

# experiencias PEDAGÓGICAS

---

Integrando la universidad y la empresa: hacia una nueva pedagogía de la gerencia.

Preservar las empresas de familia.



# INTEGRANDO LA UNIVERSIDAD Y LA EMPRESA: HACIA NUEVAS PEDAGOGÍAS DE GERENCIA\*

## PRESENTACIÓN

La integración de la universidad y la empresa es el espacio que permite a los países de la región alcanzar mayores niveles de desarrollo en el contexto del mercado internacional. Este vínculo de la academia y la organización industrial del país posibilita la generación de un saber y una pedagogía gerencial más pertinente, es decir, más contextual, y más local; es una condición necesaria para afrontar los retos actuales y futuros. Esta relación con el mundo empresarial se inspira en principios y valores institucionales universitarios como la cooperación y la proyección social; el amor por el país; la apertura a la diversidad; la sed de rigor académico<sup>1</sup>.

La Facultad de Gerencia, en los últimos cinco años, se ha propuesto la actualización y enriquecimiento de los saberes de gestión, con el objetivo de desarrollar pedagogías nuevas, más acordes con los contextos locales y más pertinentes. Este objetivo estratégico<sup>2</sup> ha posibilitado delimitar y enfocar temáticas de investigación en las que se desarrollan proyectos para la elaboración de estados de arte, adaptaciones pedagógicas y generación de nuevo conocimiento.



El marco de la gestión integral<sup>3</sup> y el campo de trabajo de la realidad empresarial constituyen los dos aspectos elementales del proyecto científico institucional orientado a fundamentar la docencia y el servicio al país. Es relevante reconocer los saberes y prácticas de gestión y organización, las experiencias y casos de empresarios y la vida cotidiana de la empresa colombiana.

La vinculación de la academia con el sector productivo local es una alternativa de servicio y apoyo a la empresa; un laboratorio de aprendizaje y generación de conocimiento pertinente; un recurso valioso para el diseño de pedagogías que consideren lo local y regional; un indicador de responsabilidad social institucional.

La integración de la universidad y la empresa es una condición necesaria para la pertinencia de los modelos educativos de las escuelas y facultades de gerencia.

## EL PROBLEMA: LAS SITUACIONES CRÍTICAS Y LOS RETOS DE LA ESCUELA DE GERENCIA

Los actores de la academia de la gerencia son el Estado, las asociaciones y gremios empresariales, las empresas, los empresarios, los gerentes, las escuelas y facultades, la comunidad nacional e internacional. Tres actores fundamentales son los que encargados de buscar la solución.

El Estado: pérdida de competitividad nacional, crisis social, desempleo, depresión económica, violencia y corrupción, bajos niveles de inversión en investigación y desarrollo, ausencia de liderazgo estratégico público, privatización acelerada, aumento de impuestos, éxodo de personas y capitales, pesimismo paralizante generalizado.



La Universidad: dependencia intelectual, impertinencia académica reflejada en el uso indiscriminado de modelos y experiencias foráneas de administración, ausencia de investigación y desarrollo en la disciplina, escuelas y facultades que forman gerentes sin contacto con su objeto, prejuicio de los empresarios frente a la academia, prácticas de enseñanza obsoletas, énfasis en la transmisión e información, crisis educativa y bajos niveles de calidad.

La Empresa: ausencia de pensamiento estratégico y prospectivo, improvisación en los procesos de mejoramiento; desconocimiento de la importancia de

\* Trabajo presentado en la "XVIII Conferencia del Pan Pacific Business Association: la globalización en el nuevo milenio", celebrada entre el 28 y el 30 de mayo de 2001, Viña del Mar (Chile), en asocio con la Universidad de Nebraska Lincoln y la Universidad Adolfo Ibáñez.

\*\* Filósofo, MBA, As.D. director Centro de Investigaciones, profesor área de Organización y Gestión, asesor área de Humanidades Facultad de Administración de Empresas Universidad Externado de Colombia. E-mail: investigación\_adm@uextremado.edu.co

\*\*\* Administrador de Empresas, MBA, profesor, coordinador programa de consultoría y prácticas, investigador del tema de competitividad de pequeñas y medianas empresas en Colombia. Centro de Investigación Facultad de Administración de Empresas Universidad Externado de Colombia.

<sup>1</sup> La universidad Externado en su misión declara la tolerancia, el rigor académico, y el amor por el país como los principios fundamentales de la institución.

<sup>2</sup> La Facultad de Administración de Empresas, en su proyecto educativo desde 1996, ha definido cinco grandes objetivos los cuales orientan el diario quehacer. Formar gerentes integrales para la competitividad; actualizar y enriquecer el conocimiento de la gerencia integral; cooperar académicamente a nivel nacional e internacional; adecuar tecnológicamente los procesos, y, por último, gestionar productiva y eficientemente la unidad académica.

<sup>3</sup> La gerencia integral para la competitividad es el enfoque educativo de la Facultad. Los temas centrales de esta idea educativa de gerentes son: estrategia, liderazgo, organización, empresarialidad y competitividad.

la gestión cultural y de mercados, de los sistemas y fuentes de financiamiento, de costeo, de valoración, de inversión y riesgo.

## EL LABORATORIO: LA UNIVERSIDAD EN LA EMPRESA Y LA EMPRESA EN LA UNIVERSIDAD

Desde la perspectiva de la universidad, en sus tres funciones fundamentales<sup>4</sup> se buscó desarrollar la propuesta de solución: plan padrino para la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

Factor de docencia: los profesores, además de moderar grupos de estudiantes de VIII semestre, diseñan contenidos y metodologías cada vez más específicas para ser aplicadas en las empresas. Los estudiantes realizan diagnósticos prospectivos de sectores de industria, reclutan empresarios para el ejercicio de consultoría y capacitación, acompañan al empresario en la realización del autodiagnóstico del nivel de productividad y potencial exportador, identifican y formalizan procesos, sugieren alternativas de solución y mejoramiento. Los empresarios asisten a conferencias y talleres acerca de áreas críticas, conforman grupos de estudio, mesas de trabajo y de negocios, participan en diplomados y procesos de consultoría y formación continuada.

Factor de investigación: definición de proyecto de investigación en problemática de las micro, pequeñas y medianas empresas; conceptualización de contenidos y ajuste de instrumentos y metodologías de gestión competitiva; desarrollo de productos educativos acordes con las necesidades y expectativas de las empresas.

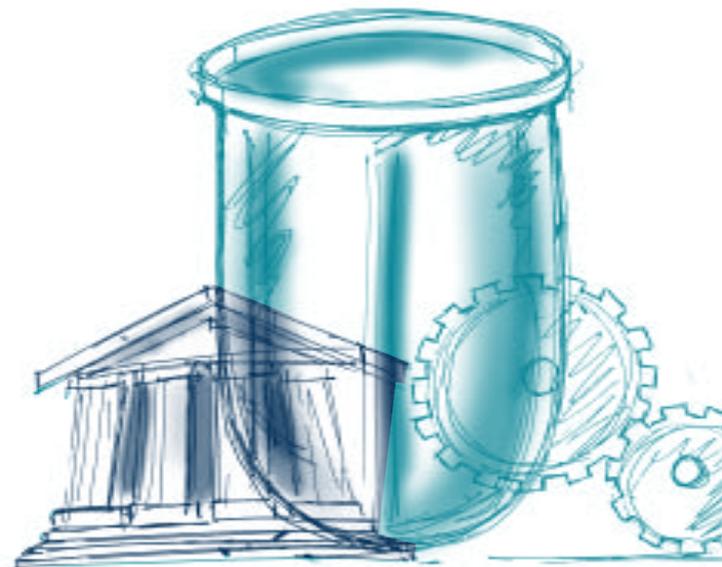
Factor de extensión: apoyo y servicio a las empresas nacionales, que son en su gran mayoría de tipo pequeño y mediano; establecimiento de relaciones con asociaciones y organismos estatales para contribuir en el mejoramiento y preparación de la empresa de cara a los retos presentes y futuros.

**EL RESULTADO.** Modelo Plan Padrino<sup>5</sup>: consiste en un programa de acompañamiento y apoyo a la empresa mediante la integración de equipos de profesores y estudiantes de octavo semestre que

desarrollan el pensamiento estratégico y la productividad operacional mediante actividades en el contexto de pequeñas y medianas empresas. Durante un semestre el empresario y su empresa inscrita cuentan con la orientación en el tema de la competitividad. Para este efecto se realiza el siguiente proceso:

1. Diagnóstico prospectivo de sectores industriales
2. Diagnóstico del nivel de productividad y potencial exportador
2. Formulación de plan estratégico-prospectivo y de mejoramiento
3. Capacitación, asesoría e investigación
4. Vinculación de las empresas en equipos y proyectos de financiamiento y formación permanente como diplomados y consultorías, diseñados de acuerdo con las proyecciones y necesidades del empresario.

Los empresarios inscritos en el programa asisten a ciclos de conferencias y talleres diseñados para propiciar los cambios mentales y operacionales de la empresa<sup>6</sup>. Las empresas que culminan el programa son presentadas a fondos estatales para vincular recursos financieros y soportar los costos de una formación e investigación más avanzada como diplomados, consultorías y seminarios<sup>7</sup>.



En este laboratorio todos ganan: los profesores junto con los alumnos tienen sitios reales de estudio y experimentación; los empresarios cuentan con este trabajo académico como recurso para mejorar su gestión. Los estudiantes tienen una formación más pertinente, toda vez que pueden estar en contacto con la realidad, aportar con responsabilidad al desarrollo de las empresas, vincularse al mundo de los negocios. La cátedra en la empresa y la empresa en la cátedra.

## CONCLUSIÓN:

La competitividad es un estado empresarial que resulta de la unión de la gestión estratégica y la productividad operacional. Estos tres elementos comprenden un conjunto de saberes que, desarrollados de acuerdo con la singularidad del empresario, de la cadena industrial y de la organización, permiten un posicionamiento y crecimiento sostenible de la empresa.

El estado actual de las empresas pequeñas y medianas en Colombia se caracteriza por una ausencia de gestión estratégica que se refleja en problemas recurrentes como costeo de productos y servicios, desaprovechamiento de instrumentos de financiamiento estatales y de promoción exportadora; desconocimiento de tratados y protocolos de intercambio comercial internacional; actividad exportadora presionada por la crisis y no por el pensamiento y proyección estratégica competitiva; una gestión internacional eficiente muy débil; desconocimiento de mercados potenciales y barreras de entrada; uso de la gestión contable con el criterio meramente legal y no como instrumento para la toma de decisiones; una débil proyección financiera; altos niveles de endeudamiento en el corto plazo, y bajos aportes de capital por parte de los socios; desconocimiento del consumidor final; ausencia de referenciación competitiva a nivel nacional e internacional; bajo poder de negociación y deficiente selección de los canales de distribución; ausencia de gestión de producción y distribución en planta; bajo nivel de desarrollo tecnológico y administrativo; poca cultura ambiental y

de producción limpia; la gran mayoría son empresas de familia que no han desarrollado protocolos de empresa para racionalizar la gestión.

Frente a esta situación los actores del proceso han respondido positivamente y consideran que la academia, concebida de esta forma, es la alternativa para salir de la situación crítica. Los profesores dedican más tiempo para desarrollar los casos reales de empresa; aportan tiempo personal para asesorar a los empresarios, para diseñar sus metodologías pedagógicas, para profundizar en la búsqueda de información, para preparar conferencias, talleres y ensayos. Los empresarios están cada día más interesados en dialogar con la academia; los estudiantes pueden contar con los laboratorios de aprendizaje cada vez que visitan las empresas, apoyan los consultorios de empresa, realizan diagnósticos y aplicaciones de modelos. El Estado se interesa en el grupo de empresas coordinadas por la institución educativa. Los directivos ven en la experiencia un camino adecuado para innovar y para hacer país.

<sup>4</sup> Docencia, investigación, extensión: funciones universitarias que se revisan en el contexto de la actual acreditación de la calidad educativa. Toda institución debe desarrollar indicadores relacionados con estas funciones. Esto significa una modernización de las pedagogías, la definición de proyectos de investigación que impacten con sus resultados las realidades locales; y la proyección de servicio y responsabilidad social a la comunidad.

<sup>5</sup> Un director de Investigación; un coordinador general; un equipo de cinco investigadores con sus estudiantes de cátedra, selección de 40 empresas, definición del plan de trabajo con las empresas inscritas, logística del programa (salones, recursos audiovisuales e informáticos, página web, oficina par el consultorio). En las materias de pensamiento estratégico, gestión de producción, gestión financiera, gestión de recursos humanos, y gestión de comercio exterior, los tiempos de clase se han disminuido con el fin de realizar ejercicios prácticos en las empresas.

<sup>6</sup> Semanalmente los empresarios de ACOPI, ACICAM, IFICENTRO asisten a la Universidad para recibir talleres cuyos contenidos y herramientas están en función de la competitividad. Se realizan foros y conversatorios periódicos con representantes del gobierno para conocer mecanismos de promoción empresarial, y plantear problemas de gestión ante los cuales el Estado tiene respuestas.

<sup>7</sup> Productos diseñados a la medida de las empresas y que permiten probar hipótesis de trabajo.