
Del mercado a la academia: de la experiencia empresarial a la experiencia en la docencia universitaria¹

Mónica Bonifaz | mpbonifaz@gmail.com

Resumen:

En este artículo se analizan las posibles contribuciones de la experiencia profesional empresarial para el ámbito académico. Expone algunas oportunidades y prácticas de gestión que, sin afectar la misión y la razón de ser de la Universidad, pueden trasladarse del modelo empresarial a las diferentes funciones y roles que desempeña la Universidad, y contribuir con una gestión más eficiente y eficaz de los recursos disponibles en beneficio de la generación y transferencia del conocimiento, y del logro de los resultados académicos esperados.

Palabras claves:

Gestión empresarial / Gestión universitaria / Gestión de la enseñanza universitaria

El sistema educativo técnico y superior supone que la etapa formativa universitaria es requisito para la inserción en el mercado laboral; el aprendizaje de naturaleza técnica y académica desarrolla en los estudiantes conocimientos, habilidades y competencias que incrementan sus posibilidades de acceder a un adecuado puesto de trabajo, o de crear sus propios espacios de desarrollo profesional independiente. Visto así, los conocimientos y habilidades adquiridos durante su etapa de formación son factores determinantes para el desarrollo y la realización personal y profesional, así como para la contribución con el desarrollo del país, y la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en las que trabaja, tengan estas fin de lucro o no.

Esta es una de las formas en las que los estudios universitarios contribuyen con el desarrollo desde su perspectiva humana, social y de mercado. Del mismo modo, la sociedad y el mercado también pueden contribuir con el desarrollo y la competitividad de la Universidad. La incorporación de profesionales del sector empresarial privado a las cátedras para ejercer la carrera académica docente y de investigación puede aportar a la misión y al logro de las metas de la institución.

¿Qué conocimientos, qué habilidades y qué competencias desarrolladas en el medio empresarial pueden contribuir y ser de utilidad en el mundo académico? En las siguientes líneas se expondrán algunas oportunidades y contribuciones -que sin afectar la misión y la razón de ser de la universidad- pueden trasladarse del modelo empresarial a las diferentes funciones y roles que desempeña la universidad y así permitir la organización y optimización de los recursos disponibles en beneficio de la generación (investigación) y transferencia (formación) del conocimiento, de un uso eficiente de los recursos disponibles, rindiendo cuenta de la gestión de los mismos y del logro de los resultados esperados.

Empezamos con un acuerdo de trabajo diferente. Para quienes hemos realizado el camino de retorno de la empresa a las aulas, el “nuevo acuerdo de trabajo” produce una emoción particular.

El contrato de docencia universitaria que formaliza el ingreso a la vida académica es similar en las diversas instituciones académicas de educación superior del país. El mismo establece las responsabilidades básicas que la universidad exige del docente como persona natural que presta un servicio, en este caso prioritariamente la formación universitaria y la investigación. Al igual que en otro tipo de organizaciones, este contrato es un acuerdo que establece las responsabilidades de ambas partes en su vinculación laboral profesional, cada una desde sus propios propósitos (o fines) e intereses.

¹ El siguiente artículo presenta un enfoque personal luego de cinco años de experiencia docente y, por lo mismo, algunos colegas puedan estar parcialmente de acuerdo y otros completamente en desacuerdo. No refleja la posición académica de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, ni del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión al que me encuentro adscrita.

En un contrato de trabajo docente, destaca la garantía del proceso de servicio; es decir, la naturaleza de la función docente definida por labores como preparación de clases, dictado de clase en las horas y días pactados, elaboración y corrección de pruebas de evaluación, asesoría a los alumnos, labores de investigación y soporte a la gestión de acuerdo con lo establecido por la instancia académica correspondiente. Por todo ello, el docente es retribuido con una compensación mensual.

En el mundo empresarial, el contrato de servicios es similar y está también centrado en la definición y alcances de las funciones y responsabilidades propias a la posición. La diferencia, en realidad, radica en el sistema de compensaciones que opera como un poderoso mecanismo de incentivos que alinea el desempeño con los resultados vinculados con las metas económicas y no económicas de la empresa. Es equívoco pensar que, en la empresa, los incentivos son solo económicos, ya que una parte, cada vez más significativa, está representada por lo que actualmente se define como recompensas no monetarias y de naturaleza motivacional.

El contraste está, entonces, en el sistema de incentivos que opera a través del acuerdo: en la empresa, es determinante el resultado y en la mundo académico, el proceso. Esto no es bueno o malo, ni más fácil o más difícil. Sencillamente es diferente y, por lo tanto, genera comportamientos diferentes. El corto plazo es, la mayoría de las veces, determinante para la empresa, pues de los resultados de los primeros años dependerán la estabilidad en el puesto y probablemente los resultados futuros. En la universidad, los tiempos juegan a favor: la misión de la academia es de largo plazo y largo aliento y rara vez se somete a resultados y objetivos de corto plazo. En el acuerdo de docencia no existe el sentido de urgencia.

El ingreso a la docencia y la necesidad de acelerar la curva de aprendizaje. Una vez formalizado el acuerdo, se inicia la carrera docente. En la empresa, todo ingreso o cambio en un nuevo puesto de trabajo implica una estrategia de inserción, conocida como on boarding que, traducida de manera coloquial, hace referencia al proceso de subir al barco al nuevo navegante o al nuevo timonel. En el caso de los docentes universitarios, este proceso de inserción presupone que el ingresante sabe y a partir de ello asume que también sabe lo que tiene que hacer y cómo hacerlo. En otras palabras, se presume que los docentes al ser expertos en algo, también saben “enseñarlo”.

La docencia es una actividad compleja, seriamente afectada por diversos elementos como reglamentos internos, objetivos y relaciones entre cursos al interior del plan de estudios, condiciones tecnológicas y administrativas para el dictado y, quizá lo más importante, las características y naturaleza de los estudiantes. Los sistemas de inserción en la academia son generales y breves, y suelen operar de manera centralizada; existe poco espacio al inicio de la carrera docente para conocer y aprender sobre aquellos aspectos que inciden en el ejercicio y los resultados de la docencia. Ello explica, en gran medida, por qué las curvas de aprendizaje en la docencia suelen ser largas (no menos de dos semestres académicos) para alcanzar una adecuada adaptación al sistema. ¿Debería ser esto relevante a la Universidad para garantizar una mejor función docente?

La función docente desde y a partir de los aprendizajes. Volvamos al acuerdo. Al interior de la Universidad, la docencia es una de las principales funciones. No es la única, pero es la más demandada y la que mayores recursos exige. Definida por el acuerdo, esta función se centra en la acción de enseñar que, como se define en el diccionario de la Real Academia, es la acción de instruir, mostrar o dejar ver a los otros lo que sabemos para que lo aprecien, les sirva de guía o los acostumbre a algo.

El docente se concentra entonces en organizar sus conocimientos y entregarlos en el lugar, día y horas acordados; cuida que los contenidos se entreguen oportunamente de manera tal que pueda incorporar a mitad y a fin del ciclo, por lo menos, las evaluaciones que demuestren el aprendizaje alcanzado por cada alumno(a). Si los estudiantes obtienen en las pruebas elaboradas por los mismos docentes puntajes superiores al mínimo establecido, se asume que aprendieron lo que se les enseñó.

En la empresa, el sujeto contratado se concentra ante todo en el resultado establecido y espera por la organización y, a partir de él, organiza todos sus recursos y facilita a su equipo lo necesario para lograrlo. El resultado alcanzado es una medida para todos, para el que organiza y para los que participan, y la certificación de logro la establece un tercero. Si un modelo como este, no igual pero parecido, fuera incorporado a la academia y la meta la estableciera un tercero distinto al docente, este tendría que

centrar sus esfuerzos en desarrollar las mejores estrategias y herramientas para lograr los aprendizajes, no sobre lo que él sabe, sino sobre los que los estudiantes deben aprender. De este modo, el docente tendría incentivos para formar parte del mismo proceso de aprendizaje con los alumnos.

Así como en la organización productiva los esfuerzos por alcanzar las metas generan aprendizajes conjuntos que van más allá de lo técnico o cognitivo, en la Universidad, la experiencia docente - alumnos también los genera. La forma en la que los actores interactúan en estos procesos crea espacios para otro tipo de aprendizajes que contribuyen con el desarrollo de lo que hoy definimos como competencias blandas² (*soft skills*), aquellas de naturaleza conductual que tienen que ver con la capacidad de comunicarse (y los espacios que creamos para ello); de resolver problemas (no de devolvernos nuestras soluciones); de trabajar solos y también con los otros. Estas competencias son tan relevantes como los aprendizajes pero no son evaluadas, quizá porque es complicado y difícil hacerlo. Pero no es imposible.

El resultado: estudiantes evaluados o aprendizajes logrados. Los estudiantes no son clientes, son estudiantes e ingresan con la aspiración de certificar aprendizajes propios de una disciplina, ciencia, carrera o profesión. Se incorporan al sistema con la aspiración de obtener el título o grado universitario. Esta perspectiva aleja la lógica empresarial de la académica. La empresa tiene y busca tener más clientes, diseña y provee sus servicios de manera que satisfagan sus necesidades, sean de fácil acceso y de alta percepción de valor. Por su parte, la Universidad centra su rol en garantizar adecuadas condiciones para el aprendizaje y la generación de conocimiento, para que los estudiantes logren aprendizajes de calidad superior. Mientras mejores sean aquellas condiciones, la percepción de valor por parte de los alumnos, sus familias y la sociedad será mayor y también será mayor su disposición al esfuerzo (el sacrificio o los costos en los que incurrirán).

Los estudiantes no son clientes y es mejor no entenderlos como tales; tienen los derechos de aquellos, pero se comportan como agentes que se someten a un proceso de certificación (por ejemplo la ISO 14000)³ y están dispuestos a incorporar en ellos los cambios necesarios para acceder al mismo.

Ciertamente, pueden ser segmentados, como lo haría la gerencia de marketing en la empresa privada, por sus características demográficas, por sus promedios de notas, la escala de pensiones, etc. Cualquier intento en este sentido que tenga como finalidad mejorar las condiciones y estrategias de aprendizaje contribuirá a que alcancen altos niveles. Conocer mejor a los estudiantes, por tanto, es requisito para un mejor ejercicio docente.

En este campo la universidad ha avanzado mucho; no solo conoce de dónde provienen sus estudiantes (ciudades, distritos, colegios), su composición familiar, las actividades de sus padres, capacidad de pago, edad, género y rendimientos, de manera que logra describir en gran medida cómo son. Sin embargo, recién se está empezando a conocer la forma en la que aprenden, los problemas de aprendizaje que enfrentan, el uso que hacen de la tecnología, sus expectativas a futuro, sus preferencias. Quizá este segundo conjunto de datos pueda tener un mayor impacto en el objetivo de incrementar y mejorar los aprendizajes. En todo caso, esto es definitivamente materia de aprendizaje, pero por parte de los docentes.

Las TIC en los procesos de docencia ¿y en los aprendizajes de los estudiantes? Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) hacen mejores docentes, porque garantizan mejores aprendizajes. Este convencimiento prevalece y se sitúa de manera más relevante en los nuevos modelos pedagógicos, tanto en la escuela como en la enseñanza superior. El supuesto sobre el que descansan estas afirmaciones señala que estamos formando a una generación denominada como “nativos digitales” que requiere del entorno tecnológico, en red e interactivo para aproximarse más a la forma en la que aquellos piensan, se

² Al respecto hay vasta literatura vinculada con la gestión de personas por competencias. Dos documentos interesantes para los fines de este artículo son el Informe final del Proyecto Tuning para América Latina 2004-2007, “Reflexiones y perspectivas de la educación en América Latina” y el documento de trabajo de la consultora Hay Group (2004), “Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: una visión general”.

³ Por ejemplo, las normas ISO 14000 referidas a la protección del ambiente no establecen metas ambientales para prevenir la contaminación, sino que establecen herramientas y sistemas enfocados en los procesos de producción al interior de una organización y en los posibles efectos que de estos generen en el medio ambiente.

relacionan y aprenden. El cierre del siglo XX y el inicio del XXI registran una vasta producción científica al respecto.

Estudios realizados por psicólogos especialistas en aprendizaje, que analizan la forma en la que los jóvenes nacidos a fines de la década de los 80 pero, sobre todo, aquellos nacidos en los 90 se relacionan, coinciden que estamos frente a una generación que crece y se desarrolla en un entorno altamente influenciado por el Internet, el acceso a las computadoras personales, a los celulares y a la tecnología digital e interactiva⁴. A pesar de ello y de lo ampliamente discutido del tema, poco hemos aprendido los docentes respecto a los impactos que genera la forma en la que se aplican las TIC en el aprendizaje de los estudiantes. Nos hemos concentrado nuevamente en cómo adaptar el proceso de enseñanza a los entornos virtuales, en cómo esta alivia las tareas docentes y vemos, de manera lateral (quizá por conveniencia) los cambios y las mejoras que nuestras aplicaciones generan en los aprendizajes derivados de aquel uso.

Somos, como apunta la literatura, inmigrantes digitales tratando de adaptarnos a un entorno diferente, reconociendo primero las dificultades antes que la existencia de oportunidades en las relaciones en red de los estudiantes, en su necesidad de respuesta inmediata e interactiva, en su rapidez para revisar el 5% de 100 publicaciones, aunque con serias dificultades para leer y comprender el 100% de 5 publicaciones.

Sin embargo, en el entorno empresarial, esta nueva generación digital e interactiva es analizada constantemente y como resultado se ponen en marcha muchas estrategias de relacionamiento y comunicaciones. Han puesto a disposición de ellos (a quienes denominan la “generación Y”⁵), productos y servicios que incluyen bibliotecas de juegos, de libros digitales, de sitios para compartir videos, de espacios para vincularse personal y profesionalmente, creados la mayoría por “ellos mismos”. La urgencia de la empresa de mantenerse con ellos y cerca de ellos es vital para la sostenibilidad de sus negocios. No parece ser así para la Academia.

Más sobre lo mismo: si una empresa o una universidad, por ejemplo, quieren contratar a un joven profesional (generación Y) con el talento y potencial requerido para una posición específica, no lo podrán atraer y menos retener por mucho tiempo si le ofrecen las mismas condiciones de trabajo o sistema de compensaciones e incentivos que tiene para sus profesionales de 40 años o más (generación X). Las organizaciones que gestionan estratégicamente a las personas que la conforman toman en consideración en el diseño de la posición y para la oferta de carrera aquellas preferencias y aspectos culturales de mayor valoración e impacto en ellos; por ejemplo, mayor

flexibilidad y autonomía a cambio de resultados, espacios adecuados para el trabajo en equipo que promuevan la autorregulación y el cumplimiento de objetivos, entre otros. Este cambio de perspectiva en la forma de impartir la docencia es cada vez más necesario, casi urgente.

Al servicio del conocimiento y también al servicio del mercado. Finalmente, aún existen posiciones que parecen contrapuestas en relación con la finalidad del servicio. Algunas universidades ya tienen resuelto el problema: simplemente este “no existe” y se concentran en la formación de profesionales requeridos por el mercado de laboral. En otras, las comunidades académicas se debaten aún entre dos misiones que se entienden en oposición: la generación de conocimiento (en su acepción pura y no aplicada) contra la formación profesionalizante (determinada por la demanda en el mercado laboral).

El dilema puede diluirse cuando se distribuye entre las diferentes carreras, dejando a un lado a aquellas “profesionalizantes” poco generadoras de conocimiento y con alta tasa de matrícula, y del otro lado a las disciplinas de alta contribución a la generación del mismo, pero poco demandadas por el mercado laboral. Si entendemos como mercado laboral el lugar donde se encuentra la oferta de empleo con la demanda del mismo, podríamos concluir que aun las disciplinas poco profesionalizantes, como la Filosofía, la Lingüística, la Física o las Matemáticas tienen una alta empleabilidad en las universidades. También existe el mercado laboral en la actividad académica.

La Universidad es un agente económico que desempeña un rol crucial en el desarrollo de las sociedades y en la competitividad de los países; produce y transfiere conocimientos a través de la provisión de sus servicios⁶. Está inmersa en el mercado, puede abstraerse de sus presiones y cambios, pero no le puede

ser ajena; lo que haga o no haga en la docencia y lo que resulte de la función de generación y difusión de conocimiento está de una u otra manera influenciada por el mercado. Además, la Universidad requiere del mercado, de las empresas y otras organizaciones de naturaleza privada o pública en él, por las oportunidades que le generan, por los recursos que pueden compartir y por las necesidades que en él se deben resolver.

Así como lo aprendido en la universidad nos sirve para el desarrollo profesional en las empresas, lo aprendido en estas también sirve al desarrollo de la primera: la empresa también puede contribuir con la actividad académica a través de nuevos modelos organizacionales, de dirección y gobernanza, puede aportar con nuevas metodologías de trabajo y enseñanza que funcionan en su interior, con criterios de eficiencia que benefician la labor misma de la Universidad al distribuir mejor sus recursos, medir mejor y rendir cuentas sobre sus resultados, entendidos como efectos, y contribuciones con el desarrollo de las personas, de la sociedad y del país.

⁶ Resulta interesante al respecto, revisar el Informe “Estrategia universidad 2015: contribución de las universidades al progreso socio-económico español”, elaborado por el Ministerio de Educación del Gobierno español el año 2010.