

# LA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL COMO UNIVERSIDAD DE APRENDIZAJE

BENTE KRISTENSEN. En Higher Education in Europe. Vol. XXIV, Nº 1, 1999, p. 35-45.  
Traducción: Pedro D. Lafourcade. - Edición SDI

## Los desafíos que están encarando las universidades europeas

En la fase de transición a la sociedad del conocimiento, los factores críticos en relación con las compañías, las instituciones y la sociedad, incrementarán las capacidades para transformar el conocimiento en innovaciones en continuo desarrollo.

La capacidad para desarrollar recursos humanos y asegurar una competencia constante, será un requerimiento dominante para sostener la competitividad de las compañías y la prosperidad de la sociedad.

Por otra parte, la continua globalización de los mercados, de los recursos, de la información y del rápido avance del desarrollo tecnológico, requerirá de un replanteo radical, poniendo a las compañías y a las instituciones bajo constante presión para innovar en relación con sus productos, estructuras, tecnologías y mercados.

Las universidades y las instituciones de educación superior, tendrán un rol clave que jugar en esta transición, ya que serán enfrentadas con las mismas demandas por innovaciones, prácticamente en todas las áreas de su actividad.

Es frente a este panorama que deberán ser percibidos los debates de la universidad europea, en estos pocos años transcurridos.

Los informes nacionales e internacionales, los análisis y las conferencias, han señalado con precisión algunos desafíos.

Aunque las tradicionales nacionales y las estructuras en el sector de la universidad, varían considerablemente, los núcleos de tendencias son los mismos. Mayor número de estudiantes de diferentes tipos y edades, están apareciendo a las puertas de las universidades y de los colleges para ser formados de modos diversos en crecientes y nuevos cursos y programas de renovación educativa.

Empresas basadas en el conocimiento en la economía y en la sociedad, están creando un mercado de trabajo en rápida expansión y cambio profesional, por lo cual se espera de las universidades, que proporcionen graduados competentes.

Los gobiernos esperan que las universidades hagan mucho más por la sociedad en la solución de los problemas económicos y sociales, pero, al mismo tiempo, ellos están reduciendo su apoyo financiero y convirtiéndose en patrones poco confiables.

## La capacidad de cambio

La necesidad de las universidades para afrontar los desafíos del futuro, ha introducido el concepto de "Universidad Empresarial", "Universidad Innovante" y "Universidad de Aprendizaje".

Los dos primeros conceptos son empleados más o menos como sinónimos extraídos del libro de BURTON CLARK: "Creación de universidades empresariales: Organización de pautas de transformación".

De acuerdo con el autor, el concepto de "Universidad empresarial" está en armonía con la empresa, en tanto que el concepto de "universidad innovante", tiene mucha más atracción. Es más suave y evita la connotación negativa que muchos académicos agregan a los empresarios como agresivos, orientados a los negocios y personas que buscan maximizar la ganancia.

No obstante, CLARK, ha elegido la expresión "empresarial" en lugar de innovativa, para el título de su libro.

Este autor, describe a la "Universidad empresarial" de la siguiente manera:

*"La respuesta empresarial ofrece una fórmula para el desarrollo que pone a la autonomía sobre una base definida: diversificar el ingreso para aumentar los recursos financieros, proporcionar dinero discrecionalmente y reducir la dependencia; desarrollar nuevas unidades fuera de los departamentos para introducir nuevas relaciones ambientales y nuevas formas de pensamiento y de "training"; disponer de departamentos estratégicos que también puedan, por sí mismos, generar dinero; elegir activamente entre especialidades y asumir una perspectiva; desarrollar un conjunto de creencias amplias que orienten y racionalicen los cambios estructurales que proporcionen la más fuerte capacidad de respuesta; y construir una conducción central con capacidad para efectuar amplias elecciones que ayuden a introducir una clara imagen de la institución".*

La escuela de Comercio de Copenhague, se definió a sí mismo, en diciembre de 1995, en su autoevaluación para una auditoría del Centro para la Investigación de la Calidad (1996), como una "Universidad de Aprendizaje".

El concepto de “Universidad de Aprendizaje”, se origina de la clásica noción de la Universidad como un foro para el aprendizaje y el conocimiento y del moderno concepto de “Organización para el aprendizaje”.

### **Globalización**

Las universidades, típicamente están incorporadas en un sistema nacional de educación, mediante el cual, sus tareas con definidas en relación con las demandas nacionales y regionales.

Durante los últimos 10 a 15 años, sin embargo, la tendencia a la internalización o globalización [en este artículo ambos términos son empleados como sinónimos] ha penetrado, tanto la investigación como la formación.

En tanto, las redes de investigación estuvieron anteriormente basadas en relaciones entre individuos o grupos, y los estudios en el extranjero estuvieron organizados por los estudiantes sobre una base individual, la tendencia se modificó hacia una institucionalización, tanto de la colaboración en investigación y (en particular) el intercambio de estudiantes, y la cooperación en educación.

De tal modo, la internacionalización o globalización, es ahora parte de las estrategias de la mayoría de las universidades. Además, un estándar internacional de referencia se está empleando cada vez más para calificar la posición tanto de la investigación como de la enseñanza.

Con la expansión internacional del mercado de trabajo para los graduados, y una diseminación más rápida del conocimiento, las universidades están encarando el desafío de hallar el correcto equilibrio entre satisfacer las obligaciones nacionales y regionales y construir un ambiente más internacional.

Las universidades, de modo creciente, están informando que compiten y cooperan entre sí, al mismo tiempo.

En tal sentido, las mismas pueden, por ejemplo, cooperar en relación con proyectos de investigación y programas de educación y, al mismo tiempo, competir entre sí, con el objeto de atraer a los mejores investigadores y a los mejores estudiantes.

Con el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, los investigadores y los estudiantes, pueden, aún, no moverse físicamente para beneficiarse de la investigación y de una formación de alta calidad.

Este artículo examinará las elecciones estratégicas asumidas por la Escuela de Comercio de Copenhague, que transformó esta institución, en una Universidad de Aprendizaje.

### **Áreas estratégicas y perspectivas para la Escuela de Comercio de Copenhague**

Los desafíos generales que están siendo encarados por el sector de la universidad que está afrontando la transición hacia la sociedad del conocimiento, han sido fundamentales para los procesos estratégicos de la escuela de Comercio de Copenhague, abordados desde hace pocos años.

Desde 1993, esta Escuela ha establecido sus objetivos, definido criterios de éxito y determinado los requerimientos de desempeño para todas las áreas centrales. Ha diseñado y aplicado métodos para la evaluación continua de la investigación, la educación y la administración. Ha solicitado, además, una auditoría institucional al Centro para la Investigación de la Calidad. Este organismo, en un proceso de seguimiento, efectuó en 1998 una nueva visita.

En comparación con otras instituciones similares de Europa, la Escuela del Comercio de Copenhague se sitúa entre las más grandes (en términos de estudiantes, aunque no de recursos financieros) y combina la Facultad de Asuntos Económicos con la de Lenguas Modernas [una característica única entre las escuelas de Comercio de Europa]. La magnitud de la Escuela Superior de Comercio de Copenhague y la amplitud de su perfil académico, lo cual refleja esta combinación, ha capacitado a la misma para avanzar nuevos campos de investigación y programas de grado, que frecuentemente han estado al frente del desarrollo.

Los títulos de Bachelor y de Master, en los programas interdisciplinarios en Comunicación Intercultural y Administración y Filosofía y Economía, pueden ser citados como ejemplos de este desarrollo. Estos programas atraen a nuevos estudiantes altamente motivados.

La Escuela de Comercio de Copenhague también ve su futuro rol como poseedora de mejores oportunidades de éxito en diversas áreas seleccionadas.

En 1998, la Escuela reformuló su misión del siguiente modo:

*“La Escuela de Comercio de Copenhague, se halla entre las mejores instituciones de educación superior en Europa, y de tal forma, satisface el objetivo de ser una contribuyente importante a valiosas creaciones en el comercio y en la sociedad, formando a graduados que sean competentes en el mercado internacional de trabajo y desarrollando nuevo conocimiento basado en la investigación, en asociación con otras organizaciones y compañías”. [Copenhague Business School, 1998].*

La formulación de un enunciado de la misión, para la institución como un todo, precisó, a su vez, la identidad, las misiones y los objetivos estratégicos de los diversos departamentos, que fueron propuestos, discutidos y formulados en el ámbito de la Facultad, siguiendo el primer informe de 1996 de la Auditoría del Centro para la Investigación de la Calidad.

## **El fortalecimiento de un núcleo de conducción**

Como muchos otros países en Europa, Dinamarca inició una reforma política de su sistema de educación superior, al comienzo de esta década. Uno de los pilares de la reforma, fue una nueva acta de la Universidad en 1993, que reorganizó las estructuras políticas y de conducción, y fundamentalmente, el financiamiento de las instituciones de educación superior.

Elementos claves en esta nueva acta sobre la universidad fueron: una masiva transferencia de autoridad desde el Ministerio de Educación a las mismas instituciones de educación superior, y la preservación de la democracia institucional. Al mismo tiempo, se redujo el número de cuerpos de gobierno y de sus miembros.

Internamente se adjudicó, a rectores y decanos, un significativo fortalecimiento del mandato y de la autoridad.

La administración de la educación y de la investigación fueron separadas. El senado [Consejo Académico] y los consejos de Facultades, adquirieron representación externa.

Después de 1993, la Escuela de Comercio de Copenhague, exhibió una mayor capacidad sistemática e manejarse a sí misma.

Crucial en este desarrollo ha sido el rol del mismo presidente en definir las cuestiones estratégicas para la agencia institucional.

Sin embargo, el rol del grupo de administración más elevado, constituido por el presidente [rector], los decanos, el vice-rector de administración y el jefe de biblioteca, ha sido importante.

En la Facultad, los decanos son apoyados por los dos grupos intermedios, los jefes de Departamento y los directores de los Consejos de Estudios.

Esta evolucionada capacidad de conducción en la Escuela de Comercio de Copenhague, no es centralizada ni descentralizada. Podría ser caracterizada, según la referencia de BURTON R. CLARK, como una combinación de las dos: una "descentralización centralizada".

El grupo superior de la administración del nivel central, se considera a sí mismo como responsable de la priorización y del cumplimiento de los planes de acción, de acuerdo con las cuestiones estratégicas de la institución como un todo. Pero, al mismo tiempo, es totalmente consciente que, sin agentes de cambio, firmemente dispuestos y sin un fuerte compromiso de los investigadores y docentes de los departamentos de nivel descentralizado, ellos no tendrán éxito.

El objetivo de la administración desde la cima es, por lo tanto, inspirar y coordinar, vía visiones que son producidas en los procesos estratégicos y posibilitar adaptaciones y desarrollos descentralizados.

En los años venideros, la Escuela de Comercio de Copenhague se focalizará en las tres perspectivas estratégicas siguientes, impulsante de sus núcleos de actividades, preparándose así para una competencia global:

- ✓ Un perfil internacional, basado en un establecimiento regional.
- ✓ Una asociación en expansión con la comunidad comercial.
- ✓ Una acción orientada a devenir una "universidad de aprendizaje".

## **Perfil profesional basado en una base regional**

Como universidad, la Escuela de Comercio de Copenhague, necesita una orientación internacional. La misma desea cumplir sus obligaciones con la sociedad danesa y con su comunidad comercial, siendo competitiva internacionalmente, creando un ambiente internacional en el propio establecimiento y siendo un socio ambicionable para sus contrapartes de los demás países.

Esta estrategia incluye, además, el desarrollo de un conjunto de actividades en continuo funcionamiento, tales como el reclutamiento de profesores extranjeros, permanentes o visitantes; la expansión de la colaboración internacional en investigación; el aumento constante del intercambio de estudiantes con universidades y escuelas de comercio importantes, y el sobreañadido de programas que son enseñados en inglés.

Desde el punto de vista de la organización, esta estrategia está respaldada por el Comité Internacional, con un nuevo plan estratégico y con una Oficina Internacional como unidad de apoyo.

La movilidad de los estudiantes planeada para un 50%, aún no ha sido alcanzada, pero durante los últimos 2 años ha habido una suba de un 22% a un 30%.

En marzo de 1989, la Escuela de Comercio de Copenhague, en cooperación con establecimiento similares y de universidades de Escandinavia, creó una base permanente de investigación en la Universidad de Stanford en California, proporcionando, de tal modo, investigadores escandinavos en organización y administración, con facilidades para trabajar en un ambiente internacional de investigación. Su acrónimo es: SCANOR [Scandinavian Consortium for Organizational Research].

En 1995, se inauguró una red de investigación con la Universidad de California, Berkeley, acordando en común una serie de proyectos de investigación, formación en doctorados (PhD) y seminarios de verano orientados a la investigación.

En 1999, la Escuela de Comercio introdujo un Programa Internacional de verano de 4 semanas, para favorecer el intercambio internacional de estudiantes.

Específicamente en el área de formación doctoral (PhD), la escuela se ha tornado visible en el nivel Europeo, habitualmente por mantener la Presidencia de la Asociación de Programas doctorales Europeos en Gestión y Administración Comercial.

La Escuela, también está en un pie de igualdad con otras universidades europeas en términos de tener acceso a la solicitud de subvenciones, como por ejemplo los referidos a los Programas Sócrates y Leonardo, así como a otros programas de la Unión Europea.

En lo referente a las redes de actividades internacionales, la dominación anglo-americana en las ciencias sociales y especialmente en cuestiones económicas, implica una orientación geográfica hacia los Estados Unidos y hacia el Reino Unido.

La Escuela de Comercio de Copenhague tiene oportunidades de intercambio de estudiantes con Universidades y Escuelas de Comercio, fuera de Europa, vía cooperación, vinculado con el Programa de Gestión Internacional [Programme in International Management].

Ante el marcado desarrollo económico que se está observando en los países del Lejano Este y los de la Costa del Pacífico, la escuela de Comercio de Copenhague, ha puesto un énfasis particular en estas áreas. Al respecto se han establecido, una Unidad para los Estudios Comerciales de Asia y un Centro para similares temas relacionados con Rusia.

El apoyo más reciente de la Escuela, se centra en su participación en el desarrollo democrático y económico que está tomando lugar en Europa Central y Oriental.

La orientación hacia el resto de Europa, es fuerte dentro de los miembros del Colegio, en el centro de Escuelas de Gestión de la Comunidad Europea. Entre los muchos beneficios de esta colaboración, está el acceso a las redes con universidades, corporaciones internacionales y graduados de dicho centro. Muchos estudiantes de la Escuela de Comercio han aprovechado esta oportunidad para obtener un doble título con un fuerte perfil internacional.

A nivel regional, la universidad de Ørensund –un nuevo centro regional de conocimiento- reforzará la colaboración de las 11 universidades a instituciones de educación superior en una amplia región de Copenhague y de la zona sureña de Suecia.

El proyecto ofrecerá nuevas oportunidades a los 120.000 estudiantes y a los 7.500 investigadores en la región.

La magnitud del nuevo ambiente de la Universidad y su posición internacional en diversos campos, ha estimulado las expectativas por colaboración, incluyendo un mayor interés por universidades en el extranjero.

### **Desarrollo del Personal**

La respuesta empresarial a esta amplia perspectiva estratégica a partir de un perfil internacional es, primero de todo, que los académicos de la Escuela de Comercio y el personal de apoyo, tienen las competencias necesarias para cubrir sus objetivos estratégicos.

En agosto de 1998, en un seminario, la Facultad de Economía y Administración Comercial, definió las competencias centrales para el personal académico, en conexión con el plan internacional de desarrollo estratégico. Las mismas son:

- ✓ Relevantes competencias disciplinarias en un alto nivel.
- ✓ Nivel profesional en competencias del idioma inglés [discurso, supervisión, discusión].
- ✓ Manejo de la comunicación I.T.
- ✓ Sólida comprensión de la pedagogía moderna.

### **Desarrollo continuo de la calidad**

La Escuela de Comercio de Copenhague, percibe el proceso de internalización como un incentivo clave, para un desarrollo continuo de la calidad.

La gestión de la calidad es requerible, si las universidades intentan combinar el aprendizaje y al seriedad en los estudios con una creciente sensibilidad de respuesta y de capacidad de cambio.

### **El concepto de calidad**

En tanto que se acepta la visión de que no existe una descripción final y definitiva de calidad, la Escuela de Comercio ha adoptado la definición del concepto de “calidad” tal como ha sido expresado por LEE HARVEY y DIANA GREEN (1993). De acuerdo con esta definición, calidad significa cosas diferentes para las personas, y es relativa tanto a los “procesos” como a los “resultados”. Las conceptualizaciones tan variadas del término son agrupadas en 5 categorías distintas pero interrelacionadas. La calidad puede ser percibida como:

- ✓ Excepción
- ✓ Perfección
- ✓ Ajuste a un propósito
- ✓ “Value for money”
- ✓ Transformación

Desde 1994, cuando el actual presidente asumió la responsabilidad por el proyecto de desarrollo de la calidad de la Escuela, con el Prof. LEE HARVEY, Director de Centro para la Investigación de la Calidad, en

la Universidad de Inglaterra Central, en Birmingham, la Escuela de Comercio de Copenhague ha estado generando proyectos dentro de todas las categorías mencionadas.

### **El desarrollo de la calidad en relación con la internalización**

En relación con la internalización, el foco ha estado centrado en la calidad, desde la perspectiva de la noción de excelencia.

Para la Escuela de Comercio, es importante saber que la reputación de la institución es suficientemente alta, para atraer a investigadores y estudiantes de otros países. Desde esta perspectiva, pueden ser mencionados diversos proyectos relacionados con la calidad. Un punto de referencia, es el proyecto de la Comunidad de Escuelas Europeas de Administración; el Proyecto de Evaluación del mismo; la auditoría del Centro para la Investigación de la Calidad, un programa sistemático de investigación evaluativa externa, con pares externos, y, en preparación, una evaluación de acuerdo con el modelo EQUIS [Sistema Europeo para el mejoramiento de la Calidad], desarrollado como un sistema de acreditación Pan-europeo para escuelas de comercio por el Fondo Europeo para el Desarrollo de la Administración.

El proyecto de referencia de la Comunidad de Escuelas Europeas de Administración, concluyó con un informe que contenía la comparación de programas de los "Bachelors" de diversas escuelas de dicha Comunidad.

El informe se entregó al Consejo de Estudio del Bachillerato en Ciencias, a efectos de que se lo utilizara en su trabajo sobre el perfil académico y educativo de los nuevos programas de dicho Bachillerato.

Este informe, ha llamado la atención internacional por varias razones. Entre ellas, especialmente porque la experiencia con esta forma de estándares, es bastante limitada.

En 1995, la Comunidad de Escuelas Europeas de Administración, designó un grupo por breve tiempo, apuntado a fortalecer la cooperación en vistas de garantizar y desarrollar la calidad entre las instituciones miembros.

La Escuela de Comercio de Copenhague, tiene la vice presidencia, y la estado muy fuertemente comprometida en su subgrupo de 4 escuelas miembros, incluida esta institución.

Este subgrupo fue establecido para proporcionar un sistema de evaluación orientado al control y al desarrollo.

El grupo tuvo éxito en la preparación de dos cuestionarios.

La Escuela citada, fue coautora de uno de ellos, el cual fue elegido para evaluar el programa completo de la Comunidad de Escuelas Europeas de Administración, en tanto que el otro cuestionario, evaluó el período de estudio en otra Escuela de la Comunidad.

El propósito y los resultados de la Auditoría del Centro para la Investigación Educativa y las visitas de seguimiento, serán descriptas bajo la tercer perspectiva estratégica: la Universidad de Aprendizaje. Lo mismo será el caso para la nueva iniciativa, la acreditación EQUIS (Sistema Europeo para el Mejoramiento de la Calidad).

La iniciativa final a ser discutida en este artículo, es la sistemática evaluación interna de las investigaciones de los docentes. Desde 1994, todos los departamentos de la Escuela de Comercio están siendo evaluados.

La primera ronda en la Facultad de Economía y Administración de Negocios, se completó en 1997, y el personal, está ahora considerando cómo proceder para conducir a una "evaluación de la evaluación".

Estas evaluaciones tienen diversos propósitos: fortalecer los procesos de planeamiento en el nivel departamental, facilitar el aprendizaje de la organización, y legitimar a la institución en relación con el ambiente, demostrando que, en la Escuela de Comercio de Copenhague, la presión de la política externa para conducir evaluaciones, es tomada en serio.

Dinamarca logró un Centro para Garantizar la Calidad y la Evaluación de la Educación, en julio de 1992.

El trabajo del Centro consistió principalmente en regular evaluaciones sistemáticas sobre una base de rotación, en donde todos los programas de estudio serían evaluados en un período de 7 años.

Dinamarca no tiene un centro para la evaluación de la investigación.

El Consejo Danés de Investigación sólo ha llevado a cabo esporádicas evaluaciones en este campo, con pares internacionales.