



DIRECCIÓN

APRENDIZAJE ACTIVO A TRAVÉS DE EMPRESAS EXCELENTES EN LA PROVINCIA DE HUELVA, ESPAÑA

Resumen / Abstract

La importancia de conocer y analizar los factores de éxito que prevalecen en las Sociedades Cooperativas de Trabajo Asociado (SCTA), se convierte en un objetivo de aprendizaje en asignaturas como Economía de Empresas y Organización de Empresas de la Universidad de Huelva. Este trabajo introduce un caso para aprender y aplicar conceptos tales como: excelencia empresarial, factores de éxito, liderazgo, cultura empresarial, calidad, innovación, etcétera. Para la solución de caso los aprendices deben estudiar el enfoque y alcance de cada factor de éxito incluido en el texto del caso y descubrir y evaluar la presencia de dichos factores en las descripciones de seis SCTA en Huelva. El trabajo incluye las instrucciones a los estudiantes y profesores para el proceso de solución y discusión del caso que pueden ser utilizadas en otras universidades dentro y fuera de España.

The importance of knowing and analyzing the prevailing excellence factors in the Associate Work Cooperatives becomes a learning objective in subjects as Business Economics and Business Organization at Huelva University, Spain. This paper introduces a case for learning and applying such concepts as: managerial excellence, excellence factors, leadership, managerial culture, quality, innovation, etcetera. To solve the case the students should study the scope of each excellence factor given in the case text and discover and evaluate the presence of these factors in the descriptions of six Associate Work Cooperatives in Huelva. The paper includes the instructions to the students and professors for the solution and discussion process of the case that also can be used in other universities into and out of Spain.

Palabras clave / Key words

Excelencia empresarial, factores de éxito

Managerial excellence, excellence factors

Pilar Marín Mateos, Doctora en Ciencias Empresariales, Departamento de Dirección de Empresas, Universidad de Huelva, España

Ramón Ariel Quesada García, Ingeniero Geofísico, Doctor en Ciencias Técnicas, Profesor Auxiliar, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico, José Antonio Echeverría, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba
e-mail: arielq@tesla.cujae.edu.cu

Recibido: Marzo del 2003

Aprobado: Mayo del 2003

INTRODUCCIÓN

La excelencia empresarial es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización. La empresa excelente será aquella que esté en continua renovación, tratando de revitalizar sus fuerzas, y los dirigentes poniendo su mirada más allá de la dirección inteligente reconociendo que la competitividad va ligada a la preparación y eficacia de sus empleados, creando para ello planes de motivación y una política participativa que ayude a la coordinación de todos los elementos que componen la organización (proveedores, clientes, sindicatos, directivos, trabajadores etc.), para así alcanzar el éxito, teniendo en cuenta que si difícil es alcanzarlo, más difícil es mantenerlo.

Las Sociedades Cooperativas de Trabajo Asociado (SCTA) en la Provincia de Huelva, España han adquirido una importancia creciente por su orientación hacia organizaciones con estilo democrático y participativo y a su incidencia en la solución de problemas sociales, tales como: desempleo, educación, vivienda, etc. Se ha comprobado, que estas sociedades alcanzar el éxito empresarial mediante unos factores determinados.

La importancia de conocer y analizar los factores de éxito imperantes en las Sociedades Cooperativas de Trabajo Asociado (SCTA) es evidente, y de hecho se convierte en un objetivo de

aprendizaje en asignaturas de la Licenciatura de Empresariales de la Universidad de Huelva.

Tradicionalmente, durante el proceso de enseñanza, el profesor, mediante la conferencia, se esmera en explicar el contenido de cada factor, señalando los aspectos más importantes, resumiendo la información y poniendo ejemplos de empresas o sociedades cooperativas donde estos se dan. Los alumnos toman notas de clase y después, en el mejor de los casos, en tiempo extraclase, revisan las anotaciones y amplían sus conocimientos con la bibliografía recomendada.

Ha sido comprobado por muchos autores,^{1,4} que el aprendizaje de conceptos, principios y habilidades de muchas ramas del conocimiento humano puede transitar con muy buenos resultados a través de la enseñanza por casos, en cuyo proceso, la discusión interactiva grupal, sustituye al modelo tradicional de enseñanza representado por la conferencia.

El curso de posgrado: "El arte de aprender, enseñar y decidir con el método de los casos",⁵ ha capacitado metodológicamente a profesores universitarios iberoamericanos de diversas ramas del conocimiento en el diseño y conducción de casos de estudio. Por otra parte, prestigiosas universidades e instituciones en el mundo, imparten cursos de este tipo, emplean intensivamente el estudio de casos en sus programas de enseñanza y(o) divulgan experiencias y resultados vinculados con esta tecnología pedagógica, pueden mencionarse: Harvard Business School, École des Hautes Études Commerciales de Montréal, National Center for Case Study Teaching in Science, Richard Ivey School of Business, World Association for Case Meted Research and Application (WACRA), etc., con amplia divulgación en internet.

El objetivo principal de este trabajo, es presentar la estructura de un caso diseñado y desarrollado por los autores para la Universidad de Huelva, España, vinculado al aprendizaje de la excelencia empresarial y de aplicabilidad inmediata en las asignaturas: Economía de Empresas y Organización de Empresas de la Licenciatura de Empresariales o en cursos de posgrado sobre Calidad y Excelencia Empresarial, para el aprendizaje de conceptos tales como: excelencia empresarial, factores de éxito, liderazgo, cultura empresarial, calidad, innovación, etcétera.

Esta experiencia presenta aristas metodológicas de carácter general, que permiten que el modelo de aprendizaje activo diseñado (caso de estudio), pueda ser fácilmente adaptado para su empleo en otros contextos universitarios dentro y fuera de España.

RESUMEN DEL TEXTO DEL CASO

Como base de conocimientos para el diseño del texto del caso de estudio, identificado con el título de: "Excelencia Empresarial en Sociedades Cooperativas de Trabajo Asociado (SCTA) en la Provincia de Huelva, España", se utilizó la Tesis Doctoral: "La Excelencia Empresarial en el Cooperativismo Onubense de Trabajo Asociado".⁶

El texto consta de las siguientes partes:

Introducción: Donde se define la excelencia empresarial, se hace énfasis en la importancia actual de las SCTA en la economía de la provincia de Huelva y se destaca la función de los factores de éxito en el buen desempeño de las SCTA.

Descripción de los factores de éxito: Se describen un grupo de factores que determinan las razones por las cuales las empresas

se catalogan como excelentes : proximidad al cliente, innovación, cultura, atención al personal, calidad y liderazgo.

Descripción de las SCTA seleccionadas: Se describen los datos de identificación, estructura organizativa y funcionamiento de cada una de seis SCTA seleccionadas que han sido evaluadas como excelentes y presentan un diverso rango de actividades tales como: mantenimiento industrial, enseñanza, distribución, consultoría, educación ambiental, servicios informáticos, etcétera.

Instrucciones a los alumnos para la solución del caso de estudio: Se dan recomendaciones para que los alumnos de manera individual estudien y evalúen la presencia de los factores de éxito en cada una de las SCTA. Además, se presentan los principales aspectos para el debate (proceso de discusión) y se relaciona un conjunto de citas bibliográficas recomendadas para ampliar conocimientos sobre el tema.¹⁻²⁰ Por su importancia metodológica, estas instrucciones se incluyen íntegramente como anexo a este trabajo.

ORIENTACIONES A LOS PROFESORES

PARA LA DISCUSIÓN Y SOLUCIÓN

DEL CASO DE ESTUDIO

El valor principal del caso radica en la forma en que se va a producir el aprendizaje de los factores de éxito y otros conceptos relacionados, cuando se vinculan con la excelencia empresarial.

Como ha sido establecido, en la enseñanza tradicional, el profesor se esmera en explicar el contenido de cada factor en conferencias, señalando los aspectos más importantes, resumiendo la información y poniendo ejemplos donde estos se dan. Los alumnos toman notas de clase y después, en el mejor de los casos, fuera del aula, en tiempo extraclase, revisan las notas de clase y amplían su conocimiento con la bibliografía recomendada.¹⁻²⁰

En el caso que se propone, el aprendizaje se da por otra vía: los alumnos, siguiendo las instrucciones que aparecen en el texto del caso, deben estudiar de manera individual, la descripción que se hace sobre los factores de éxito, amplían con la bibliografía recomendada y construyen su propia versión de cada factor, a continuación, estudian la descripción que aparece en cada una de las empresas excelentes seleccionadas, tratando de descubrir y evaluar la presencia de los factores en cada sociedad. Todo esto ocurre antes y fuera de la clase.

Posteriormente (en clases), los criterios individuales son discutidos en pequeños grupos y con todo el grupo,⁷ con la guía del profesor; con lo que se logra hacer activo e incrementar el aprendizaje, si todo se hace con el tiempo y la tecnología necesaria, según se explica a continuación.

Preparación individual (antes de la clase)

Siguiendo las instrucciones que acompañan el texto del caso (ver anexo), cada alumno debe prepararse individualmente, realizar la evaluación orientada en la tabla 1 y hacer un breve informe escrito (no mayor de dos cuartillas), respondiendo a los "Principales aspectos para el debate". Se recomienda que el texto se entregue a los alumnos al menos con una semana de anticipación.

Durante la clase, se desarrollan las siguientes actividades:

Introducción (aproximadamente 30 minutos)

Cada alumno entrega al profesor una copia de la tabla 1 y el informe mencionado en el párrafo anterior, con sus decisiones individuales. Los estudiantes que no entregan el informe, participan como oyentes en la clase (participantes pasivos) y eso se tiene en cuenta en la evaluación.

El profesor introduce brevemente el caso y selecciona seis alumnos, para que de manera breve expongan sus resultados en cada una de las SCTA seleccionadas (un alumno por cada SCTA), de manera que el auditorio tenga la primera impresión de los resultados evaluativos alcanzados en las seis sociedades. Estos alumnos pueden haber sido designados por el profesor de antemano o no. Los resultados en este momento solamente se presentan y no se discuten.

Discusión en pequeños grupos (aproximadamente 30 minutos)

El profesor forma grupos de 3 a 5 estudiantes para discutir sus resultados entre sí, haciendo hincapié en que la reunión en pequeños grupos no es para llegar a consenso del grupo, sino para que mediante la discusión grupal, se reafirman los criterios individuales. Los alumnos en este proceso, discuten sus criterios, pudiendo modificarlos o mantenerlos.

Discusión con todo el grupo (aproximadamente 30 minutos)

El profesor, guía y provoca la discusión entre miembros de los diferentes grupos, centrando su atención en los puntos de conflicto entre las soluciones de dichos grupos, basándose en las diferentes respuestas a los "Principales aspectos para el Debate". La discusión debe dirigirse primero a un análisis de cada SCTA independiente y posteriormente es abordada con un enfoque integral.

Informe individual final del caso (aproximadamente 10 minutos)

Cada alumno entrega al profesor, de manera individual un informe con el mismo formato al entregado al inicio de la clase, que puede ser el mismo u otro modificado parcialmente con los criterios ganados con la discusión en clases.

Resumen (aproximadamente 10 minutos)

El profesor hace un resumen del caso, destacando los aspectos más importantes referentes a su solución en clases y los aspectos que generaron una mayor controversia durante todo el proceso de discusión.

Evaluación

La evaluación de la actividad se hace posteriormente, fuera del aula, teniendo en cuenta la calidad de los informes finales y la participación de los alumnos en la discusión grupal. Si el grupo es muy numeroso (mayor de 40 alumnos) y resulta difícil evaluar la participación de todos los alumnos, se evalúa solamente teniendo en cuenta los informes finales y el desempeño de los alumnos que participaron.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se ha diseñado un caso de estudio aplicable de inmediato en asignaturas de pregrado y posgrado de la Universidad de Huelva, España, que sustituye al modelo tradicional de enseñanza para el aprendizaje de conceptos tales como: excelencia empresarial,

factores de éxito, liderazgo, cultura empresarial, calidad, innovación etcétera.

El aprendizaje se produce, cuando los alumnos, de forma individual y en trabajo grupal, describen y evalúan la presencia de los factores de éxito en cada una de las seis empresas excelentes seleccionadas.

Desde el punto de vista metodológico, el texto del caso, puede ser adaptado con facilidad a otros contextos universitarios para el aprendizaje de los conceptos mencionados anteriormente.

Se recomienda su aplicación inmediata en la Universidad de Huelva para realizar los ajustes necesarios para el perfeccionamiento de esta herramienta pedagógica, tanto en lo referente a los tiempos programados en el proceso de solución, como en la forma en que el profesor en su papel de "facilitador" dirige la discusión interactiva grupal. ☺

REFERENCIAS

1. **GARVIN, D.A.:** "Barriers and Gateways to Learning" *Education for Judgement*, Harvard Business School, Boston Massachusetts, USA, 1991.
2. **MIRÓ, G Y A. QUESADA:** "Aprendizaje de la sismica basada en puntos de conflicto", *Memorias del Congreso Internacional de Enseñanza de las Geociencias*, Cuba, 2002
3. **QUESADA, A.:** "Estudio de casos: Retos y perspectivas en Iberoamérica" *Divulgación del Programa Iberoamericano de Desarrollo del Estudio de Casos PIDECE*, Cuba, 2002.
4. **WASSERMAN, S.:** "How I Taught Myself How to Teach" *Teaching and the Case Method*, Harvard Business School Press Boston Massachusetts, USA, 1991.
5. **QUESADA, A.:** "El arte de aprender, enseñar y decidir con el método de los casos" *Texto del Curso de Posgrado*, Registro de Autor CENDA, Intranet, CUJAE, Cuba, 2001.
6. **MARÍN, P.:** "La excelencia empresarial: factores que la determinan", *XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestac Científica*, Covilha, Portugal, 2002.
7. **ERSKINE, J. A. et al.:** "Teaching With Cases", *Richard Ivey School of Business*, The University of Western Ontario Canada, 1998.
8. **COLLINS, J. C. Y J. I. PORRAS:** *Built to Last*, Harper Business, New York, 1997.
9. **GRÁVALOS, A. Y P. MARÍN:** "Las empresas de economía Social en la provincia de Huelva", en: Hernández, M. J.; J.A Jiménez y A. Vargas (Coordinadores), *Estrategias de empresas en sectores competitivos de Andalucía*, Ed. ADE, Málaga, 2002.
10. *Ecole des Hautes Études Commerciales de Montreal* www.hec.ca, Montreal, Canada, 2002.
11. *Harvard Business School* www.hbs.edu Harvard University USA, 2002.
12. **MARÍN, P.:** "La excelencia empresarial en el cooperativismo onubense de trabajo asociado", Tesis Doctoral, Universidad de Huelva, España, 2001.
13. *National Center for Case Study Teaching in Science* University of Buffalo www.buffalo.edu (State University of New York, USA, 2002).
14. **PETERS, T. Y R. WATERMAN:** "En busca de la excelencia" Barcelona, 1988.

15. **RICHARD, IVEY:** School of Business www.ivey.uwo.ca University of Western Ontario, Canada, 2002.
16. **RODRIGO, B.:** "La excelencia empresarial en la sociedad cooperativa", CIREC, No. 19, octubre, 1995.
17. **VARGAS, A.:** "Claves de la excelencia en la gestión de sociedades cooperativas". En Prieto Juárez, J. A. (Coord.), *Sociedades Cooperativas: Régimen Jurídico y Gestión Económica*, Madrid, 1999.
18. **VARGAS, A.; P. MARÍN Y J. GARRIDO:** "La gestión participativa y las organizaciones de participación democrática", *XI Congreso Nacional. VII Congreso Hispano-Francés de AEDEM*, en: Ruiz, M. Ed. Ponencias y Comunicaciones, Lérida. 1997.
19. **VIDEVA, J.M.:** *La excelencia empresarial*, 2da. ed., McGraw-Hill, Madrid, 1992.
20. World Association for Case Method Research and Application (WACRA) www.wacra.org (Boston, Massachusetts, USA, 2002.

ANEXO

INSTRUCCIONES A LOS ALUMNOS PARA LA SOLUCIÓN DEL CASO: EXCELENCIA EMPRESARIAL EN SOCIEDADES COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO

Las seis SCTA incluidas para su análisis en este caso, han sido evaluadas de excelentes y en esa excelencia, se manifiestan de una u otra forma los factores de éxito incluidos

Para la solución de este caso se recomienda:

- Estudiar detenidamente el contenido de cada uno de los factores de éxito, que se relacionan, y ampliar su estudio con la bibliografía recomendada.¹⁻²⁰
- Estudiar detenidamente la información que presenta cada una de las SCTA calificadas como excelentes y evaluar, de acuerdo con su criterio, la presencia de cada factor de éxito, presentando los resultados de su evaluación en la tabla 1.

TABLA 1 Evaluación de las SCTA seleccionadas sobre la base de los factores de éxitos						
Factores de éxito	SCTA1	SCTA2	SCTA3	SCTA4	SCTA5	SCTA6
Proximidad al cliente						
Innovación						
Cultura						
Atención al personal						
Calidad						
Liderazgo						

SCTA1: Mantenimientos y montajes

SCTA2: Huelva enseñanza

SCTA3: Congevill

SCTA4: Columbus

SCTA5: Marismas del rocío

SCTA6: Home Centre

5. Cumplimiento sobresaliente

4. Cumplimiento destacado

3. Cumplimiento adecuado

2. Incumplimiento ligero

1. Incumplimiento significativo

Nota: Si no existe criterio para evaluar, dejar en blanco la casilla correspondiente.

• Cada estudiante, de forma individual, debe ser capaz de justificar los resultados de sus decisiones reflejados en las tablas anteriores.

Principales aspectos para el debate

- Diferencias entre una sociedad cooperativa y una sociedad capitalista convencional.
- Utilizando los resultados que aparecen en la tabla 1 del anexo.
- Justificar el o los factores de éxito predominantes en cada SCTA.
- Justificar los factores de éxito que no se dan en cada SCTA.

Bibliografía Recomendada:

Collins, J. C. y Porras, J. I., "Built to Last" (New York: Harper Business. 1997).

Grávalos, A. y Marín, P., "Las empresas de economía Social en la provincia de Huelva". En: Hernández, M.J.; Jiménez, J.A. y Vargas, A (Coordinadores). Estrategias de empresas en sectores competitivos de Andalucía. (Ed. ADE, Málaga, 2002).

Marín, P., "La excelencia empresarial: factores que la determinan". XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Científica. (Covilha Portugal, 2002).

Peters, T. y Waterman, R., "En Busca de la Excelencia".(Barcelona, Folio. 1988).

Rodrigo, B. "La Excelencia Empresarial en la Sociedad Cooperativa". (CIREC, No. 19, Octubre. 1995).

Vargas, A., "Claves de la Excelencia en la Gestión de Sociedades Cooperativas". En Prieto Juárez, J. A. (Coord.). Sociedades Cooperativas: Régimen Jurídico y Gestión Económica. (Madrid: Ibidem ediciones. 1999).

Vargas, A.; Marín, P.; Garrido, J., "La Gestión Participativa y las Organizaciones de Participación Democrática". XI Congreso Nacional. VII Congreso Hispano-Francés de AEDEM. En: Ruiz, M. (Ed. Ponencias y Comunicaciones, Lérida. 1997).