

January 2005

## Administración agropecuaria de alta calidad

Héctor Horacio Murcia Cabra

*Universidad de La Salle, Bogotá*, [hmurcia@lasalle.edu.co](mailto:hmurcia@lasalle.edu.co)

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

---

### Citación recomendada

Murcia Cabra, H. H. (2005). Administración agropecuaria de alta calidad. Revista de la Universidad de La Salle, (39), 29-44.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Revista de la Universidad de La Salle by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

## Administración agropecuaria de alta calidad

Héctor Horacio Murcia Cabra\*



### FIGURA 9B

Una etapa trascendental en el desarrollo de la carrera de Administración de Empresas Agropecuarias en Colombia es la del otorgamiento de la certificación de altos estándares de calidad al Programa Académico respectivo de la Universidad de La Salle, al ser el primero con dicha denominación que merece este reconocimiento a nivel nacional. Este hecho hace necesario destacar algunos de los aspectos principales que guían los enfoques actuales de esta disciplina y que se convierten en importantes cambios en los paradigmas clásicos que orientaron los procesos de enseñanza aprendizaje de la misma desde su establecimiento en 1971. Estos criterios servirán para marcar nuevos derroteros a este programa y a otros con la misma orientación a nivel nacional e internacional, dentro del convencimiento de la necesidad de mantener procesos dinámicos de autoevaluación y de mejoramiento continuo.

\* Ingeniero Agrónomo, M. Sc. en Economía Agrícola; Especialista en Gestión y Sistemas Empresariales Agropecuarios. Decano Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias. Universidad de La Salle. Correo electrónico: hmurcia@lasalle.edu.co  
Con la colaboración de los profesores de tiempo completo de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle: Claudia Patricia Álvarez Ochoa, Carlos Arturo Arango Almanza, Aquileo Parra Arteaga, Santiago Manuel Sáenz Torres. Mayo de 2005.

## INTRODUCCIÓN

La formación educativa en administración agropecuaria a nivel universitario ha presentado en Colombia fases de ascenso, decrecimiento y recientemente de resurgimiento progresivo, que indican la necesidad de fortalecerla en forma constante.

El reconocimiento de los altos estándares de calidad del Programa Académico de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle es un hito importante en esta evolución histórica, al ser el primer programa en su género en Colombia que recibe esta certificación y al haber sido el primero creado a nivel nacional en 1971.

Este avance es fruto del esfuerzo mancomunado y continuado de todos los estamentos que pertenecen al Programa Académico y en gran parte se debe al mantenimiento de la originalidad de su mensaje y a la superación de los paradigmas tradicionales en la enseñanza de la administración para el agro.

De todas maneras, se reconoce que la acreditación no es el principio ni el final de los procesos de mejoramiento continuo de una entidad educativa. No es el principio porque antes de ella normalmente se efectúan muchos procesos y actividades de autoevaluación, ni es el final porque al lograrla se renueva un trascendental compromiso de mantenerla y de conservar los altos estándares que justifican esta mención en todos los ángulos de la organización educativa.

Es ahora y siempre, cuando es importante demostrar que existe capacidad de corregir los puntos débiles que se han identificado en el camino de la acreditación y que hay posibilidad de mantener en alto nivel los puntos de excelencia que se han destacado.

En este artículo se presentan algunas realizaciones logradas en la Universidad de La Salle alrededor de estos procesos, que como hechos cumplidos demuestran la viabilidad de emprendimiento de innovadoras orientaciones que permitan refrescar el acervo educativo consolidado con el tiempo.

Estas consideraciones servirán para señalar nuevos puntos de mejoramiento y para continuar apuntalando el desarrollo de esta disciplina en el ámbito nacional e internacional.

## EL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS EN COLOMBIA A NIVEL PROFESIONAL

En una publicación reciente (Murcia, 2003) se han planteado algunos puntos de partida para construir una síntesis histórica sobre el avance de la educación en administración de empresas agropecuarias a nivel profesional en Colombia para relacionar el estado del arte sobre el adelanto de esta carrera, de acuerdo con la experiencia de personas que han seguido de cerca este proceso.

De conformidad con este marco de referencia se ha reconocido que el desarrollo de la educación en administración de empresas agropecuarias en el país ha seguido diversas etapas:

- ◆ De acuerdo con documentos que muestran el surgimiento de la disciplina de la administración en Colombia (López, 2002) se aprecia que «el ejercicio de la administración de empresas como profesión en Colombia, comenzó hacia los años de 1960. Dicha aparición está sustentada en un largo proceso histórico que remite en sus primeros antecedentes a la ingeniería (Escuela Nacional de Minas, Antioquia), en virtud de que el conjunto de conocimientos que corresponde a lo que podría llamarse el «saber administrativo»

entró al país (en la incipiente forma alcanzada en los primeros momentos de su configuración) gracias a los ingenieros, entre 1911 y 1912 (Mayor, 1984: 62-72), lo cual es consecuencia forzosa de la influencia de EEUU y Francia, en donde los sistematizadores de dichos conocimientos eran ingenieros: F. Taylor y H. Fayol. Esta evolución marcó los cimientos esenciales para el progreso de la enseñanza de la administración a nivel universitario en Colombia.

- ◆ En referencia al sector agropecuario, hasta 1970 se observaba que la enseñanza de los principios administrativos, empresariales, contables, financieros y de mercadeo se veía como una acción de mínima importancia dentro de los planes de estudio de carreras del agro, como las de Ingeniería Agronómica y Medicina Veterinaria, por ejemplo. Los contenidos de estos Programas Académicos eran primordialmente técnicos, en concordancia con la situación de los productores agropecuarios que deseaban dedicarse primordialmente a la producción, pues habitualmente la demanda de alimentos era mayor que la oferta y se decía que todo lo que se producía se vendía.
- ◆ A comienzos de la década del setenta y coincidiendo con el surgimiento de las teorías que hicieron énfasis en la necesidad de lograr un desarrollo empresarial del agro y de pensar más en el mercado de los productos, antes que centralizarse únicamente en la producción, se apreció una tendencia hacia el establecimiento de las carreras de Administración Agrícola o Agropecuaria.
- ◆ En 1971 se crea en Colombia el primer Programa Académico a nivel superior en Administración Agropecuaria, en la Universidad de La Salle, de acuerdo con los registros históricos respectivos

que muestran las razones que motivaron su creación<sup>1</sup>.

- ◆ Hacia mediados de esta misma década del setenta y a partir del planteamiento de la teoría de la Finca como empresa (Murcia y Araujo, 1976), se reafirmó en América Latina la necesidad de orientar la formación hacia las organizaciones empresariales del agro y no sólo hacia el ámbito general de lo agrícola o lo agropecuario.

Este concepto fue rápidamente adoptado en muchas naciones del continente y probablemente condujo a que se cambiara en muchos lugares el nombre de la carrera de Administración Agrícola o Agropecuaria hacia el de Administración de Empresas Agropecuarias.

- ◆ Para 1994 el crecimiento de la carrera logró estabilizarse a nivel nacional y aunque con muy pocos años de vida desde su nacimiento, para esta época llegó a su etapa de madurez.
- ◆ A partir de 1995, la agudización de la crisis del sector agropecuario y de la economía en general, unida a la proliferación de facultades y de centros de enseñanza de administración de empresas agropecuarias a nivel tecnológico, empezó a evidenciarse en los reducidos números de inscripciones de nuevos estudiantes que empezaron a tener cada una de estas instituciones. La situación presentada indicaba que de seguir vigente ese panorama muchas entidades de educación formal en el campo de la administración de empresas agropecuarias afrontarían problemas de escasez de estudiantes que les harían necesario tomar medidas de cierre, reestructuración o fusión con facultades relacionadas.
- ◆ En 1997 se estableció en Colombia un marco legal al desarrollo de la profesión con la aprobación

1 [www.lasalle.edu.co](http://www.lasalle.edu.co) ; programas académicos; programas de pregrado; Administración de Empresas Agropecuarias.

en el Congreso de la República de la Ley 398 (agosto 11), que ha servido para reafirmar su presencia dentro de las normas actuales hacia la acreditación.

- ◆ Ante el planteamiento de nuevos esquemas de acción para la carrera y el mejoramiento relativo de las condiciones del sector agropecuario, desde 1999 se volvieron a notar variaciones positivas en esta tendencia en algunas facultades.
- ◆ De todas maneras, a pesar de las dificultades experimentadas, se estima que la carrera de administración de empresas agropecuarias está viva y tiene plena vigencia en Colombia y se confía que tendrá mayor importancia dentro

de un escenario de paz y de tranquilidad para el agro y para Colombia en general.

## PARADIGMAS A SUPERAR

En el devenir histórico de la disciplina administrativa para el agro se han encontrado diversas situaciones que ha sido necesario modificar y que por su presencia como patrones de referencia se convertían en verdaderos paradigmas a vencer. En el Cuadro 1 se presenta una síntesis de algunos de estos patrones o normas que se podían observar a fines de la década del noventa en el país, de acuerdo con la observación del Programa Académico de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle.

**CUADRO 1. ALGUNOS PARADIGMAS EXISTENTES EN LA ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA A FINES DEL SIGLO VEINTE (1999). FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS, UNIVERSIDAD DE LA SALLE.**

- |  |
|--|
| 1. Simplificación y concentración del estudio administrativo en los principios clásicos. («Hágase administrador en pocas horas»).  |
| 2. Preparación hacia la «empleomanía» y la ocupación dependiente. («Prepárese para repartir su HOJA DE VIDA»).   |
| 3. Poca orientación a la creatividad y a la innovación en la enseñanza universitaria. («Énfasis en el PENSAMIENTO VERTICAL Y REPETITIVO»).   |
| 4. Exclusiva vinculación a la actividad productiva agropecuaria de la teoría y práctica de los sistemas. («Los sistemas de producción agropecuaria»).  |
| 5. El enfoque principal de la formación de esta carrera debía centrarse en la técnica agropecuaria. («Debía saberse tanto de producción como los agrónomos, los médicos veterinarios...»).                                   |
| 6. Uno de los campos exclusivos de acción era el de las fincas o unidades productivas. («El área principal de trabajo es LA FINCA»).   |
| 7. No se desarrollaba una metodología de prácticas empresariales con énfasis en los aspectos administrativos de la actividad agropecuaria. («Se podían abarcar muchos campos en las prácticas empresariales, para cumplir»). |
| 8. No se llevaba adelante un programa de extensión rural con énfasis en los conceptos administrativos. («Extensión basada en la ASISTENCIA TÉCNICA»).  |

**1. LA SIMPLIFICACIÓN DEL ENFOQUE ADMINISTRATIVO SOBRE CONCEPTOS TRADICIONALES, LLEVABA A PENSAR QUE SU ESTUDIO PODRÍA SER REDUCIDO A UN NIVEL BÁSICO Y DE FÁCIL ACCESO POR TODO TIPO DE PERSONAS. («HÁGASE ADMINISTRADOR EN POCAS HORAS»).**

Existía en la década del noventa una creencia más o menos generalizada sobre la relativa facilidad y empirismo que tenía el adquirir los conocimientos administrativos básicos, hasta llegarse a afirmar que cualquier persona podría convertirse en «administrador» con la rápida lectura de material disponible sobre el tema.

Esta visión parcial y facilista de la disciplina, que aún hoy se observa en algunos medios, pudo llevar a la proliferación de centros educativos y de cursos acelerados sobre el campo administrativo que muy seguramente condujeron a la abundancia de denominaciones que preocuparon a los niveles decisorios sobre aspectos de calidad educativa en el país y que motivaron en gran parte los procesos de acreditación de alta calidad.

La falta de énfasis en orientaciones de mayor actualidad que fueran más allá de la concepción tradicional de la administración basada en los autores clásicos de la misma pudo llevar también a que se contara con profesionales que no brindaran mayor atractivo en su contratación al contar con una formación poco diferenciada y de escasa competitividad.

Como se recordaba por un autor (Murcia, 2003), por estas épocas se hacía mayor énfasis en los análisis administrativos de tipo general de la empresa «hacia adentro» dentro del estudio empresarial «endógeno» que primó durante gran parte de la vigencia de los conceptos tradicionales de la administración (años 1810 a 1960). Cuando se hablaba de la administración, por ejemplo, siempre se hacía remembranza única y principalmente de «Taylor y Fayol» (cuyos valiosos conceptos sobre la administración científica y los principios de administración han sido ampliamente

extendidos) y no se dedicaba mayor profundidad a comprender las nuevas orientaciones que guían los conceptos de «Administración y Gestión Empresarial Agropecuaria».

La gran cantidad de retos que afronta la empresa agropecuaria exige la adaptación de los conceptos y técnicas de la administración a las condiciones particulares de esta actividad, pues es necesario adecuar muchos de sus planteamientos a los sugestivos marcos de referencia que presenta el mundo del agro.

Estos puntos y su análisis frente a los procesos mundiales de desarrollo llevaron a pensar que «las empresas, como los hombres, no viven de sí mismas» (Koontz *et al*, 1975). Por consiguiente y mucho menos en esta era de la creciente internacionalización y de la gran influencia de las fuerzas ambientales «exógenas» a la empresa, se puede concluir que el administrador se desempeñe en un sistema social cerrado.

Los desafíos que imponen las estructuras y fuerzas externas (políticas, económicas, sociales, tecnológicas, etc.) tanto nacionales como internacionales, con múltiples ejemplos en la actividad empresarial agropecuaria, requieren que el administrador identifique, clasifique, evalúe y reaccione ante estos factores que aunque no puede controlar, en muchos casos, pueden afectar positiva o negativamente el bienestar de la empresa.

En consecuencia, una orientación moderna de la administración de empresas deberá observar todos los elementos o factores que influyen en su marcha, entre los cuales como se ha visto, el de los principios administrativos está entre los muchos a considerar.

**2. VISIÓN TOTAL HACIA LA «EMPLEOMANÍA» Y HACIA LA OCUPACIÓN DEPENDIENTE. («PREPÁRESE PARA REPARTIR SU HOJA DE VIDA»).**

El término «empleomanía» se difundió ampliamente en Colombia y otros países latinoamericanos hacia



la década del ochenta, queriendo significar la tendencia de muchas entidades educativas en la formación de sus profesionales hacia la satisfacción de las fuentes tradicionales e institucionales de empleo, dando énfasis por lo tanto a la profusa elaboración y repartición de hojas de vida.

El incremento de los niveles de desempleo y de subocupación, así como otras características de desmejoramiento de las condiciones del mercado laboral llevó a cambiar el pensamiento de muchos orientadores del sector educativo hacia la enseñanza en los educandos de la búsqueda de mejores oportunidades de ocupación independiente.

Igualmente, cuando se empezaron a observar las orientaciones políticas que destacaron la minimización de los tamaños de las empresas y en muchos casos su fusión y eliminación progresiva se notaron inmediatamente sus efectos en los incrementos en las tasas de desempleo y de subempleo de personas con mayor edad, experiencia y formación en la vida laboral dependiente de regímenes salariales.

Si a esto se añadía la condición de paulatino deterioro de los ingresos de los empleados, se hizo más notoria la necesidad de brindar nuevos aportes en el vencimiento de las dificultades que afronta el mercado laboral, de lo cual no pueden olvidarse también las entidades educativas.

### 3. SE DEDICABA POCO IMPULSO A LA CREATIVIDAD Y A LA INNOVACIÓN COMO PARTE DE LOS PROCESOS EDUCATIVOS A NIVEL SUPERIOR. («ÉNFASIS EN EL PENSAMIENTO VERTICAL Y REPETITIVO»).

Todos los días surgen nuevas teorías y metodologías, o se tratan de adaptar principios universalmente conocidos para presentar productos diferenciados orientados hacia la práctica empresarial. Inclusive, hasta se cuestiona la utilidad real de técnicas que señalaron importantes derroteros a los estudiosos de estas disciplinas.

No obstante, para poder disponer de adecuados elementos de juicio en estas épocas en las que incluso hasta se ha llegado a decir que en la administración nada se innova, quienes se interesan por estos temas deben conocerlos a cabalidad y confrontarlos con los marcos de referencia de la creatividad y de la innovación.

En estas circunstancias es necesario prestar mayor atención en los centros educativos a los cuestionamientos a la Planeación Estratégica y la Calidad Total y a las referencias a los enfoques de la creatividad y la innovación, pues se observa que definitivamente, existe un constante deseo de presentación de nuevos métodos y teorías que contribuyan al mejoramiento de la actividad de la empresa.

Por ejemplo, en cuanto a la planeación estratégica, no faltan comentarios que ponen en duda su papel original llegando a hablarse de «lo malo y lo bueno» de ella (Harari, 1996). En tal sentido, se afirma que el proceso de planeación se basa en ciertas premisas sobre tecnología, mercados de capital, competidores, clientes, flujo de caja y otros puntos que pueden ser apropiados hoy, «pero irrelevantes mañana» (Harari, 1996).

De este concepto participa H. Mintzberg (1994) en cuya obra referida al ascenso y la decadencia de la planeación estratégica critica las que él denomina

las «falacias fundamentales de la planeación estratégica» y formula algunas recomendaciones para los planificadores.

Ante estos cuestionamientos, se hace énfasis en la importancia de la innovación, la cual no surge de un plan determinado sino es «un esfuerzo diario en el que participan todos los miembros de una empresa, sin importar que el jefe esté por ahí» (Harari, 1996).

Es aquí donde toman fuerza criterios básicos como los de la creatividad y la innovación permanente que se vuelven relevantes para un mundo cambiante como el actual y que nunca han debido dejarse de lado. Participes de esta tendencia son muchos autores como E. De Bono y Paul E. Plsek (1997) quienes han dedicado muchas de sus obras a tratar estos tópicos de la creatividad, la innovación y la calidad.

Por esto, para la actividad agropecuaria contemporánea se reafirma la importancia de estar permanentemente innovando, en especial para economías en las que cunde el desestímulo, el pesimismo y la constante frustración.

#### 4. LA TEORÍA Y PRÁCTICA DE LOS SISTEMAS EN EL CAMPO AGROPECUARIO DEBÍA VINCULARSE EXCLUSIVAMENTE A LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA. («LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA»).

La tendencia generalizada hacia mediados de la década del setenta hacía énfasis principalmente en la aplicación de la teoría de los sistemas a la producción agrícola y ganadera o a su visualización en el ámbito exclusivo de la finca.

No obstante, al reiterarse la necesidad de trabajar el tema de la empresa agropecuaria dentro de un contexto holístico y de atender a los procesos, para el caso agropecuario se ha visto importante laborar ampliamente en lo referente a los sistemas, orientación no sólo aplicable a nivel de la actividad

productiva o de las fincas sino al ámbito de la empresa (para configurar lo que se ha considerado como el SISTEMA EMPRESARIAL) y a todo el sector en su conjunto (Murcia, 1998).

Esto es importante destacarlo por cuanto al observar todo el conjunto de variables (internas, externas a la empresa, controlables o no manejables por el empresario) que caracterizan a las unidades productivas, industriales o de servicios presentes en los sectores agropecuarios y rurales latinoamericanos, tanto de la agricultura llamada «Comercial» como de la «Economía Campesina», se deberá hacer énfasis por lo tanto en que la administración no puede quedarse dentro de los linderos de la empresa sino que debe visualizarse dentro de un completo sistema con múltiples ramificaciones

Esta orientación se puede unir con la del énfasis en la creatividad para hacer posible la aplicación de sus métodos y criterios hacia el denominado sistema empresarial.

#### 5. EL ENFOQUE PRINCIPAL DE LA FORMACIÓN DE ESTA CARRERA DEBÍA CENTRARSE EN LA TÉCNICA AGROPECUARIA. («DEBÍA SABERSE TANTO DE PRODUCCIÓN COMO LOS AGRÓNOMOS, LOS MÉDICOS VETERINARIOS...»).

Al definirse como un programa académico vinculado al agro se creía que en la administración de empresas agropecuarias era esencial dedicar gran cantidad de espacios dentro del plan de estudios a la técnica agropecuaria, para que el profesional supiese tanto de ella como los egresados de las carreras de agronomía, veterinaria y zootecnia. Esta circunstancia establecía un panorama de falta de identidad a los administradores agropecuarios, pues en el ejercicio de su profesión estimaban que debían tener mucha profundidad en estos conocimientos dejando de lado la mayor ampliación y constante actualización en la ciencia administrativa, punto principal de la denominación de su profesión.



La confusión era compartida por los empleadores quienes creían encontrar en ellos a otros profesionales del sector con la misma orientación, llevando en muchos casos a que se presentasen casos de suplantación de competencias profesionales en la búsqueda de oportunidades laborales.

**6. UNO DE LOS CAMPOS EXCLUSIVOS DE ACCIÓN ERA EL DE LAS FINCAS O UNIDADES PRODUCTIVAS. («EL ÁREA PRINCIPAL DE TRABAJO ES LA FINCA»).**

Existía la percepción común en cuanto a que el campo principal de acción de los administradores de empresas agropecuarias era el de las fincas y que lo que se trataba de formar era primordialmente encargados o mayordomos de ellas con ilustración a nivel profesional o tecnológico.

Se descuidaba así el criterio contemporáneo de la cadena de valor (o de lo que en Colombia se conoce como «cadena productiva») dentro del cual se puede concluir que en las actividades de producción, transformación y servicios se pueden encontrar diversos tipos de empresas, que pueden analizarse en función de un marco administrativo integral y de actualidad.



En tal sentido, es factible llegar a calificar si las diferentes organizaciones o empresas que se identifiquen (fincas, organizaciones agroindustriales y de servicios) llenan diferentes características para ver si pueden ser incluidas dentro de lo que se llamaría «un sector empresarial agropecuario». Esta orientación lleva a considerar las empresas reconocidas dentro de los diversos sectores económicos (PRIMARIO que hace referencia a la producción y actividades llamadas «extractivas»- SECUNDARIO o de la transformación o de las actividades industriales y TERCARIO, o de los servicios), tradicionalmente conocidos o del «SISTEMA AGROALIMENTARIO» como más recientemente se habla.

**7. NO SE DESARROLLABA UNA METODOLOGÍA DE PRÁCTICAS CON ÉNFASIS EN LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA ACTIVIDAD AGROPECUARIA" («SE PODÍAN ABARCAR MUCHOS CAMPOS EN LAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES, PARA CUMPLIR»).**

A finales de la década del noventa se observaba que no existía una clara diferenciación de lo que se entendía por un sistema de prácticas empresariales en el campo de la administración agropecuaria. El criterio generalizado era que el respectivo practicante podría vincularse a una empresa y ejercer diversos tipos de labores, primordialmente en el campo de la actividad agropecuaria y con poca diferenciación en el campo administrativo y empresarial.

Era notoria la carencia de una metodología uniforme dirigida hacia este tópico en la que el estudiante de último semestre pudiera canalizar la aplicación de los conceptos administrativos adquiridos en la universidad, lo que también podía referirse al hecho de no tener un repertorio más amplio al de los conceptos clásicos de la administración para ofrecer a las organizaciones a ayudar.



**8. NO SE LLEVABA ADELANTE UN PROGRAMA DE EXTENSIÓN RURAL CON ÉNFASIS EN LOS CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS. («EXTENSIÓN BASADA EN LA ASISTENCIA TÉCNICA»).**

La concepción generalmente aplicada en Colombia para los procesos de extensión y transferencia de tecnología agropecuaria se basaba esencialmente en la asistencia técnica en cultivos y ganadería, lo

que tenía que ver también con los tipos de acciones llevadas a cabo por las UMATA (Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria), efectuándose pocos trabajos en el campo del desarrollo empresarial.

Igualmente eran pocos los esfuerzos dedicados a extender estas acciones con el refuerzo empresarial hacia personas y familias de escasos recursos.

**NUEVAS ORIENTACIONES QUE SE APLICARON A PARTIR DE 1999**

La consideración de los paradigmas anteriormente esbozados y otros más que se fueron superando en el desarrollo de una aplicación dinámica de los procesos de enseñanza aprendizaje de la Administración de Empresas Agropecuarias en la Universidad de La Salle condujeron a desarrollar nuevas orientaciones dentro de la modernización curricular y la aplicación de un nuevo Plan de Estudios. En el Cuadro 2 se presenta una síntesis de varios de estos nuevos lineamientos que se aplicaron a partir del año 2000 en el Programa Académico de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle.

**CUADRO 2. NUEVOS LINEAMIENTOS U ORIENTACIONES APLICADOS A PARTIR DEL AÑO 2000 EN LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS, UNIVERSIDAD DE LA SALLE.**

- |  |
|--|
| 1. Enfoque administrativo hacia la actualización y profundización en avances contemporáneos, reforzando la formación sobre conceptos tradicionales.      |
| 2. Formación en proyectos personales de vida empresarial desde el primer semestre de estudios.   |
| 3. Preparación en creatividad e innovación desde el comienzo de la carrera universitaria.  |
| 4. Consolidación de la teoría y la práctica de los SISTEMAS EMPRESARIALES AGROPECUARIOS  |
| 5. Generación de competencias en la disciplina administrativa y visualización de la técnica agropecuaria con el apoyo de la gestión empresarial.         |
| 6. Reorientación de la carrera hacia el contexto de la CADENA DE VALOR de las CADENAS PRODUCTIVAS AGROPECUARIAS.   |
| 7. Desarrollo y puesta en marcha de una metodología de prácticas empresariales con énfasis en los aspectos administrativos de la actividad agropecuaria. |
| 8. Desarrollo de un programa de extensión rural con énfasis en los conceptos administrativos.  |



### 1. ORIENTACIÓN DEL ENFOQUE ADMINISTRATIVO HACIA LA ACTUALIZACIÓN Y PROFUNDIZACIÓN EN AVANCES CONTEMPORÁNEOS, REFORZANDO LA FORMACIÓN SOBRE CONCEPTOS TRADICIONALES.

Uno de los puntos esenciales para fortalecer la identidad del administrador de empresas agropecuarias es el dotarlo de técnicas y herramientas básicas que le permitan diferenciarse como profesional idóneo y actualizado.

En tal sentido, sin descuidar la formación esencial sobre los principios administrativos básicos, se reforzó su presencia con la inclusión dentro del Plan de Estudios del Programa Académico de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle de técnicas de más amplio uso en la actualidad y sobre las cuales se basa el mundo empresarial moderno.

Es así como desde los primeros semestres se pone en contacto al estudiante con los adelantos logrados en los campos de la planeación estratégica (no sólo vista como el clásico cuadro DOFA), la calidad total, *benchmarking*, *outsourcing*, *coaching empresarial*, la reingeniería y otros planteamientos recientes, que para muchos tienen cuerpo definido de acción, pero que para otros son simplemente variaciones y disquisiciones alrededor de las doctrinas originales. De todas maneras la presencia de estos avances no puede soslayarse y por lo tanto su conocimiento

es parte esencial de la agenda y de la caja de herramientas del administrador contemporáneo.

Obviamente, de acuerdo con los postulados de profesores versados en la materia (PROCAD, 2004), los profesionales administrativos del agro, modelo 2005, deben contar con elementos, conocimientos y habilidades esenciales que caracterizan su profesión como son los siguientes:

#### CONOCIMIENTOS (SABER, ONTOLOGÍA)

Administración de Organizaciones (Niveles Científico y Tecnológico)

#### ESTRATEGIA

- ◆ Mejoramiento continuo (modelos de calidad y certificaciones internacionales).
- ◆ Áreas funcionales: Mercadeo, Finanzas, Producción, Gestión Humana.
- ◆ Conocimiento del Contexto regional, nacional e internacional (globalizado y organizado en bloques políticos y económicos).
- ◆ Conocimiento del entorno económico, político, sociocultural, jurídico-legal, tecnológico, geográfico, ambiental y demográfico del país.
- ◆ Tecnologías de información y comunicación (TICS)
- ◆ Contextualización de teorías y modelos administrativos a la realidad empresarial colombiana.
- ◆ Investigación enfocada al planteamiento de problemas y soluciones gerenciales y administrativas.

#### HABILIDADES (SABER HACER- EPISTEMOLOGÍA- PRAKTEOLOGÍA)

#### INTELECTUALES

- ◆ Análisis, solución de problemas y toma de decisiones interdisciplinaria.

- ◆ Investigación.
- ◆ Empleo de herramientas lógicas para el Análisis Organizacional.
- ◆ Habilidades de gestión (Planeación, organización, dirección y control) en áreas funcionales.
- ◆ Diseño, dirección y evaluación de proyectos.
- ◆ Habilidades de pensamiento.
- ◆ Interpretación y manejo de la información.
- ◆ Visión sistémica y estratégica.

## EMPRESARIALES

- ◆ Creación de Empresas.
- ◆ Despliegue Estratégico.
- ◆ Evaluación del impacto de filosofías y teorías administrativas, y transferencias tecnológicas.
- ◆ Investigación de alternativas empresariales.
- ◆ Gestión y asignación de recursos.
- ◆ Diseño e implementación de procesos de auditoría y cambio empresarial.
- ◆ Adaptación de modelos y teorías.

## 2. GESTACIÓN Y DESARROLLO DEL POSTULADO DE LA FORMACIÓN EN PROYECTOS PERSONALES DE VIDA EMPRESARIAL DESDE EL PRIMER SEMESTRE DE ESTUDIOS COMO OTRA ARMA FRENTE A LA «EMPLEOMANÍA» Y LA OCUPACIÓN DEPENDIENTE.

Como innovación en la formación de los estudiantes de administración de empresas agropecuarias para afrontar con mayor seguridad las vicisitudes del mercado laboral, se puso en práctica desde 1999 la iniciativa de prepararlos en la elaboración y ejecución de proyectos personales de vida empresarial desde el comienzo de sus estudios. La Universidad de La Salle fue la primera entidad educativa en Colombia en poner en marcha esta estrategia formativa generada y registrada por el Decano de este Programa Académico (Murcia, 1998).

Al cabo de más de seis años de vigencia (1999 a 2005) esta perspectiva demuestra importantes resultados evidenciados en los siguientes hechos:

- ◆ Más de un ochenta por ciento de los estudiantes ha formulado sus ideas y propuestas empresariales con el refuerzo de la formación académica que reciben.
- ◆ Muchos de ellos la están llevando a plena ejecución, en diferentes sectores económicos
- ◆ Gran cantidad de estas iniciativas son compartidas con sus propias familias, convirtiendo esta experiencia en un apoyo adicional a la vida familiar.

## 3. FORMACIÓN EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN DESDE EL COMIENZO DE LA CARRERA UNIVERSITARIA.

Mediante un proceso de modernización curricular efectuado en la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle desde 1999, a partir de 2002 se estableció un nuevo Plan de Estudios que incluyó en primer semestre una asignatura basada primordialmente en el enfoque de la creatividad (en conjunto con su proyección a los sistemas empresariales agropecuarios).

Este proceso fue apoyado con la vinculación de los resultados de la investigación «Diseño y aplicación de un modelo de creatividad para la enseñanza de la gestión en sistemas empresariales agropecuarios colombianos» desarrollada entre 2001 y 2003 bajo la coordinación del Decano de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias. Los logros de este proyecto se incorporaron directamente a la asignatura y hoy se usan desde el primer semestre de estudios con aplicaciones inmediatas a los trabajos investigativos que como parte de cada materia llevan a cabo los estudiantes.



Estas mismas orientaciones se aplican en un espacio académico de noveno semestre (Laboratorio Empresarial) y en un módulo de la especialización en Gerencia de Empresas Agropecuarias, con el refuerzo del curso virtual «Bases de creatividad para concretar proyectos empresariales y personales» generado dentro del mismo proceso investigativo.

#### **4. CONSOLIDACIÓN DE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA DE LOS SISTEMAS EMPRESARIALES AGROPECUARIOS.**

Dentro de esta estrategia de cambio de paradigmas, se aplicó exitosamente la conceptualización de los sistemas empresariales agropecuarios, destinada a demostrar en forma práctica y en una dimensión holística la forma de visualizar integralmente cualquier tipo de empresa del sector (Fincas, unidades productivas, empresas de transformación y agroindustria, organizaciones de servicios).

Este enfoque había sido también generado por el Decano de la Facultad en labores llevadas a cabo a nivel nacional e internacional y fue también vinculado a los procesos de enseñanza aprendizaje diseñándose y configurándose por completo la asignatura de primer semestre «CREATIVIDAD Y SISTEMAS EMPRESARIALES AGROPECUARIOS», cuyos resultados favorables se unen a la estrategia de los proyectos personales de vida empresarial.

Como síntesis de la bondad de la iniciativa puede destacarse que todos los estudiantes del Programa no

son ajenos a la dimensión sistémica y holística en boga en la actualidad, la cual les lleva a entender mejor el papel de su carrera dentro del contexto de disciplinas que confluyen hacia el avance empresarial.

#### **5. REITERACIÓN DE LA NECESIDAD DE GENERAR COMPETENCIAS EN LA DISCIPLINA ADMINISTRATIVA Y DE VISUALIZAR LA TÉCNICA AGROPECUARIA CON EL APOYO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.**

A medida que se hizo mayor énfasis en la importancia de generar una identidad específica de la carrera sobre la base de intensificar y diferenciar la formación administrativa, se confirmó la necesidad de dedicar mayores esfuerzos a la preparación de los estudiantes en las competencias empresariales básicas de su carrera, o lo que actualmente se conoce como troncalidad, para poder clarificar su acción en relación con otros profesionales del agro.

Por la sentida necesidad de fortalecer sus competencias académicas y por la limitación de espacio y de tiempo que se presenta dentro del mismo Plan de Estudios es imposible pensar que un administrador de empresas agropecuarias deba conocer tanto de las ciencias agrícolas como un profesional de la agronomía o tanto de la formación pecuaria como un médico veterinario o un zootecnista.

En tal sentido, dentro del Programa Académico de la Universidad de La Salle se reafirmó adicionalmente la necesidad de generar competencias administrativas para el entendimiento de la técnica agropecuaria, haciendo énfasis en la profundización de la utilización de técnicas referentes a la aplicación de la gestión en los campos de la producción, el manejo de tecnologías, la industrialización y el apoyo a las empresas de servicios.

Este enfoque sirvió también para conocer el interés real de los estudiantes por esta carrera y para confirmar su vocación profesional, por cuanto en forma paulatina se diferencian quienes prefieren

estudiar las orientaciones primordialmente técnicas y quienes desean profundizar en los aspectos gerenciales y empresariales de la actividad del agro.

## **6. REORIENTACIÓN DE LA FORMACIÓN DE LA CARRERA HACIA EL CONTEXTO DE LA CADENA DE VALOR O DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS AGROPECUARIAS.**

Dentro de los puntos de vista contemporáneos no puede hacerse abstracción de la dimensión de la Cadena de Valor, mencionada especialmente en las obras de Porter (1999), en las que se reitera que en la actualidad no es pertinente centrarse exclusivamente en el ámbito de la producción (Finca) sino también proyectar sus acciones en los campos de la transformación, comercialización y de los servicios agropecuarios con la óptica adicional de lo que implica la incorporación de valores agregados.

El Programa de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle consideró tan seriamente esta conceptualización que de hecho estableció como una de sus áreas académicas (que incluye la coordinación de diversas asignaturas de contenidos productivos, tecnológicos y de industrialización) la de «Cadena de Valor».

Adicionalmente, a lo largo de la carrera y especialmente hacia el final de la misma se recalca la necesidad de analizar diversos tipos de empresas pertenecientes a subsectores productivos, industriales y de servicios como parte de las asignaturas de Laboratorio Empresarial y de Extensión.

## **7. DESARROLLO Y PUESTA EN MARCHA DE UNA METODOLOGÍA DE PRÁCTICAS EMPRESARIALES CON ÉNFASIS EN LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA ACTIVIDAD AGROPECUARIA.**

Como parte de los procesos de modernización curricular que se concretaron en un nuevo Plan de Estudios a partir de 2001 en la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la

Universidad de La Salle se puso en ejecución un semestre de prácticas empresariales en el último ciclo académico de la carrera (décimo semestre).

Con la necesidad de establecer una estrategia homogénea, diferenciada y específica para la carrera (en concordancia con las competencias académicas de la misma) se incorporó y adaptó la metodología CARIBE (Calidad Total, reingeniería y bases estratégicas de apoyo empresarial) diseñada por el Decano de la Facultad.

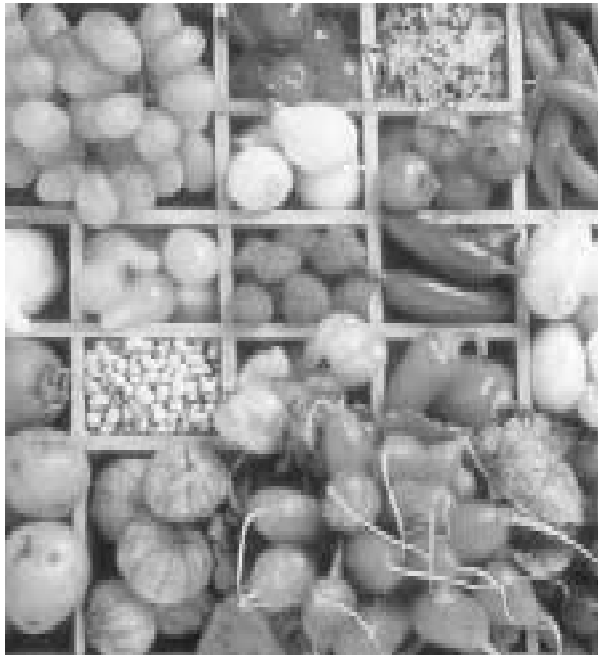
Con base en este proceso metodológico los estudiantes reciben capacitación inicial en el noveno semestre de la carrera por medio de ejercicios desarrollados en la asignatura de Laboratorio Empresarial. Posteriormente, en el décimo semestre aplican este marco de acción en las empresas a las cuales se vinculan a nivel nacional e internacional.

Por medio de la metodología caracterizan cada empresa dentro del enfoque sistémico y holístico, llevan a cabo un análisis estratégico y priorizan puntos de mejoramiento, utilizan herramientas de Calidad Total y plantean una programación coherente con la realización de las medidas pertinentes de fortalecimiento empresarial.

Más de cien casos puestos en marcha, junto con la elaboración y aplicación del curso virtual sobre «Fortalecimiento empresarial con base en técnicas administrativas contemporáneas» puesto exitosamente en práctica en 2004 y 2005 con funcionarios administrativos de la Red Latinoamericana Lasallista de varios países del continente, confirman la apropiada proyección y aplicación de este enfoque.

## **8. DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE EXTENSIÓN RURAL CON ÉNFASIS EN LOS CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS.**

Con el deseo de proyectar estas estrategias de mejoramiento hacia comunidades rurales de



escasos recursos, en concordancia con el Proyecto Educativo Universitario Lasallista y con el Plan Institucional de Desarrollo 2003 - 2010, se llevó a la práctica en la Facultad el diseño y ejecución de un programa dirigido a apoyar la realización de un Sistema de Extensión con base en Gestión Rural.

Para el efecto, se tomó como referencia un municipio que brindara las facilidades respectivas y que tuviese lazos de unión con la Universidad, por medio de la vinculación de alumnos y de egresados a la actividad agropecuaria y rural.

En este caso se seleccionó la comunidad de Tabío, en la cual se organizó un proyecto por medio del cual se apoyó a la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) en la realización de un censo de sus usuarios, la caracterización de productores pobres, la vinculación de estudiantes de noveno semestre al desarrollo de proyectos de mejoramiento integral de las familias de los productores (plan padrinos) y el planteamiento y la ejecución de actividades de apoyo con énfasis en los tópicos administrativos propios de la carrera.

La experiencia ha sido muy positiva y destacada en los procesos de acreditación, sirviendo como reconocen los propios estudiantes para preparar adecuadamente el desarrollo de sus prácticas empresariales y su futuro ejercicio profesional en el que deben trabajar sobre casos similares.

### OTROS ASPECTOS ESPECÍFICOS QUE SUSTENTAN LA EXCELENCIA ACADÉMICA CON VISIÓN DE FUTURO

En complementación a las estrategias mencionadas anteriormente existen otros aspectos que sustentan la excelencia académica que logra el Programa de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle y que le exigen mantener estos niveles de alta calidad.

- ◆ Participación y pertenencia de sus diversos estamentos (estudiantes, egresados y profesores).
- ◆ Fortalecimiento de los procesos de investigación, por medio de la organización de grupos registrados en COLCIENCIAS.
- ◆ Propuesta de planeación con base en Sistema de Gestión de Calidad.
- ◆ Reforzamiento de la visión de futuro, buscando generar e incorporar innovaciones educativas coherentes con el desarrollo tecnológico.
- ◆ Adopción de un enfoque dinámico y prospectivo que lleve a imaginar nuevos escenarios dentro de los que se pueda desarrollar la labor educativa.
- ◆ Consolidación de formación en Gestión ambiental dentro del Plan de Estudios.
- ◆ Orientación de la formación tecnológica agropecuaria dentro de la carrera hacia la producción orgánica y ecológica.
- ◆ Adopción de nuevos enfoques en el análisis y la comprensión de la realidad del agro, que incorporen orientaciones administrativas y gerenciales actualizadas como parte de la cultura de las personas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Fayol, H. *Administración industrial y general*. 11ª ed. Buenos Aires: El Ateneo, 1980.
- Hammer, M. y J. Champy. *Reingeniería*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1994.
- Harari, O. «Lo malo y lo bueno de la planeación estratégica». *Revista Avianca, Bogotá* (1996): 64-72.
- Koontz, H. y C., O'Donnell. *Curso de administración moderna: un análisis de las funciones de la administración*. México: McGraw Hill, 1975.
- . *Management: a book of readings*. México: McGraw Hill, 1964.
- López, F. *El surgimiento de eafit en el contexto del desarrollo de la educación en administración y la práctica administrativa en Colombia. A propósito de la celebración de los 40 años de EAFIT*. Artículo técnico, 2002.
- Manganelli, R. y M. Klein. *Cómo hacer reingeniería*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1995.
- Mayor, A. *Ética, trabajo y productividad en Antioquia*. Bogotá: Tercer Mundo Editores, 1984.
- Merrill, H. *Clásicos en administración*. México: Editorial Limusa, 1978.
- Mintzberg, H. *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press, 1994.
- Morris, D. y J. Brandon. *Reingeniería: como aplicarla con éxito en los negocios*. Bogotá: McGraw Hill, 1994.
- Murcia, H. *Creatividad empresarial para la educación agropecuaria*. Bogotá: Ediciones Unisalle, 2003.
- Murcia, H y G. Cárdenas. *Sicreaempresa: sistema de apoyo a la creación y gestión de empresas*. Programa para uso en computador. Bogotá, Colombia. 1992 a 2005.
- Murcia, H. *Estrategias modernas para hacer proyectos de creación y desarrollo de empresas agropecuarias*. Bogotá: Impresiones Punto Dorado, 1998.
- Murcia, H. y J. E. G., Araujo. *Hacia una agricultura empresarial en América latina*. Desarrollo Rural en las Américas (Costa Rica). 7, 3 (1975): 193-218.
- Murcia, H. «El enfoque empresarial para la planificación y administración de explotaciones pecuarias». *Revista de la Universidad de La Salle* (1992): 27-36.
- Murcia, H. *Administración de empresas asociativas de producción agropecuaria*. lica. Costa Rica: Serie de Libros y Materiales Educativos 36, 1982.
- Plsek, P. *Creativity, innovation, and quality*. Wisconsin, EEUU: Asqc Quality Press, Milwaukee, 1997.
- Vallejo, J. *Caracterización de la formación profesional en administración en Colombia. Perfil profesional. Talleres Regionales sobre marco de fundamentación conceptual*. Foro Administración Agropecuaria de alta calidad. Universidad De la Salle, Mayo 3 de 2005.
- Sallenave, J. *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Editorial Norma, 1985.
- Tapscott, D. y A. Caston. *CAMBIO DE PARADIGMAS EMPRESARIALES*. McGraw Hill, Bogotá, Colombia, 1995. 365 pag.
- Taylor, F. *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo, 1980.
- Minkin, B. *El futuro en los negocios*. 101 tendencias, implicaciones y predicciones. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.



Snarch, A. Nuevo producto. Creatividad, innovación y marketing. 2ª ed. McGraw - Hill Interamericana, 1996.

Van Der Heidjen, K. Escenarios, el arte de prevenir el futuro. México: Panorama Editorial, 1998.