

## LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Alvaro Cedeño Gómez

Actualmente, las instituciones universitarias que ofrecen la carrera de Administración de Empresas, tienen una matrícula total de 3.697 estudiantes. Antes de tres años, al menos la mitad de esos estudiantes serán graduados y entrarán con ese carácter al mercado de trabajo.

### ¿Qué esperan las empresas de los graduados en administración de empresas?

Una empresa es cualquier entidad en la cual, un grupo de personas, trata de alcanzar un objetivo mediante la realización de acciones. Según eso, un negocio es una empresa, pero el concepto general abarca muchas más entidades que las entidades cuya finalidad es el lucro. Así, podemos calificar como empresas a una entidad educativa, al cuerpo de bomberos, a un asilo de ancianos de inspiración caritativa, a un partido político o a una iglesia.

Para el logro de sus objetivos, las empresas realizan dos tipos de trabajo, el trabajo operativo y el trabajo de dirección. El trabajo operativo consiste en ejecutar acciones generalmente rutinarias. El trabajo de dirección, consiste en elegir qué hacer, cuándo hacerlo, cómo hacerlo, quién debe hacerlo y en inspirar entusiasmo y excelencia entre los que tienen que hacer las cosas. En este artículo se considera que los graduados en administración de em-

presas, a quienes también se denomina ejecutivos, están llamados a desempeñar trabajos de dirección.

Las empresas —públicas o privadas, con o sin fines de lucro— no son entidades con finalidad académica ni especulativa. Su finalidad, dista mucho de estar satisfecha con el conocimiento conceptual que tengan sus empleados. Si utilizamos los esquemas de los mismos libros de texto sobre administración o gerencia de empresas y los adaptamos al pensamiento de la Junta Directiva o al ejecutivo superior de una empresa, podríamos decir que lo que éstos esperan de un graduado del ramo es lo siguiente:

- capacidad para descubrir oportunidades o amenazas
- destrezas para tomar decisiones al respecto
- inclinación a poner por obra los planes de acción que envuelven esas decisiones
- eficiencia al ejecutar esos planes de acción.

Se deduce, de esa lista de talentos, que las empresas no valoran los conocimientos per se, sino en el tanto en que estos informen destrezas para ejecutar acciones, para lograr cosas.

El profesor Antonio Valero (IESE, Barcelona, España) lo dice de manera más sintética y ele-

- gante: "la tarea de un ejecutivo consiste en tomar decisiones, en condiciones de incertidumbre y, con obligación de acertar".

El ejecutivo de empresas no está llamado a la contemplación —a pesar de que tiene que ser analítico— ni tampoco está llamado a la acción cruda, lo cual sería activismo. Su éxito —y su aceptación en el mercado de trabajo— depende de la ubicación prudente, balanceada, de su centro de gravedad, entre el pensamiento y la acción.

Cuando se hace diferencias entre pensamiento y acción, se está tratando con los extremos de un continuo: no es humana la acción sin pensamiento, ni es empresarial el puro pensamiento sin relación con la acción. En la práctica lo que ocurre es cualquiera de las siguientes cosas: pensar y actuar son actos separados realizados por la misma persona, como cuando el operador de una máquina elige cuáles materiales procesar primero y luego opera la máquina. Pensar y actuar son actos que se van entrelazando y son casi simultáneos, como cuando se conduce un automóvil. O ciertas tareas de pensamiento se reservan a un grupo y ciertas tareas de acción se reservan para otro, como cuando la alta dirección elige el rumbo de la empresa y los operadores hacen funcionar las máquinas.

El ejercicio profesional de un ejecutivo, está inmerso dentro de una estructura formada, en sus elementos más generales, por la realidad interna de la empresa: los recursos de que dispone, el producto al que se dedica, lo que sabe hacer bien. Y por la realidad externa de la empresa: las oportunidades y amenazas que el ambiente presenta. También forma parte de la estructura, el sistema humano del grupo de trabajo, con sus normas de comportamiento, su asignación de poder, sus prejuicios, gustos, sesgos y valores.

En cuanto a opciones de acción para la empresa, hay múltiples continuos dentro de los cuales puede elegir: defensividad-agresividad, rutina-innovación, expansión-contracción, líder-seguidor, concentración-dilución, hacia dentro-hacia afuera.

¿Están las escuelas de administración de empresas preparando esos ejecutivos?

#### ¿Qué hacen las escuelas de administración de empresas?

Una escuela de administración de empresas toma a un estudiante, generalmente recién salido de la enseñanza media, y lo somete a un proceso

en el cual interactúan un conjunto de instrumentos. De cómo operen esos instrumentos, de qué logren o no logren, depende el producto de las escuelas.

Los instrumentos con los cuales operan las escuelas son:

- un curriculum u organización de asignaturas
- el contenido de cada asignatura
- unos métodos didácticos
- unos profesores
- unos materiales didácticos.

#### Curriculum

El curriculum de una escuela de administración, no difiere mucho, en sus notas esenciales, del de cualquier escuela universitaria: tiene unas relaciones verticales que garantizan que los conocimientos instrumentales sean adquiridos antes de enfrentarse a las tareas de síntesis. Así, hay que aprender contabilidad, antes de estudiar dirección financiera. Tiene también unas relaciones horizontales. Así, no es deseable que un alumno tome más de un cierto número de cursos por semestre. O es necesario decidir si el análisis del punto de equilibrio será tratado por el profesor de mercadeo o por el profesor de control.

Esta organización horizontal y vertical de asignaturas, tiene relación directa con los conocimientos, y por esa vía, con el elemento de pensamiento necesario para hacer un buen ejecutivo.

En una buena carrera de administración de empresas deben concurrir al menos tres elementos de enseñanza-aprendizaje:

- uno sobre el lenguaje de la empresa: se trata de disciplinas tales como economía, matemáticas, estadística, contabilidad y manejo electrónico de datos.
- Uno que promueva destrezas analíticas cuya finalidad es el contacto y manejo de modelos conceptuales relacionados con el mercadeo, las finanzas, el control y la producción.
- Uno que promueva destrezas de acción y que se refiera a la toma de decisiones cotidianas o estratégicas, a la conducción del



trabajo individual o en equipo y a la evaluación de resultados.

#### Contenidos

El contenido por asignatura es quizás el problema mejor resuelto de este punto. Basta con "copiar" el contenido de asignaturas probadas por instituciones más avanzadas o a lo sumo, tratar de realizar alguna adaptación al medio, lo cual no presenta dificultades especiales.

Este contenido por asignatura, tiene un impacto casi exclusivo sobre el elemento de pensamiento y no sobre el elemento de acción.

Con esto se pone de manifiesto que el contenido de los cursos no es la variable crítica en la formación de ejecutivos. Su formación, al igual que la formación de cirujanos, arquitectos y artistas, requiere la interacción de un desarrollador de talentos y sus estudiantes, en un ambiente que tiene más de taller, de clínica, de laboratorio, que de aula tradicional.

Es en esta interacción donde se pueden descubrir y desarrollar los talentos pre-existentes en el estudiante. Sin esta interacción, todo ese trabajo formativo se dejaría al cuidado de la empresa que empleará al novel graduado que sólo tuvo una formación "libresca".

#### Métodos

Los métodos didácticos al uso en las escuelas de administración son los siguientes:

- clases magistrales
- análisis y discusión de casos
- juegos dramáticos (role playing)
- tareas de investigación de campo
- tareas de investigación bibliográfica
- juegos de empresa
- educación vivencial

Aquí sí comienza a ser necesaria la discriminación de los impactos de diferentes métodos en el balance entre pensamientos y acción. Las clases magistrales y las tareas de investigación bibliográfica tienen impacto casi exclusivo sobre el elemento de pensamiento. Está claro —y esto para tranquilizar las mentes rigurosas— que un trabajo de investigación bibliográfica hace necesario aprender a

manejar el tiempo, disciplinarse para el trabajo, seleccionar lo más importante, organizar el material obtenido, tareas todas que tienen relación con el elemento de acción. Por eso hablamos de impacto casi exclusivo o preferente, aunque no ignoramos la estrecha interrelación entre las actividades que capacitan para el pensamiento y las que capacitan para la acción.

La investigación de campo, da una visión de primera mano sobre cómo es la realidad y cuán celosamente guarda sus secretos, y cuán fácilmente los revela a la pesquisa bien concebida. Expone a dificultades reales, a la necesidad de sustituir lo óptimo con lo disponible, a la necesidad de elegir entre varios caminos, a la comprobación de que caminos teóricamente iguales, son de una fecundidad diferente. Todo esto, desde luego, tiene más relación con la acción, que el recibir una clase de "máximos y mínimos" en cálculo diferencial.

El juego dramático, da vida a las situaciones puramente conceptuales. El diálogo entre "obremos" y "directores" o entre "vendedor" y "cliente", hace que los principios de los libros de texto encarnen en una situación, si bien altamente simulada, en este sentido, también es de una proximidad mayor con la acción que la prescripción de cuántas formas existen de abrir una entrevista de ventas.

El método de casos tiene una serie de características que lo hacen tener un impacto comparativamente mayor sobre el elemento acción que sobre el elemento pensamiento.

Esas características son efectivas porque reproducen el clima que se vive en las empresas.

La preparación del caso es una tarea intensa. Su lectura es difícil, sus hechos abundantes, las soluciones no están a flor de texto, ni siquiera se puede suponer que existan.

La discusión del caso en pequeños grupos —lo cual es una etapa valiosa del proceso— se asemeja mucho a la discusión en un pequeño grupo gerencial. La competitividad es intensa; hay un gran afán porque "mi solución" sea la que prevalezca. Eso agudiza el ingenio para echar abajo las "soluciones" de los demás. El tiempo es limitado. Nunca alcanza el tiempo para ver todos los ángulos del asunto. Hay ansiedad por terminar. Hay una gran conciencia de la imperfección de la "solución" que se va conformando.

La discusión plenaria, es caótica. Se dicen cosas al principio de la discusión, que a juicio de alguien, podrían muy bien caber al final. Las inter-

- venciones del grupo se pasean en desorden de lo esencial a lo accesorio. Surgen elementos que unos miembros no habían considerado. Se hacen "argollas" que siguen –a veces inconscientemente– el llamado demagógico de sus líderes y así se siente cómo penetra en la discusión un elemento casi politiquero. Desde luego, se mantiene la ansiedad, la competitividad y la frustración.

El profesor que conduce el caso, hace esfuerzos por hacer que al final de cada participación, sus alumnos sean confrontados por la realidad, por la necesidad de acción: "Esa solución no te gusta... ¿cuál es tu solución?". "Dinos con todo detalle cómo harías para poner en práctica esa idea".

Pero el método de casos, a pesar de ser una buena reproducción del ambiente en que se desenvuelve la vida de la empresa, no deja de mostrar el hecho de que se trata de una simulación. No hay riesgo por la decisión tomada. No hay responsabilidad futura por lo que se decidió hoy. No hay efectos futuros de las decisiones tomadas hoy. Cada caso es un caso y no forman un tejido, una trama vital, como sí la forman los distintos acontecimientos de la vida de la empresa.

Los juegos de empresa, similares a los casos, con menos discusión, más cuantitativa en su contenido presentan un importante instrumento de aprendizaje, pero, al igual que los casos, no pueden llenar la enorme distancia que tienen con respecto a la realidad.

El juego de empresas tiene la ventaja sobre el caso, de generar una respuesta pronta. Se toman unas decisiones y el diseño del juego produce una indicación de las consecuencias, cuando aún está viva en la mente del estudiante, la decisión que tomó y el proceso que siguió para tomarla, lo cual tiene ventajas para el proceso de aprendizaje.

La "educación vivencial" (laboratory education) tiene como finalidad principal el aprendizaje sobre el funcionamiento de grupos de trabajo y en general sobre los fenómenos de interacción humana. En este tipo de aprendizaje, el participante se conoce mejor a sí mismo, se familiariza con rasgos de la personalidad de los demás que tienen relevancia para el trabajo en grupo, experimenta y ve experimentar comportamientos y fundamentalmente, se familiariza con el hecho –que pasa oculto en muchas organizaciones– de la composición corazonmente de quienes realizan el trabajo en las empresas.

Elementalmente, las actividades de educación vivencial consisten en la aceptación por parte

de un grupo, con la ayuda de un facilitador, de que un tiempo y un espacio determinados, se conviertan en tiempo y espacio privilegiados, en los cuales se actúe de manera que los comportamientos sean congruentes con los sentimientos, como si todos los miembros, además de mente, tuvieran también un corazón.

### Profesores

Paralelamente al método, el otro instrumento de gran impacto potencial sobre el balance pensamiento-acción, son los profesores. En las escuelas de administración de empresas hay distintos tipos de profesores:

- profesores que no pertenecen a la profesión (abogados que enseñan legislación, matemáticos que enseñan investigación operativa, etc.)
- profesores que pertenecen a la disciplina pero no a la profesión (consultores muy especializados en el ramo)
- profesores que ejercen la profesión (ejecutivos o consultores generales que dedican unas horas a la enseñanza)
- profesionales que sin habilidad o sin preparación para la docencia, dedican unas horas a la enseñanza.

Los dos primeros, tienen su principal impacto sobre el pensamiento. Los dos últimos lo tienen sobre la acción, a condición de que los métodos se adapten a su potencialidad. En las escuelas en que los métodos son tradicionales (clase magistral, investigación bibliográfica), los profesores del tercer y cuarto tipo pueden llegar a carecer totalmente de sintonía de parte de sus alumnos y de sus colegas profesores.

### ¿Cómo es un graduado universitario?

El criterio de los empleadores –recogido informalmente– puede sintetizarse así: los recién graduados tienen sólidos conocimientos sobre muchos temas, algunos de los cuales no son significativos para las empresas y tienen una carencia generalizada de práctica.



El tema a menudo trae consigo consideraciones del tipo siguiente: "es preferible capacitar a un empleado de la empresa que haya adquirido 'práctica' que contratar a un graduado que no la tiene" o, "cuando se contrata a un graduado, hay que hacerse a la idea de que durante dos años, completará en la empresa lo que no adquirió en la escuela".

No se puede esperar que la escuela le dé a sus graduados experiencia específica en tal o cual empresa. Siempre será necesario un "aclimatamiento" aun para el mejor graduado de la mejor escuela. Pero lo que los empleadores buscan no es eso. Lo que buscan es el conjunto de elementos que mencionamos al principio de este artículo.

Las escuelas se preguntarán: es que la capacidad para descubrir oportunidades o amenazas ¿se puede mejorar en una escuela de administración? ¿Se puede enseñar a tomar decisiones? ¿Se puede enseñar la inclinación a la acción? ¿Se puede incrementar la eficiencia en la ejecución de planes de acción?

La negativa de Salamanca a prestar lo que la naturaleza no había dado, tiene aplicación en esta discusión.

El talento de observación, se puede mejorar si ya se lo tiene. La toma de decisiones, con sus delicados componentes de percepción de una realidad compleja, conciencia clara de lo que se quiere lograr, aceptación del riesgo, noción sobre el significado del tiempo, y cierre prudente de la etapa de pensamiento, para arrojarse vitalmente en la etapa de acción, son talentos que algunos psicólogos opinan que quedan determinados de una vez y para siempre antes de que un niño cumpla sus cinco años de edad.

#### ¿Qué cambios convendría introducir en las escuelas?

Hemos visto que los empleadores están más satisfechos con el efecto del trabajo de las escuelas sobre el pensamiento y menos con el efecto sobre el elemento de acción.

Hemos visto que hay acuerdo en cuanto a que aún al mejor graduado de la mejor escuela, le hace falta práctica específica en la empresa.

Esto nos enfrenta a la necesidad de revisar los instrumentos con que operan las escuelas, para tratar de buscar un graduado que hubiera sido mejorado más en los aspectos de acción.

Con ese fin, se exponen la siguientes sugerencias:

- a) Debería enfrentarse al estudiante a la realidad psicológica de la empresa, no sólo de manera conceptual, sino de manera vivencial. La competencia, los conflictos, el problema del poder, las "argollas", las dinámicas sico-sociales que operan en los grupos, los estilos gerenciales, las normas de grupo, los obstáculos y las posibilidades de la comunicación, los mensajes ocultos son elementos con los que el recién graduado tiene experiencia no formalizada, por su condición de ser humano, pero ante los cuales debería tener una cercanía vivencial, que le permitiera ubicarlos en su verdadera dimensión vital y que le permitiera elegir comportamientos eficaces para sí mismo y para la organización.
- b) La escuela podría ser una experiencia de aprendizaje intermitente: un año en la escuela, otro año en la empresa.
- c) Podrían formar parte del curriculum, actividades que propiciarán la inclinación a la acción: campos de trabajo, tareas comunales, adiestramiento en práctica de supervivencia, escultismo.
- ch) Incorporar al proceso de formación de estudiantes a ejecutivos en ejercicio.
- d) Las empresas deben ser oídas a la hora de escoger los contenidos de las asignaturas.
- e) Los métodos didácticos deberían adaptarse para que profesionales sin experiencia didáctica pudieran contribuir en la tarea de formación de los estudiantes.
- f) Se debería adoptar un método análogo al de la "clínica" de las escuelas de medicina: un médico-profesor, que a veces es más médico que profesor, que dirige a un grupo de estudiantes y construye con ellos un puente sobre lo conceptual y lo real.
- g) Utilizar una institución análoga a la del Trabajo Comunal Universitario de la Universidad de Costa Rica, para que los estudiantes de años avanzados realicen prácticas en empresas reales.

- h) Utilizar los empleos de los estudiantes que trabajan, como experiencias específicas de aprendizaje. Un estudiante que trabaja, resuelve la mitad del problema de establecer una "clínica" para él: él aporta los pacientes; la escuela sólo debe aportar el tutor.
- i) Debería introducirse baremos mínimos aceptables de talentos relacionados con la acción. Actualmente sólo se evalúa el progreso del estudiante mediante métodos que miden únicamente sus talentos relacionados con el pensamiento. Así, no hay que extrañarse si luego es un graduado con serias deficiencias en el elemento de acción.
- j) Establecer un requisito análogo al internado de las escuelas de medicina: el estudiante sólo se gradúa cuando ha servido un año satisfactoriamente en una empresa.
- k) Los profesores que pertenecen a la disciplina pero no ejercen la profesión, deberían ser motivados a asumir tareas de la profesión, por lo cual se les ofrecería crédito aplicable a su progreso en el escalafón docente.

#### ¿Cómo debería ser un graduado?

Como hemos visto, el balance pensamiento-acción es crítico en la formación de un graduado en administración de empresas. La tarea de la escuela, es facilitar el proceso para que el estudiante se convierta en un verdadero científico en el campo de la acción. Esto implica:

- 1) Que esté capacitado para seguir un proceso racional de toma de decisiones.
- 2) Que siempre aplique el método científico a la circunstancia concreta de su trabajo.
- 3) Que se le perfeccione su habilidad política, o sea, su capacidad de agrupar voluntades en torno a sus planes de acción.
- 4) Que se le capacite para lograr los resultados.

- 5) Que se le estimule su afán de logro o afán de autorrealización.
- 6) Que tenga actitud profesional, es decir:
  - que busque la excelencia
  - que tenga afán de servicio
  - que no considere la carrera sólo como un modus vivendi
  - que tenga capacidad de aprendizaje permanente
  - que tenga capacidad de adaptación al cambio.
- 7) Que tenga un profundo deseo de mantenerse al día en su campo por medio de estudios personales, intercambios con colegas, etc.
- 8) Que tenga suficiente madurez para distinguir entre hechos, opiniones, creencias, valores.
- 9) Que tienda más a ser generalista que especialista.
- 10) Que tenga actitud positiva ante el conflicto.
- 11) Que tenga mucha creatividad, habilidad para persuadir, capacidad para soportar presión, capacidad para trabajar en equipo, habilidad para exponer con claridad y concreción.
- 12) Que tenga tolerancia a la ambigüedad.
- 13) Que tenga apertura mental para ver otras alternativas, para entender otras actitudes, para tolerar otras formas de ver las cosas.
- 14) Que tenga espíritu crítico para desconfiar de lo obvio, para cuestionarse sobre todo, en busca de lo mejor.
- 15) Que sea muy consciente de la realidad que le rodea, de sus problemas más importantes y de la tendencia de cambio que le afecta.
- 16) Que comprenda que las acciones que no tienen relación con los objetivos son superfluas.

- 17) Que tenga visión integral de los problemas y que vea más allá de la situación concreta que se le plantea.
- 18) Que esté familiarizado con el riesgo de pensar por sí mismo y comprometerse

mediante acciones con lo que piensa.

- 19) Que tenga una formación balanceada entre "técnicas" y cultura universal.
- 20) Que esté orientado hacia la acción.