

**LA CRISIS DE LA EDUCACION EN ADMINISTRACION  
A NIVEL DE POSGRADO (Programa M.B.A.)  
IN MEMORIAM  
† HECTOR PRADA SALAS\***

**NOTA DEL EDITOR**

Como un homenaje y reconocimiento al Maestro **HECTOR PRADA SALAS** recientemente fallecido, publicamos la última conferencia que pronunciara en la E.A.N. en el IX Encuentro de Investigadores en Administración realizado en septiembre de 1993. La obra y las ideas del Maestro **HECTOR PRADA** continuarán alumbrando el camino de los estudiosos de la Problemática de la Administración, especialmente en el campo de la enseñanza donde hizo sus mayores aportes a las nuevas generaciones.

**INTRODUCCION**

Tres son las razones principales para ventilar este tema en una reunión de Investigadores en Administración:

1. La alta influencia que han tenido las Escuelas americanas en nuestros programas de estudio.
2. La poca pertinencia de la investigación hecha en las Escuelas de Administración de los Estados Unidos, en la vida diaria de las empresas americanas, según se desprende de los artículos aparecidos recientemente en «The Economist» marzo de 1991 y en «Fortune», julio de 1992.
3. La preocupación por la aparente poca importancia que se le ha dado a este tema. En octubre del año pasado, por ejemplo se realizó la XXVII Asamblea anual de Cladea en Bogotá, sin que se hubiera hecho la más mínima mención a este hecho.

---

\* Director de Posgrados y Proyecto Especiales,  
Corporación Universitaria de Ibagué; Profesor Facultad  
de Administración Universidad de los Andes.

Por razones de conveniencia, el análisis de la crisis lo vamos a dividir en tres grandes capítulos por las causas que se aducen a continuación:

1. La crisis en los Estados Unidos, en donde es mayor y más generalizada.
2. La crisis en Europa en donde parece que han encontrado una salida al problema, comenzando desde la concepción misma de la Escuela.
- y 3. El caso del Japón, donde se dan unas situaciones paradójicas que van desde los comentarios de un cofundador de la SONY, quien sostiene que eso de enseñar administración en un salón de clase no deja de ser un embeleco, pasando por el entrenamiento en el trabajo y, finalmente, la reciente creación de programas conjuntos entre Universidades japonesas y occidentales.

### **I. LA CRISIS EN LOS ESTADOS UNIDOS**

Hagamos un poco de historia. Hace unos 115 años, un rico y generoso empresario de Filadelfia, el señor Joseph Wharton, le hizo una donación de US\$100.000 a la Universidad de Pensilvania, lo cual permitió que nacieran estos estudios, a regañadientes de la academia universitaria que aún hoy en día continúa mirando el tema por encima del hombro.

En los Estados Unidos, indudablemente, la crisis es mayor y la majestuosa Harvard Business School, tal vez por su mayor influencia en el pasado, es la que más críticas recibe. Sus graduandos aspiran a los más altos salarios de enganche: US \$80.000 anuales (Col \$64 millones).

En qué consiste la crisis de los M.B.A.?

En pocas palabras, en que piden mucho a cambio de ofrecer muy poco. Veamos en algún detalle las críticas más frecuentes.

a. La preparación de los M.B.A. adolece de muy bajas habilidades de liderazgo, creatividad, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, hablar y escribir con claridad y concisión, ética, manejo de gente; en general, en lo que se llama «temas blandos». Estos temas habían venido siendo mirados con sorna por no pocos profesores de las Escuelas. Hoy, los Decanos, los ven necesarios y con suma urgencia.

b. En general, tienen una calificación técnica excelente pero la mayoría son virtualmente ignorantes sobre lo que pasa en el mundo real de los negocios.

c. Encuestas realizadas por las mismas Escuelas de negocios, preocupadas por la situación, entre compañías y reclutadores de esas compañías, han concluido que las Escuelas no les están dando lo que ellas necesitan.

Más internacionales en la forma de pensar  
 Más diversificados en sus habilidades  
 Menos cursos de tiempo completo y más cursos de tiempo parcial  
 Más aprendizaje continuo  
 Más aprendizaje en grupo  
 Más aplicación práctica de la teoría  
 Más conocimientos pertinentes para las necesidades de las empresas y menos conocimientos académicos y teóricos

Menos preparación analítica y más untarse de experiencias de la vida real para adquirir mayor sagacidad

Menos preferencia por la reducción de costos a corto plazo y más preferencia por el desarrollo de la competitividad tecnológica en el largo plazo.

d. La investigación ha llegado a ser tan especializada y esotérica que muchos profesores de finanzas no pueden sostener una conversación inteligente con un vicepresidente financiero, aseguran unos reclutadores de M.B.A.

Las consecuencias de la crisis las resume muy bien la decana asociada de la Escuela Kellogg de Chicago cuando dice que muchas de las compañías que hablan con ella, están muy inclinadas a formar sus propios gerentes que contratar graduados con un M.B.A. quienes, creen ellos, esperan altos salarios, tienen poca experiencia práctica, fracasan como miembros de un equipo y renuncian al cabo de uno o dos años.

Para poder apreciar la magnitud de la crisis veamos algunas cifras:

En 1990, unas 700 Escuelas de negocios americanas graduaron unos 75.000 M.B.A., el 25% de todos los títulos otorgados a la fecha. En Europa, unas 120 Escuelas graduaron 10.000 M.B.A. Estas cifras, aparentemente altas, se vuelven pequeñas cuando se comparan con los 300 millones de trabajadores de Estados Unidos y Europa: Menos de tres centésimas del uno por ciento en promedio.

### **Síntomas evidentes de la crisis**

- Estancamiento en el número de solicitudes de ingreso a las Escuelas de negocios.

- Aparición creciente de programas internos desarrollados por las mismas empresas, hasta el punto de afirmarse que los clientes de las Escuelas de negocios se están volviendo sus mayores competidores en este campo.
- Contratación decreciente entre graduados con un M.B.A. y búsqueda creciente de talento en Escuelas de ingeniería, leyes y artes liberales, en Universidades americanas.
- Reducción grande de contratación en compañías que reclutaban numerosos M.B.A.: Banca y consultoría que representaban la mitad del enganche de éstos.
- Creciente interés de los graduados con un M.B.A. para trabajar fuera del ámbito corporativo.
- Aparición de comités de reciente creación para analizar la utilización de los M.B.A. Se dice que buena parte de la crisis era el mal uso que las empresas mismas hacían de estos graduados.
- Dificultad en las Escuelas de negocios en la enseñanza de temas «blandos» que para muchos profesores ilustres eran temas para «barbudos en sandalias», como el del medio ambiente que ha logrado concientizar a núcleos grandes de consumidores en países industrializados como Alemania y Francia.

### Investigación

Los instructores jóvenes, con frecuencia, tienen poca opción distinta a dedicarle una fuerte proporción de su tiempo a la investigación: La promoción y el empleo vitalicio tienden a apoyarse en gran medida en la presentación de sus hallazgos en publicaciones académicas. Se producen, entonces, muchos artículos eruditos que pasan por alto los conceptos gerenciales centrales de la época. Se menciona la elaboración de modelos elegantes, abstractos, que buscan unificar el sistema económico mundial, por ejemplo.

De otro lado, artículos de investigación publicados en revistas como Harvard Business Review, California Management Review, Sloan Management Review e Interfaces, logran audiencias numerosas y selectas. Parte de esta investigación es indudablemente útil, tanto para Gerentes como para Escuelas que están tratando de adelantarse a sus rivales. Mucha investigación académica, dicen sus defensores, puede parecer como la ciencia de la coherencia hoy, pero así fue con muchas cosas en los años sesenta y ahora son pan de todos los días. Sin investigación, dice el decano de la Kellogg de Northwestern, cómo podrían las Escuelas de negocios avanzar las fronteras de la gerencia?

Hay poca duda de que la mayoría de la investigación en las Escuelas de negocios se concentra en lo académicamente de moda (Teoría de la decisión, por ejemplo), cuando los gerentes realmente desean es más investigación sobre problemas difíciles de cuantificar tales como estrategia global, administración de la tecnología y desarrollo de nuevos productos, ninguno de los cuales parece encontrar albergue en las publicaciones académicas.

Parece existir una distancia muy grande entre los intereses de profesores de las Escuelas de negocios y los de la América empresarial, como lo evidenció el profesor Kaplan de Harvard en la Asamblea americana de Escuelas de negocios. Él buscó en la biblioteca Baker de Harvard investigaciones recientes sobre calidad: Un año, 4 revistas líderes, 35 ediciones, 278 artículos, cero artículos sobre calidad. ¿Por qué? Kaplan cita

comentarios de profesores que asistieron a un foro sobre calidad de la Xerox: No hay seria evidencia de que la gerencia de la calidad funcione.

Además, las políticas de empleo vitalicio y promoción docentes, recompensan a los profesores por ser especialistas funcionales y no por ser generalistas.

El profesor Kaplan dice que «en algunos campos, en 20 o 25 años de investigación académica en las Escuelas de negocios se ha producido poco o ningún conocimiento fundamental pertinente para gerenciar organizaciones de negocios contemporáneas o futuras».

El mismo predice que sólo después que las Escuelas pierdan participación en el mercado en favor de programas de entrenamiento impartido por las mismas empresas y por los competidores europeos, «el dolor de la irrelevancia conducirá a una real reforma». Para entonces, concluye sentenciosamente, «las Escuelas de negocios, como otras industrias americanas en declinación que se ajustaron lentamente a cambios ambientales, tecnológicos y de competencia, encontrarán difícil sobrevivir a la misma escala de participación en la industria».

### Profesorado

Por qué están tan alienados los académicos de las Escuelas de negocios por sus alumnos? El profesor West de la Escuela Wharton señala que los profesores rara vez toman un M.B.A. en ruta para su Ph.D. Ni intentan la mayoría de los profesores alguna vez convertirse en hombres de negocios. Puesto que los académicos «no están educados ni socializados en la profesión», tienen poco sentido de identificación con sus alumnos.

En contraste, los futuros profesores de las Escuelas de medicina van a la Escuela de medicina, conversan mucho con sus compañeros de clase y comparten pensamientos y temores acerca de la vida futura como médicos».

Unos cuantos profesores, de las Escuelas de negocios, sin embargo, se desempeñan como consultores de empresas, cosa que les da alguna información sobre la realidad del medio ambiente de los negocios.

La Administración es una práctica profesional que, a diferencia de la medicina, no tiene clínicas ni hospitales en donde pueda hacer investigaciones. Es la empresa misma donde deben realizarse los ensayos. ¿Pero qué empresa está dispuesta a entregarle a un pichón de gerente el manejo, así sea de una porción de la organización?

Lo más cercano a la realidad que se ha podido ensayar en la enseñanza de la Administración, son los modelos de simulación montados en un computador, el juego de roles y el análisis de «casos». Sin embargo, esta aproximación a la realidad está a años luz de la realidad de manejar cualquier empresa.

Y, lo peor de todo, es la poca humildad de los grandes profesores de las mejores universidades americanas. Olvidaron que la Administración de empresas nació en las empresas y que lo más que podemos hacer es un pobre remedo de dicha administración. Si fuéramos un poco más humildes y reconociéramos nuestras limitaciones y trabajáramos hombro a hombro con gente de las empresas, sin temor a untarnos ni a perder nuestra virginidad académica, tal vez la situación podría ser un poco mejor. Creo que los japoneses nos pueden enseñar cómo hacerlo, con el entrenamiento en el trabajo.

Como era de esperarse, muchos ven en el profesorado tal vez el mayor obstáculo para reformar las Escuelas de negocios. Los profesores pueden darse el lujo de ser independientes, más que otros académicos, porque hay un déficit de un 15% en las Escuelas.

### **Influencia de las revistas en los currículos del M.B.A.**

Buena parte de la prisa por revitalizar programas en las Escuelas de negocios surge del temor y de la envidia por las clasificaciones publicadas desde 1987 por la revista «U.S. News & World Report (que reúne académicos y presidentes de empresas) y Business Week, desde 1988 (que entrevista reclutadores y recién graduados). La atención que ellos captan provocan una tensión terrible entre los Decanos como también entre los aspirantes al M.B.A.

Los dos grupos se han vuelto supersensitivos a estas clasificaciones. Las clasificaciones de las revistas mencionadas se convirtieron en biblias para hordas de aspirantes, muchos de ellos lejos de los campus universitarios, muy ocupados para realizar su propia indagación.

Business Week confía bastante en las del grupo de graduandos de las Escuelas. Sin embargo no hace seguimiento a los ex-alumnos años después del grado, cuando podían opinar con mejor conocimiento de causa sobre algunos aspectos de la encuesta.

El frenesí de la clasificación está haciendo que algunos decanos recurran a prácticas decepcionantes como es la tasa de rechazos que ha inducido a algunas Escuelas a hacer más fáciles las solicitudes de admisión o eliminar el costo de la inscripción.

La crisis ha conducido a una serie de drásticos cambios en los currículos que en unos casos extremos más parecen actividades de un «Club Mediterráneo».

Un programa de pre-entrada, campamento M.B.A., por ejemplo, incluye: parrilladas, pic nics, reuniones sociales, actividades deportivas, viajes de placer a las grandes ciudades o a las montañas, seminarios sobre historia del arte y arquitectura.

Un cambio muy drástico en la Universidad de Chicago, que elevó la clasificación del programa del 11o lugar al 4o, en escasos dos años, según informe de evaluación de la revista Business Week, hizo exclamar a un decano: «El ejemplo de la Universidad de Chicago es escalofriante. Pensar que en dos años un simple curso, sin calificaciones, pueda tener semejante impacto».

Igualmente, el tema de los negocios internacionales se confunde a veces con tener en clase muchos participantes extranjeros.

Otro cambio, es la inclusión creciente de viajes al extranjero, pagados por los participantes y en algunos casos, organizados por ellos mismos.

Y el aprendizaje de una lengua extranjera, tan poco popular entre los americanos, hasta hace unos pocos años.

Existe mucho escepticismo sobre si todos estos cambios realmente significan un mayor énfasis internacional de los M.B.A. En Colombia para bien, o para mal, no tenemos este sistema de evaluación de programas.

**Algunas acciones prácticas de respuesta a la crisis**

Aunque las metas de reforma son similares a lo largo y ancho de los Estados Unidos, las implantaciones varían mucho de una Escuela a otra.

En general, se aspira a una transformación de las Escuelas para entregar graduados capaces de sortear los cambios rápidos, atender mercados globales, enfrentar una competencia más aguda y responder por nuevos intereses éticos y políticos. Algunas Escuelas han presentado currículos completamente renovados, otras lo han venido haciendo gradualmente. En cierta medida, es una reversión de lo que se ha hecho en los últimos treinta años.

Muchas Escuelas han creado juntas de hombres de negocios que las asesoran. La clave de la relación está en los hombres de negocio y en los profesores. Las Escuelas tienen que acercarse más a las empresas, meter profesores y estudiantes en las compañías, traer a los hombres de negocios a los campus universitarios, dejar el temor a perder la virginidad académica. Si hay algo cierto, hoy en día, es que la Escuela de negocios se debe a la empresa. Esta es su razón de existir. Y no al contrario, como lo han pretendido unos cuantos profesores de renombradas Escuelas de negocios americanas.

**EL CASO DE LAS ECUELAS DE NEGOCIOS EUROPEAS**

A diferencia de las Escuelas de negocios americanas, ubicadas casi siempre en recintos universitarios, la mayoría de las Escuelas europeas nacieron con el apoyo de grandes empresas multinacionales.

Esto ha ayudado a darles un carácter más internacional. Existe en ellas una globalización del profesorado, expresada en una mayor diversidad de procedencias, de multinacionalidades. Son frecuentes los programas conjuntos entre Universidades de diversos países.

Los europeos, más que los americanos, enfatizan la variedad de orígenes de sus estudiantes: Por ejemplo, 35 países estaban representados en un reciente grupo del Insead de Francia.

En parte por suerte y en parte por criterio, las Escuelas de negocios europeas se encuentran adelante de las americanas en la carrera por ofrecer a los gerentes aprendizaje de por vida: Muchas fueron montadas con ayuda y dinero de la industria para ofrecer un espectro amplio de cursos de desarrollo gerencial; y se decidieron por tener su propia marca de dirección administrativa

bajo el disfraz de la educación para ejecutivos, en lugar de tratar de emular a sus contrapartes americanas.

Un modelo generalizado en Europa de un mini-MBA de refresco para gerentes, entre 35 y 55 años de edad, está dando paso a cursos específicos de empresa que con frecuencia sólo dura unos pocos días. La razón es que los cursos generales de las Escuelas, no obstante estar bien enseñados, fallan en dirigirse a los problemas específicos que ellos están enfrentando.

Veamos unas pocas cifras que ilustran las afirmaciones anteriores:

<b>ESCUELAS</b>	<b>MBA</b>	<b>CURSOS CORTOS</b>
Ashridge	22	4.500 ejecutivos
I.M.D.	65	2.500 ejecutivos
London Business School	300	3.000 ejecutivos
Insead	430	2.700 ejecutivos
817		12.700 ejecutivos

El decano de Insead (Francia) estima que el centro de atención de las Escuelas de negocios tendrá que desplazarse de educar individuos a educar compañías enteras.

Para poder hacer esto con efectividad, las Escuelas tendrán que trabajar mucho más estrechamente con esas compañías.

Algunas como Ashridge ofrece hasta servicios de consultoría para ayudar a las empresas a practicar lo que ellas predicán.

Estas acciones «incestuosas» que ponen a temblar a profesores de algunas Escuelas de administración, equivalen en realidad a entrar en el mercado de ejecutivos. La Escuela Kellogg, una de las más entusiastas con esta idea, ha sido escogida como la mejor Escuela de negocios de los Estados Unidos por segundo año consecutivo por la revista Business Week. Su estrategia seguramente se convierta en el modelo para muchas Escuelas en este país. La estrecha cooperación resultante con las compañías, le da a su profesorado una valiosa exposición a problemas reales de los negocios y material didáctico para usar en los cursos.

**III. EL CASO DEL JAPON**

En el Japón se dan las situaciones más paradójicas. De una parte, el señor Masaru Ibuka, cofundador de la Sony, dice que la enseñanza de la administración en un salón de clase no pasa de ser un embeleco.

Estas palabras no se pueden ignorar viniendo de personalidad tan destacada y de la cuna de una hueste de gigantes japoneses que están batiendo empresas en todo el mundo y que ahora dominan la economía mundial.

Las empresas japonesas han venido mostrando al mundo innovaciones técnicas numerosas que mantienen a mucha gente ocupada, tratando de implantarlas en sus propios países, con frecuentes frustraciones: Calidad total, Justo a tiempo, Inventario cero, Ingeniería concurrente, Desarrollo incremental de productos, Mejoramiento continuo, son algunas de las técnicas utilizadas con mucho éxito por las empresas japonesas.

La cultura japonesa es un terreno fértil para que éstas técnicas florezcan y produzcan resultados. En ausencia de esta cultura, es casi imposible implantar ninguna de ellas.

En Colombia vemos cómo algunas empresas instalan apresuradamente muchos de estos programas que muestran descarnadamente la incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace. Con mucha frecuencia se hace para estar a la moda y sin realizar esfuerzos para crear las condiciones de manera que ellas se desarrollen con cierta naturalidad. Como el tiempo apremia se intenta forzar la situación y ante el inevitable fracaso, se malbarata una excelente idea y se frustra la gente para tratar de seguir innovando.

Este tema de la cultura japonesa da para un largo debate por conocedores del mismo.

A semejanza de los alemanes, los japoneses disfrutan de un alto nivel de educación básica. Un 85% de los infantes japoneses asisten al kindergarden, lo que asegura que a los 6 años ellos pueden leer bien y hacer sumas. Vienen luego 9 años de educación obligatoria, después de los cuales un 94% de los jóvenes continúan (pagando matrícula) en la escuela secundaria. Más de la mitad de los que cursan secundaria, prosiguen luego a la educación universitaria. Nueve de diez jefes japoneses tienen grado universitario, dos veces más que en los Estados Unidos y tres veces más que en Gran Bretaña.

Estas cifras explican por qué los japoneses casi no gastan en educación remedial para sus empleados, al paso que las firmas americanas gastan US \$25 billones anualmente.

En las firmas americanas y británicas las personas con potencial brillante, tienden a ser puestos en la pista administrativa rápida, una vez salidas de la universidad. En las compañías japonesas, el nivel administrativo más joven comienza diez años más tarde, alrededor de los 32 - 34 años.

Los potenciales jefes japoneses pasan sus años veinte aprendiendo de su compañía hacia atrás y haciendo los mismos oficios de rutina, en tres o cuatro divisiones diferentes de la compañía, como sus colegas menos ambiciosos.

Cuando los jefes japoneses alcanzan el peldaño inferior de la escala administrativa, son sometidos a un entrenamiento aún más riguroso en el trabajo, tanto con cursos internos como externos.

En estos, Sony, por ejemplo, gasta un promedio de US \$300 por empleado y, al menos el doble, para jefes, anualmente. Evaluaciones formales tienen lugar unas tres veces por año.

La rotación en el trabajo, en las grandes multinacionales japonesas, tiende a hacerse más internacional en esta etapa de la carrera de un jefe.

Las descripciones de oficio de los jefes se dejan vagas. Esto permite a los que están en entrenamiento ampliar sus responsabilidades.

Se le da gran énfasis al aprendizaje en grupo porque este es conducente a la «creación de conocimiento organizacional»: Compartiendo conocimientos, la compañía entera aprende.

Vienen ahora las primeras paradojas. Un grupo pequeño pero creciente de Escuelas de negocios al estilo occidental está brotando en el Japón. Y un número todavía minúsculo pero creciente de estudiantes japoneses, solicitan cupo en los programas MBA y en los cursos para ejecutivos americanos. Las

Escuelas de negocios americanas se tranquilizan con estos hechos y consideran que después de todo, deben estar haciendo algo bien.

Este año (1991) más del 5% de los aspirantes a Escuelas americanas provendrán del Japón, para algunas el porcentaje es el doble. ¿Por qué este afán ahora?

Parte de la explicación la ofrece en un estudio el profesor Tadashi de la Universidad Tecnológica de Teikyo: La necesidad por un nuevo tipo de administrador que conduzca las firmas japonesas al próximo siglo y que él denomina «administrador tipo empresario». Las calidades de este administrador señalan en un 78% «habilidad estratégica», en un 72% «habilidad para innovar», en un 54% «creatividad» y en un 37% «perspectiva internacional». Las Escuelas occidentales, cree Todashi, pueden ayudarles a taponar estas brechas gerenciales.

Otra parte de la explicación puede residir en la construcción de una red de contactos internacionales, la absorción de cultura occidental en los negocios y el perfeccionamiento del inglés.

En el Japón también existe renuencia de las universidades a manchar su reputación académica con el ofrecimiento de programas en Administración. A pesar de esto existen programas al estilo de Escuelas americanas, todos densamente copados.

La Escuela de negocios para graduados de la Keio University, lanzó su MBA de dos años de duración en 1978, con asistencia de la Escuela de negocios de Harvard.

Cada año Keio gradúa 85 MBA, la mayoría de 30 años, un poco mayores que sus contrapartes occidentales. Dice el Decano: Tenemos mucho que aprender de los educadores occidentales en Administración. El ideal es equipar a los gerentes con las más útiles herramientas analíticas que ellos puedan adquirir en las Escuelas occidentales, pero hacerlo en una forma que sea lo menos destructor de las prácticas japonesas tradicionales.

Japoneses y americanos están llegando a acuerdos conjuntos. El proyecto conjunto más exitoso hasta ahora es el programa MBA de dos años, lanzado a finales de 1988, conducido en inglés en un campus a 100 kilómetros al noroeste de Tokio, por profesores de la Escuela Amos Tuck de Estados Unidos y la International University of Japan.

El programa enfatiza el internacionalismo, el aprendizaje en grupo y la aplicación práctica de la teoría. El Decano del proyecto, profesor de Tuck, cree que los mayores beneficios van para los profesores americanos que pasan parte del año enseñando en el Japón. Hacia finales de 1991, 40% de ellos había enseñado o hecho investigación en el Japón.

La mayoría de las Escuelas europeas y americanas de negocios tienen ya acuerdos conjuntos de investigación con universidades, facultades o compañías japonesas. Si el Japón tiene algo que aprender de la educación occidental en un MBA, los profesores americanos tienen aún más que aprender de los japoneses.

Shoji Shiba, un gurú de la gerencia japonesa, profesor visitante de M.I.T. y profesor de la Universidad de Tsukuba, cree que la mejor estrategia para las Escuelas occidentales es la adopción de algunas técnicas educativas japonesas en administración. Corregir esto, piensa Shiba, requerirá una década de cambio:

- Las Escuelas colocan la teoría primero, la realidad segundo. Los negocios son la realidad. Tenemos que aprender de los negocios. La investigación y la teoría tienen un papel que jugar, pero es menor de lo que las Escuelas occidentales piensan.

- En el mejor de los casos tienen un papel de apoyo. Si las Escuelas realmente desean producir los mejores gerentes, entonces su profesorado y sus estudiantes tendrán que pasar mucho tiempo trabajando en o con las compañías mejor administradas. Las Escuelas deberían hacer más uso de hombres de negocio experimentados, como profesores.

- Junte los estudiantes y profesores en la planta como lo hacen los japoneses.

- Desanime, quizá mejor, penalice la competencia entre los estudiantes. Los equipos aprenden más rápido que los individuos, porque cada miembro aprende de los otros. La era de los genios individuales es cosa del pasado, las compañías modernas, complejas, necesitan equipos de administradores altamente capaces en cada nivel. El desarrollo de nuevos productos exige insumos de todos los rincones de la compañía. Las compañías multinacionales necesitan equipos multinacionales.

- Cultura no únicamente producto. Crecientemente las compañías están teniendo que mercadear su cultura o imagen de marca, no simplemente su producto, con el fin de batir a sus competidores.

- Los estudiantes de administración de occidente deben ser estimulados a abrir sus mentes, ayudarles a romperla resistencia permitiéndoles practicar rápidamente lo que se les enseña.

- La mayoría de las Escuelas occidentales (especialmente en Europa) han recogido ya una idea claramente japonesa: la que ofrece a los administradores una educación a lo largo de sus carreras.

El desafío real para las Escuelas radica no en cambiar lo que enseñan, sino en cuánto tiempo, y en pedazos de qué tamaño y enseñarlo para qué.

En el futuro, el tópico caliente de las Escuelas será el «aprendizaje continuo». Darles a los administradores un ejercicio regular de Escuela de negocios, regresarlos a sus compañías con sus habilidades y horizontes ampliados. Combinar todo esto con las ideas de educadores como Shiba y se podrá tener una combinación victoriosa.

## **AREAS DE INVESTIGACION PERTINENTES PARA LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACION COLOMBIANAS**

Es inevitable que incurra en algunos errores e injusticias al hacer generalizaciones en el desarrollo de los temas que vienen a continuación. Por ello ofrezco disculpas de antemano. En líneas generales, y sin pretender ser dogmático, sino más bien utilizando información contenida en estudios de gremios, de los Foros organizados por Colciencias, de recomendaciones de los mismos empresarios y como resultado de la crisis americana, se puede generalizar diciendo que es prioritario realizar investigaciones sobre los siguientes temas:

### **1. Gerencia de la Tecnología**

Mientras comenzamos a generar tecnología avanzada, propia, lo mejor que podemos hacer es aprender a gerenciarla, a adquirirla, a negociarla, a desagregarla. Por una nefasta influencia americana en nuestros programas de administración, no se ha incluido el tema de producción en los currículos, como se incluye el tema financiero y, en menor medida, el de mercados. Hubo que esperar la incursión del Japón en los mercados mundiales para que la función de producción recuperara su sitio en la estrategia empresarial, al menos en este país.

2. La celebración de alianzas estratégicas entre empresas para enfrentar mejor la competencia internacional, aunando esfuerzos de una manera sinérgica y que compense debilidades de una con fortalezas de la otra.

3. La aplicación de algunas prácticas japonesas como inventario cero gracias al trabajo aunado de empresas y proveedores que han llegado tan lejos en ocasiones como a recomendar cambios de diseño, de procedimientos, de proceso, de la empresa a la cual proveen de algunos elementos.

Los temas 2 y 3 deben dar lugar a «casos» que se divulguen profusamente.

4. Diseño de cursos, Seminarios y Talleres cortos, encaminados a desarrollar habilidades de trabajo en equipo, de creatividad, de entrenamiento en el trabajo, de expresión oral y escrita y, en general, de lo que se llama «tecnología blanda».

5. Diseño de cursos sobre el comercio internacional, apoyándose en «casos» de estrategias exitosas. Para esta tarea es muy importante lograr la colaboración del Ministerio de Comercio Exterior y de las grandes empresas exportadoras.

6. Diseño de programas de Gerencia deliberadamente diseñados para que Gerentes privados y funcionarios públicos se enfrenten a problemas comunes, en cursos, seminarios y talleres; se conozcan, analicen y comprendan las dificultades del otro y que muestren cómo se pueden complementar las respectivas acciones, con la identificación, en algunos casos de soluciones suprainstitucionales, para bien del país.

7. Muchas de las recomendaciones señaladas exigen una sensibilización previa de los altos directivos de las empresas, incluidos miembros de Juntas directivas, alas características de ésta nueva época de apertura, en todas las direcciones, comenzando por la apertura mental hacia nuevos paradigmas.

Para terminar, creo sinceramente que le daríamos una ayuda invaluable a nuestras empresas con la realización de estas tareas. Si existen algunas instituciones que ya lo están haciendo les ruego, nuevamente, me disculpen y les deseo muchos éxitos en tan loable labor.

### **CONCLUSIONES**

Una lección que nos debe quedar bien grabada en la mente es que «el éxito puede alimentar la complacencia y la autosatisfacción». Y esto es muy peligroso, hoy más que nunca. Los retos para las empresas están cambiando todo el tiempo. Y no se diga de Colombia con el asunto de la apertura económica y la reestructuración industrial. Si la educación gerencial va a ser de utilidad real para las compañías en el futuro, tendrá que sufrir una reestructuración radical: No confiarse en el esquema de un sólo pinchazo con el M.B.A. actual, el cual se encogerá, en favor del aprendizaje continuo.

Los cursos cortos para los gerentes experimentados deberán dejar de servir para mantener ocupados a los profesores durante las vacaciones del verano, más en los Estados Unidos que en Europa, y deberán mostrar su utilidad para las compañías, además de generarles ingentes recursos financieros a las Escuelas. Es el caso del programa de desarrollo gerencial de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

Una última condición para la supervivencia: El logro de una nueva síntesis de rigor académico con pertinencia gerencial. Con mucha humildad tendremos que aplicar a nuestras Escuelas, lo que enseñamos a las Empresas, para que lo apliquen ellas: Planeamiento estratégico que conduzca a un análisis de las debilidades y fortalezas internas con las oportunidades y amenazas del entorno.

Ibagué, septiembre 26, 1993