

## Modelo pedagógico para la formación profesional de administradores

RAUL SCARPETTA G.\*

---

### RESUMEN

---

*Formulados y conocidos desde tiempo atrás los antecedentes en relación al estado en que se han dado los procesos de "enseñanza" de la Administración, se hace necesario entrar a reflexionar acerca de un modelo que permita una aproximación a procesos y procedimientos más adecuados, más acordes a las exigencias, en la formación profesional de Administradores.*

*Varios autores han abordado la problemática existente en el campo de la docencia para la Administración como disciplina académica<sup>1</sup>. Ellos han esbozado los aspectos fundamentales y han expuesto una serie de puntos de vista para buscar mejorar la formación de Administradores.*

*El propósito que se formula como un desafío, es el de llevar a cabo esfuerzos para tratar de configurar un modelo flexible que contenga y exponga los elementos conceptuales que deben regir un proceso formativo en Administración con énfasis en el pregrado.*

*La idea motivadora se fundamenta en las apreciaciones que hacia el futuro se hacen en relación con el estado de las sociedades y en concreto, la sociedad colombiana. Un punto de reflexión se ubica en la necesidad de considerar cuál debe ser*

*el administrador profesional que se requiere en función de las expectativas sociales, económicas, políticas, etc. de un nación y para el caso Colombia. Otro punto, se refiere al contenido de la formación y los procesos requeridos, con la mirada puesta en la función social que debe ejercer el Administrador como profesional.*

*Asociando al modelo pedagógico, el enfoque de sistemas, se requiere primero que todo, puntualizar acerca del producto o resultado de la formación, el profesional en Administración; luego, abocar el tratamiento del proceso pedagógico como conjunto de relaciones y funciones entre el docente y el estudiante; posteriormente, referirse a los recursos de apoyo como insumos para el proceso; y por último, exponer los requisitos que se deben establecer para propiciar niveles de eficiencia en la aplicación del modelo.*

### 1. EL PROFESIONAL EN ADMINISTRACION

El planteamiento inicial que se hace, es que países como Colombia, necesitan un profesional en Administración de Organizaciones; y como un generalista, quien después podrá acceder a la formación de postgrado, especializada.

Como profesional y teniendo en cuenta el conjunto de funciones que socialmente determinan su desempeño, el Administrador debe estar formado para actuar en tres campos claramente diferenciados.

#### 1.1 El administrador como ejecutivo

Un primer campo de desempeño lo constituye

---

\* Economista Universidad de Antioquia  
Magister en Administración: Universidad de Los Andes  
Ex-becario Fonds Leon Beckaert, Bélgica  
Director Centro de Desarrollo Empresarial EAN

el conjunto de funciones que son propias de la Administración como marco conceptual y como tecnología, a ser llevadas a cabo al interior de las organizaciones. Esas funciones pueden clasificarse en estratégicas, directivas y operativas. Las estratégicas se localizan en lo correspondiente a las decisiones que deben ser adoptadas en relación con el rumbo, con el futuro de largo y mediano plazo de la organización como un todo integrado. Las directivas tienen que ver con las decisiones propias en las áreas funcionales de la organización, determinadas por las decisiones estratégicas y en referencia a los objetivos y las metas. Las operativas se relacionan como decisiones, a los aspectos propios de los programas, los métodos y los procedimientos requeridos para la coordinación y ejecución de funciones y tareas.

### 1.2 El administrador como asesor y consultor

Un segundo campo de desempeño, esta configurado por el conjunto de funciones que permiten que el Administrador actúe como un profesional independiente hacia las organizaciones. Debe actuar como asesor y consultor, realizando funciones y labores de diagnóstico, formulación e implantación de recomendaciones, que para las organizaciones pueden tener ingerencia en sus decisiones estratégicas, directivas y operativas. La afirmación implícita consiste en que el Administrador como profesional, debe estar formado para ser un "médico" de las organizaciones, para propiciar y contribuir al logro de niveles de eficacia y eficiencia.

### 1.3 El administrador como empresario

Dadas las necesidades hacia el futuro de países como Colombia, contenidas en sus modelos de desarrollo, el Administrador como ser social y como profesional y dados los fundamentos de su formación, debe estar en capacidad de desempeñarse como empresario, es decir, posibilitado para tener iniciativa empresarial, creando empresas y administrándolas para conseguir su desarrollo.

La exposición de los anteriores contextos de desempeño para el Administrador como profesional, exige la formulación de las características propias que debe poseer, dadas las connotaciones y especificidades de sus escenarios de actuación. Esto implica que en las circunstancias de su función, el Administrador debe ubicarse en un escenario ambiental, teniendo en cuenta los fenómenos y las variables que se comportan en él. Visto así, las características se deben inscribir alrededor de<sup>2</sup>:

- Una formación académica en términos de conocimientos para comprender el significado y el sentido de las decisiones y los cursos de acción que se adoptan en el ejercicio profesional.
- Una formación académica en términos de conocimientos para aplicar la tecnología administrativa con base en los requerimientos de los contextos de desempeño profesional y el contenido del proceso de toma de decisiones.
- Una formación académica que permita en el Administrador profesional, una disposición hacia el cambio, dada la naturaleza de los escenarios de actuación, en cuanto a su comportamiento.
- Una formación académica que contribuya a desarrollar habilidades y destrezas que generen una actividad de liderazgo, dados los ámbitos de comportamiento y acción del recurso humano que participa en los escenarios de actuación.
- Una formación académica por medio de la cual, el Administrador como profesional y como ser social, adquiera conciencia de los valores éticos que deben regir su comportamiento en los escenarios de actuación.

## 2. EL PROCESO PEDAGOGICO

Si se considera el proceso pedagógico, como el conjunto de relaciones y funciones que deben existir para la formación, para la educación; en lo referente a la Administración como disciplina académica, el proceso pedagógico tiene que ver con todas las relaciones y funciones que deben llevarse a cabo para formar Administradores como profesionales:

El significado de lo profesional, tiene que ver con un conjunto de labores, de tareas que socialmente están determinadas para el ejercicio del Administrador en un escenario ambiental dado. La determinación se establece a partir de las relaciones y las condiciones materiales que contine una sociedad dada en el presente y hacia el futuro.

Se hace necesario, para efectuar consideraciones en cuanto a una propuesta de proceso pedagógico, tener en cuenta los elementos que los integran. Para la formación, el proceso pedagógico en Administración, debe estar constituido por la relación entre el docente y el estudiante; por el plan de

estudios y por las formas de evaluación. A continuación se trata de realizar una exposición acerca de cada uno de estos elementos:

## 2.1 Relación docente-estudiante

Para los contextos de desempeño y las características formativas de un Administrador profesional, la relación entre el docente y el estudiante, debe ser dinámica, es decir, debe permitir unos niveles de actuación basados en la participación activa para profundizar en los aspectos propios de los conceptos que están siendo estudiados y que deben remitir a la configuración de la formación, como acto educativo.

De acuerdo con lo expuesto en los antecedentes que expresan las relaciones y formas utilizadas hasta el momento en la formación de Administradores subyace un principio y es el que podría denominarse como **transmisión** de conocimientos por parte del docente y recepción de **información** por parte del estudiante. Con esta premisa los niveles de desempeño del docente y del estudiante pueden conllevar a una relación pasiva.

El principio que subyace en el proceso pedagógico que se propone es el que se señala como **explicación** por parte del docente y **formación** por parte del estudiante. Bajo este principio la relación debe tender a ser dinámica y activa, ya que el fundamento en términos de respuesta a la relación, debe ser una actividad de autoformación.

### PRINCIPIOS TRADICIONAL

Transmisión	Información
-------------	-------------

### PRINCIPIO PROPUESTO

Explicación	Formación
-------------	-----------

Por parte del docente sus funciones se basan, en el principio propuesto, en el objeto que debe ser explicado lo cual supone una serie de cuestiones que deben ser planteadas por el estudiante en el proceso.

Por parte del estudiante sus funciones se basan, en el principio propuesto, en la indagación y profundización en los temas objeto de estudio para estar en capacidad de formular las cuestiones que deben ser resueltas, conjuntamente con el docente en el proceso pedagógico.

Dada la naturaleza de la Administración como disciplina académica y profesional y asumiendo el principio propuesto, el enfoque del proceso pedagógico debe ser integrado y no agregado. Y debe ser así, en razón de los agentes que necesariamente deben ser tenidos en cuenta en el proceso formativo: el escenario ambiental —entorno y organizaciones—; el docente; el estudiante; la institución formadora y quienes intervienen alrededor del estudiante y que tienen que ver con su formación —la familia, la sociedad, el sistema educativo, etc.—.

Por lo anterior, el docente debe estar consciente de su responsabilidad y actuar en consecuencia. Ello implica que sus funciones deben estar constituidas por la investigación, la asesoría o consultoría y la docencia propiamente dicha. La investigación para profundizar y enmarcar la teoría a los escenarios más próximos, la asesoría o consultoría para tener vivencias que permitan confrontar la tecnología administrativa y la docencia propiamente dicha, para servir de coordinador, guía y sujeto de explicación para los temas que se aborden en “clase”.

En cuanto al estudiante, sus funciones deben estar inscritas alrededor de la investigación, la consultoría o asesoría y la participación en “clase” pero con su actitud positiva hacia la actividad de formación. En la investigación, el estudiante aborda la comprensión mediante el análisis de los temas que está estudiando. En la asesoría o consultoría, el estudiante aborda la verificación de la validez en cuanto a la tecnología administrativa y con su participación dinámica y activa, el estudiante “ajusta” sus niveles de autoformación.

En los aspectos específicos del proceso pedagógico propuesto, necesariamente debe darse la integración de una manera sinérgica, condicionados a las formas de ejecución del proceso donde una de sus bases es el plan de estudios y el programa de las asignaturas.

**“En cuanto al estudiante, sus funciones deben estar inscritas alrededor de la investigación, la consultoría o asesoría y la participación en “clase” pero con su actitud positiva hacia la actividad de formación”.**

## 2.2 El plan de estudios

En relación con el conjunto de características expuesto, vale la pena presentar una serie de rasgos, a partir de la cual se puede configurar el marco de conocimientos. Para ello, se recurre a Kliksberg, quien presenta un listado que muy bien vale la pena tener en cuenta en función del potencial de desempeño para el Administrador como profesional.

### Rasgos del "Administrador Ideal"<sup>3</sup>

1. Conciencia nacional
2. Conocimiento de la realidad nacional
3. Buena formación científica y cultura general
4. Comprensión de la realidad mundial
5. Capacidad crítica
6. Capacidad creativa
7. Actitud frente al personal que dirige
8. Capacidad técnica en su especialidad
9. Capacidad de decisión
10. Facilidad de expresión
11. Capacidad teórica en su especialidad
12. Actitud de actualización
13. Conocimiento amplio de sus habilidades
14. Experiencia
15. Conocimiento jurídico y económico
16. Buenas relaciones humanas
17. Capacidad de asimilar cambios

El plan de estudios es un conjunto integrado de temas objeto de estudio, interrelacionados de tal manera que en su implantación conduzcan al logro de sus objetivos de formación.

En esta medida, los pre-requisitos y correquisitos, deben ser hilos conductores que cumplan el verdadero cometido para un proceso pedagógico y dinámico.

El pre-requisito debe ser una línea de enlace con sentido académico en el proceso de formación progresivo en una temática objeto de estudio. El correquisito debe permitir una acción de complementación vinculada al mismo proceso formativo.

En cuanto a los programas de las asignaturas o cursos, éstos deben ser un instrumento activo en la relación explicación—formación. Como instrumento el programa debe constituirse en un verdadero guía para el proceso de autoformación, por

lo tanto debe disponer claramente de los objetivos; de una metodología donde se consigne claramente el papel del estudiante como actor participativo y dinámico; de un contenido con subobjetivos que remita textualmente a unas lecturas básicas y complementarias y que además, postule otra serie de labores académicas que faciliten al estudiante su función, como el estudio de casos, la redacción de informes, la consulta y formulación de cuestiones, el estudio por simulación, etc. El programa de la asignatura, debe ser expresado por sesiones en subobjetivos de formación y debe tener una secuencia cronológica por medio de la cual, el estudiante adopte una actitud responsable en cuanto a sus compromisos de autoformación. Adicionalmente, el programa también debe contener las formas de evaluación, los textos bibliográficos, documentos y ayudas a que debe recurrir el estudiante en su acción autoformadora.

## 2.3 Las formas evaluativas

Para el caso de la formación en Administración y en el proceso, las formas evaluativas deben constituirse en un elemento que permita al estudiante y al docente, verificar los avances y progresos en la formación partiendo de una actitud de responsabilidad funcional, que debe existir entre estos actores. Diversas formas pueden implantarse, las cuales serán adoptadas con base en los subobjetivos de formación y el contenido de cada temática, correspondiente a cada sesión. Entre estas formas pueden plantearse las siguientes:

- La evaluación escrita individual, para verificar el conocimiento de ciertos aspectos que se consideran básicos en el proceso formativo.
- El informe escrito acerca del estudio y profundización de un tema por parte del estudiante.
- El informe escrito relacionado con la "solución" de un caso, que tipifica un asunto que se considera importante en la formación.
- El informe escrito, referido a la solución de una serie de preguntas o cuestiones planteadas y que exigen del estudiante un esfuerzo para aplicar el proceso de toma de decisiones.
- La evaluación individual oral, para comprender el dominio, la consistencia y coherencia en el tratamiento de un tema por parte del estudiante.

Se debe anotar, que dado el proceso pedagógico con un enfoque integrado, en las formas evaluativas debe posibilitarse la intervención de sus distintos agentes. En una evaluación oral, por ejemplo, se puede pensar que como "jurado" participe un gerente de una empresa, si la asignatura es política de negocios o planeación estratégica. Lo mismo puede ocurrir en otras asignaturas como gerencia pública, gerencia de mercados, consultoría administrativa, iniciativa empresarial, etc., donde para su evaluación pueden y deben tenerse en cuenta las contribuciones de los funcionarios que desde las organizaciones u otros campos, han adquirido los conocimientos por la aplicación de la teoría y la tecnología administrativa.

### 3. LOS RECURSOS DE APOYO

Como ayudas para el proceso pedagógico que se formula, fundamentado como se ha anotado en esquemas distintos al tradicional de la clase magistral, deben tenerse en cuenta una serie de medios, que contribuyan a facilitar por parte del estudiante la autoformación y por parte del docente, la coordinación, guía y explicación.

La informática y la tecnología del computador por todos es bien conocido, de sus avances y progresos. También se sabe lo fundamental que es para el desempeño profesional del Administrador, el conocimiento de esta área del saber. Y también se ha visto cómo ella ha sido de gran utilidad para disciplinas como la educación, en cuanto a que ha llevado a modificar en sentido positivo, los modelos pedagógicos en cuanto a su implantación.

Para la formación profesional en Administración, debe recurrirse al uso de las posibilidades que proporciona la informática y la tecnología del computador. En esta medida y desde el campo de los sistemas, deben utilizarse los programas o "software" para diseñar y configurar los "tutores" por computador<sup>4</sup> y la enseñanza modular instruccional en aquella temática del conocimiento donde sea factible. A manera de ejemplo, es posible pensar que para un curso de gerencia financiera, se pueda diseñar y configurar un "tutor" que sirva de coordinador y guía para el estudiante en su proceso de formación en este tema; también se puede pensar que para el mismo curso, pueda existir por computador un módulo instruccional que lleve al estudiante a profundizar en lo que está siendo estudiado.

Otra ayuda, la cual debe ser utilizada, es la del video, donde se ilustran situaciones que llevan al

estudiante a verificar el tratamiento de ciertos temas y a que elabore sus propias reflexiones.

Los casos para la enseñanza y formación deben reivindicarse, en la medida en que ellos le permitan al estudiante, enfrentar situaciones acordes con los contextos y los escenarios en los cuales va a desempeñarse como futuro profesional.

La simulación por computador, por medio de los programas de decisión gerencial, deben ser vinculados a los procesos formativos, para permitir que el estudiante asuma la toma de decisiones en su verdadera dimensión y significado en relación con las variables que debe tratar y estudiar.

Desde el punto de vista de los recursos físicos, para la enseñanza y formación, las aulas deben ser dispuestas de una manera tal, que propicien la eficiencia en los métodos y los procedimientos. De esta manera la ubicación del mobiliario por ejemplo, puede ser en forma circular o rectangular, para facilitar la integración y participación. Las aulas deben estar provistas de proyector de acetatos, retroproyector de diapositivas y equipo de televisión y betamax, como también de tablero y papelógrafo que permitan efectos visuales positivos, en conjunto con la ambientación por colores del lugar.

### 4. REQUISITOS DEL PROCESO

Estos requisitos tienen que ver fundamentalmente con la disposición y actitud por parte del docente y del estudiante.

En cuanto al docente, su labor debe estar basada en un plan de trabajo alrededor de la investigación, la consultoría y la función de coordinación, guía y explicación al estudiante. En investigación, el plan debe contener tareas para profundizar y ampliar los conocimientos acerca de ciertos temas, lo cual debe traducirse en el diseño de casos, la producción de documentos que pue-

**"La simulación por computador, por medio de los programas de decisión gerencial, deben ser vinculados a los procesos formativos, para permitir que el estudiante asuma la toma de decisiones en su verdadera dimensión y significado en relación con las variables que debe tratar y estudiar".**

dan vincularse al proceso de formación. En consultoría en organizaciones reales, el docente debe efectuar un trabajo de confrontación y verificación que también conlleve al diseño de casos y elaboración de escritos o documentos. En cuanto a la labor de coordinación, guía y explicación, el docente debe preparar cuestionarios, talleres y abordar las cuestiones propias de la metodología de casos, del debate, la discusión y la asesoría a los estudiantes para lograr que el proceso formativo sea mucho más productivo.

Se necesita, que el docente reciba capacitación en las técnicas de docencia universitaria con énfasis en las referidas a la micro-enseñanza. También debe capacitarse en los aspectos de la metodología de la investigación, de la asesoría a empresas y de los métodos para llevar a cabo estudios de factibilidad.

La formación profesional de base del docente debe ser en Administración con estudios de postgrado en áreas especializadas. Si tiene formación de base, en un área afín debe tener estudios de postgrado en Administración. Se asume en el modelo que el docente es un profesional cuya dedicación está básicamente fundamentada en una función académica de tiempo completo. Es posible pensar en otros docentes, que trabajan en organizaciones y como profesionales independientes cuya función académica sea de tiempo parcial.

En cuanto al estudiante, el proceso de formación también debe estar basado en un plan de trabajo cuyo pilar esté centrado en el programa de la asignatura. El plan de trabajo debe permitir, para la autoformación, acceder a tareas de investigación, consultoría y profundización mediante el estudio y el análisis.

Como insumo al proceso, el estudiante, debe tener una serie de características, que se refieran al espíritu creativo y organizativo, a la capacidad para enfrentar situaciones y a su disposición dinámica para participar en el proceso, así como también, una base de conocimientos sólidos requeridos para abordar los estudios de Administración como disciplina académica y profesional.

## NOTAS

- 1 Estos autores han hecho planteamientos que reflejan la situación para América Latina, incluida Colombia. Entre otros se tiene a Bernardo Kliksberg, a Henry Gómez. En Colombia se tiene a Carlos Dávila, Rubén Darío Echeverry, Luis Ernesto Romero, Orlando Arias y el autor de este escrito entre otros.

Vale la pena, por su contenido y el acervo de bibliografía al respecto, la publicación de Henry Gómez y César Pérez, auspiciada por el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración CLADEA y patrocinada por INTERMAN de la Organización Internacional del Trabajo -OIT-.

- 2 **KLIKSBERG, Bernardo.** Expone en su texto "Universidad, formación de Administradores y sector público en América" de manera amplia al respecto de esta serie de características. Kliksberg, Bernardo. *Ibid.* P.P. 67-68.
- 3 **KLIKSBERG, Bernardo.** *Ibid.* P. 757.
- 4 Algunos los han llamado profesores electrónicos.

## BIBLIOGRAFIA

- KLIKSBERG, Bernardo.** Universidad, formación de administradores y sector público en América Latina. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Instituto de Administración Pública de México. Fondo de Cultura Económica. México. 1983.
- DRUKER, Peter F.** La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. Ed. El Ateneo. Buenos Aires. 1975. Prefacio XI.
- DAVILA L. DE GUEVARA, Carlos.** Teorías organizacionales y administración. Enfoque Crítico. Ed. Interamericana. Bogotá. 1985.
- DIAZ, Mario.** Una caracterización de los modelos pedagógicos. Revista Educación y Cultura No. 7. Centro de Estudios e Investigación Docente, FECODE. Bogotá. 1986.
- FLOREZ, Rafael y BATISTA, Enrique.** El pensamiento pedagógico de los maestros. Ed. SPI. Medellín. 1982.
- GOMEZ-SAMPER, Henry y PEREZ, César.** Estudios de administración en América Latina. CLADEA. Ed. IESA. Caracas, Venezuela. 1986.
- DAVILA DE GUEVARA, Carlos.** La crisis de la educación en administración en Colombia. Revista LAFIT. Temas administrativos. Vol. 39. Julio-Septiembre 1980.
- ECHEVERRY R., Rubén Darío; ALVAREZ C., Augusto y SCARPETTA G., Raúl F.** La planeación de las instituciones de desarrollo en Colombia. ASCOLFA. Programa de desarrollo gerencial de la OIT-PNUD. Bogotá. 1988.
- DES MANAGERS POUR LE XXI<sup>e</sup> SCIECLE.** Rapport du groupe de travail. France, Fondation nationale pour L'enseignement de la gestion des entreprises. Prís. 1980.
- KUBR, Milán.** La administración de una institución de desarrollo administrativo. Programa de desarrollo gerencia. OIT-PNUD. México. 1984.