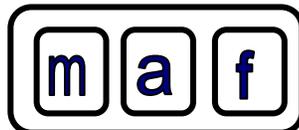


**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**EI ROL DEL DOCENTE EN LA ENSEÑANZA DE LA  
ADMINISTRACIÓN**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**PEDRO FAUSTINO GARCÍA CORTEZ**

PARA OPTAR AL GRADO DE

**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

AGOSTO 2009  
CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR:	MÁSTER RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ
SECRETARIO GENERAL:	LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ
<b>AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS</b>	
DECANO:	MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
VICEDECANO:	LIC. ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS
SECRETARIO:	LIC. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS
ADMINISTRADOR ACADÉMICO:	LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ
ASESOR:	MÁSTER FRANCISCO NAVAS ESCAMILLA
TRIBUNAL EXAMINADOR:	MÁSTER JOSÉ FRANCISCO NAVAS ESCAMILLA MÁSTER GUILLERMO VILLACORTA MARENCO
AGOSTO 2009 CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA	

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS por haberme permitido llegar a ésta etapa de mi vida, ahora comprendo que el mundo ha cambiado y veo la cosas diferentes de cómo las vi hace... muchos años, prefiero no decir cuántos.

A mi esposa Gloria, mis hijos Milagro Alicia y Ricardo Antonio por haber sufrido mi ausencia durante los últimos tres años.

Al Director de la Maestría y docentes por la orientación recibida y al personal administrativo por el apoyo brindado durante el proceso.

A mis compañeros de la décima promoción con quienes compartimos la experiencia.

Finalmente debo agradecer a la Universidad de El Salvador.

Pedro Faustino García Cortez

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>		
<b>CAPÍTULO I: PRÁCTICAS DE GESTIÓN ACTUAL QUE DEBEN SER SUPERADAS</b>		1
	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	LA PRETENSIÓN DEL CONOCIMIENTO	2
1.2	LA IDEOLOGÍA BASADA EN LA VISIÓN PESIMISTA	6
1.3	REVIRTIENDO LA TENDENCIA	10
<b>CAPÍTULO II: EL ROL ACTUAL DEL DOCENTE EN LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN.</b>		12
INTRODUCCIÓN		12
2.1	¿LOS PROFESORES PUEDEN HACER LO QUE PREDICAN?	13
2.2	¿POR QUÉ LOS PROFESORES NO PUEDEN ADMINISTRAR?	13
2.3	¿POR QUÉ LOS PROFESORES PUEDEN ADMINISTRAR?	15
2.4	ANÁLISIS DE DESEMPEÑO DE LA EMPRESA Y EXPECTATIVAS DE LA INVESTIGACIÓN	15
2.5	AUTO-EVALUACIÓN DEL ESTUDIO	17
2.6	CONCLUSIONES	18
<b>CAPÍTULO III: ¿QUÉ INTERESA REALMENTE A LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS?</b>		18
INTRODUCCIÓN		18
3.1	LA INVESTIGACIÓN ACADÉMICA QUE INTERESA A LOS GERENTES	19
3.2	RIGOR Y RELEVANCIA EN LAS INVESTIGACIONES SOBRE GERENCIA	19
3.3	ORTODOXIA Y PRAGMATISMO	20
3.4	EN BÚSQUEDA DE PROFESORES AMBIDIESTROS	21
<b>CAPÍTULO IV.- ROL PROPUESTO AL DOCENTE PARA LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN</b>		22
INTRODUCCIÓN		22
4.1	IDENTIFICANDO LA LÍNEA DE CAUSALIDAD.	24
4.2	MOVIÉNDOSE HACIA LA PREVISIBILIDAD.	25
4.3	IMPORTANCIA DE LOS FRACASOS.	26
4.4	CONVIRTIÉNDONOS EN USUARIOS INTELIGENTES DE LA TEORÍA.	39
<b>CAPÍTULO V.- EL FUTURO DE LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS.</b>		28
INTRODUCCIÓN		28
5.1	ADOPTANDO LA AMBIGÜEDAD Y LA PARADOJA	32
5.2	CONCLUSIONES	33
<b>CAPÍTULO VI.- RECOMENDACIÓN: ES HORA DE CONVERTIR A LA ADMINISTRACIÓN EN UNA VERDADERA PROFESIÓN.</b>		34
INTRODUCCIÓN		34
6.1	¿LA EDUCACIÓN GERENCIAL SUMA VALOR?	35
6.2	¿EL PROFESIONALISMO AHOGA LA CREATIVIDAD?	37
6.3	¿PODRÍA ADOPTARSE UN CÓDIGO PARA LA ADMINISTRACIÓN?	38
6.4	¿CUÁL DEBE SER EL CONTENIDO DE UN CÓDIGO?	39
6.5	¿EL CÓDIGO PODRÍA SER LA DIFERENCIA?	40
<b>REFERENCIAS</b>		41
1	NOTAS A PIE DE PÁGINA	41
2	BIBLIOGRÁFICAS	42

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación denominada “El Rol del Docente en la Enseñanza de la Administración”, se ha realizado básicamente con el objeto de cumplir con el requisito para optar al grado de Máster en Administración Financiera y, al mismo tiempo, para que sirva como documento de discusión para la Reforma Académica que se ha iniciado en la Universidad de El Salvador, especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas, en su calidad de Escuela de Negocios (EN) y como una Auténtica Empresa del Conocimiento. Es en ese marco, donde toma importancia el trabajo del Profesor que se dedica a la enseñanza de la administración.

Entonces, la investigación se hace con el sentido de contribuir a aclarar a las personas que se dedican a ésta tarea, cuáles son las actividades que deben realizar; en consecuencia, después de haber analizado buena cantidad de documentos sobre el tema de instituciones educativas de mucho prestigio mundial, se han organizado y resumido unos pocos, a la luz de la realidad que se observa en la casa de estudio antes mencionada y que van en el orden que a continuación se detalla:

En el capítulo I, se plantea el marco de referencia general en el cual se enmarca el trabajo que el profesor ha estado desarrollando con un estereotipo que ha sido impuesto para que funcione el sistema capitalista en su fase neoliberal, cuyo principal componente es el apoyo incondicional del Estado hacia la Empresa y se olvida que su objetivo es elevar la calidad de vida de las personas y con ello contribuir al desarrollo de la sociedad, combatiendo de esa manera, la pobreza.

El capítulo II, investiga uno de los dichos familiares muy conocidos: “el que sabe es gerente, el que no sabe enseña”, en otras palabras, el profesor no sabe administrar una empresa en la realidad, los resultados fueron curiosos porque no hay evidencias que lo prueben, que sólo es un mito.

Por su parte, el capítulo III, describe cuál es el interés de las Escuelas de Negocios y el de los directores y gerentes de las empresas, se expone de ésta manera para resaltar la urgente necesidad de vincular el trabajo que desarrollan los profesores y el trabajo que desarrollan los directores y los gerentes corporativos en la realidad.

El trabajo del profesor debe ser: hacer investigación con rigor y relevancia, ya que sin ella, no puede haber desempeño docente de calidad en las aulas. Para ganarse el puesto de profesor y sostenerlo, el rendimiento de su titular debe medirse por la calidad de investigación que realiza. Por su parte a los directores y gerentes, les interesa resolver sus problemas más concretos, con los que se encuentran en el día a día en el desempeño de su función conductora.

Por otra parte, las habilidades y destrezas necesarias para hacer investigaciones con rigor son diferentes a las cualidades que se necesitan para hacer investigaciones de relevancia, por tal razón las escuelas de negocios necesitan seleccionar profesores que reúnan ambas características.

En el capítulo IV se describen las funciones del Profesor de las Escuelas de Negocios: la producción y distribución de conocimiento, y que consiste en la aplicación del método científico orientado a la solución de un problema determinado de la realidad social.

El capítulo V, plantea algunos desafíos que se presentan a las Escuelas de Negocios, entre los que se pueden citar como más importantes son, que el mundo actual es complejo, incierto, dinámico, ambiguo, paradójico y contradictorio.

En el apartado de las conclusiones, se afirma que la Reforma Académica es urgente principalmente en lo que se refiere a sus funciones de Docencia, Investigación y Gobierno Institucional; no se debe perder de vista que las EN son verdaderas empresas del conocimiento y en cuanto a la Proyección Social se debe considerar que las empresas y las personas que conducen esas unidades productivas son agentes de cambio para la sociedad por el papel que desempeñan en el desarrollo social y productivo de los pueblos y en la construcción de un mundo más humano; por lo tanto, son los pueblos los que determinan la clase de universidad que necesitan y un día no muy lejano, éstos les pedirán cuentas a sus universidades por el trabajo que han desarrollado.

En el capítulo VI, se recomienda que ha llegado el momento de convertir a la administración en una verdadera profesión. Este documento puede contribuir, principalmente ahora que nuestro país, ha entrado en una nueva fase de su desarrollo histórico y los beneficios sociales en ésta dirección son abundantes. Es importante aclarar que, con ésta contribución no se pretende resolver todos los problemas que estropean el inicio de la Reforma Académica en la Universidad, en el que uno de los actores más dinámicos es el docente. Sin embargo se espera que la presente investigación sea leída por quien corresponda y que sus diferentes apartados sean objeto de discusión y debate en el ámbito de la Reforma y, por supuesto, sirva como punto de partida para futuras investigaciones.

**CAPÍTULO I**  
**PRÁCTICAS DE GESTIÓN ACTUAL QUE DEBEN SER SUPERADAS/ <sup>i</sup>**

**INTRODUCCIÓN**

Las Escuelas de Negocios (EN), no necesitan hacer mucho para ayudar a prevenir futuros fraudes financieros como los de Enron, Worldcom, Parmalat y otros; sólo tienen que dejar de hacer lo que actualmente hacen, no necesitan crear nuevos cursos, sino que necesitan dejar sin efecto el enfoque tradicional con el que enseñan administración.

Los profesores de las EN tienen que asumir su responsabilidad en el problema, porque sus teorías e ideas han hecho mucho para fortalecer las prácticas administrativas que ahora todos están dispuestos a condenar en voz alta. Se ha sugerido que las empresas deben competir no sólo con sus rivales naturales, sino también con sus proveedores, clientes, empleados y con la regulación.

Estas enseñanzas han estado presentes durante décadas, entonces, no hay razón para extrañarse. La conducta criminal de los gerentes de unas pocas empresas no es realmente el problema, la mayor preocupación es la deslegitimación general de las empresas, como las instituciones y de la administración como una profesión, causada por la adopción de ideas que fueron concebidas como elementos de la práctica administrativa. Varios académicos recientemente han expresado su insatisfacción sobre el estado actual de la investigación, falta de pedagogía adecuada de los profesores y argumentos empresariales y su escaso impacto en la investigación sobre las prácticas de gestión e ineficiencia de la educación gerencial para el desempeño de los graduados en negocios.

Este trabajo, plantea una preocupación muy diferente: Sostiene que la investigación académica relacionada con la conducta de la actividad empresarial, ha tenido influencias negativas sobre la práctica administrativa. Estas influencias han sido incorporadas por la cosmovisión de los gerentes, de un conjunto de ideas e hipótesis que han llegado a dominar gran parte de la investigación empresarial. En resumen, debido a la propagación de ideologías inspiradas en teorías amorales, las EN han liberado a sus estudiantes de cualquier sentido de responsabilidad moral. Las EN han investigado mucho y adoptado cada vez más los modelos científicos descritos como el enfoque reduccionista con su Pretensión del Conocimiento, que han exigido teorizar sobre la base de análisis parciales, excluyendo la subjetividad humana.

Por otra parte, desde que la moral y la ética son inseparables de la intencionalidad humana, una condición previa para hacer del estudio de negocios una ciencia, ha sido la negación de cualquier

consideración moral o ética en las teorías y en la aplicación de esas teorías y, por tanto, en las recetas para la administración en la práctica.

Al mismo tiempo, una particular ideología ha penetrado cada vez más en la mayoría de las disciplinas y teorías en que se basa la gestión. Descrito por Milton Friedman como liberalismo, ésta ideología se basa esencialmente en un conjunto de hipótesis pesimistas acerca de los individuos e instituciones. Visión pesimista es la que considera que la finalidad primordial de la teoría social como una solución al "problema de la negativa", que consiste en limitar los costes sociales derivados de las imperfecciones humanas.

Combinada con la pretensión de conocimiento, ésta ideología ha llevado cada vez más a la investigación empresarial en la dirección de que son justas las reclamaciones basadas en análisis parciales nada realistas y supuestos sesgados. Todo esto aún no nos conduce a consecuencias negativas para la práctica administrativa, pero la característica distintiva de doble hermenéutica que caracteriza el vínculo entre la teoría y la práctica es del dominio social. A diferencia de las teorías en las ciencias físicas, las teorías en las Ciencias Sociales tienden a ser de auto-cumplimiento.

La teoría de partículas subatómicas o del universo -bien o mal- no cambia la conducta de las partículas o del universo. Por lo tanto, si la teoría es errónea, la verdad se reserva para que lo que descubra alguien más. Los administradores cambian su conducta, de conformidad con la teoría. El oportunismo, por ejemplo, propone conclusiones para la gestión sobre la base de hipótesis que pueden inducir a acciones gerenciales que probablemente pueda cambiar ese comportamiento oportunista entre las personas. Una teoría que propone prescripciones sobre el gobierno corporativo parte del supuesto de que los directivos no pueden confiar en los administradores, esto puede convertir a los administradores en personas poco dignas de confianza.

Sin duda, la teoría puede ser tan buena como el administrador, es decir, adaptar el comportamiento para que se ajuste a la doctrina. Esto es lo que ha sucedido con las prácticas gerenciales en los últimos decenios, la conversión de nuestro pesimismo colectivo acerca la gerencia en realidad se ha hecho una enfermedad en las conductas gerenciales.

### **1.1. LA PRETENSIÓN DEL CONOCIMIENTO**

El principal empeño de los académicos de las EN, en el último medio siglo, ha sido el de hacer del estudio de negocios una de las ramas de las Ciencias Sociales. Si los administradores desempeñan su

papel, entonces las empresas se reducen a una clase de las Ciencias Físicas que determinan el contexto económico, social, psicológico y normativo que prescriben las acciones de la gente.

Legitimado por una serie de informes influyentes y con apoyo de importantes inversores, como la Fundación Ford y otros, estas creencias son dominantes en las EN, de EEUU y en todo el mundo. La filosofía deja claro, que es un error pretender que los métodos de las ciencias físicas pueden ser aplicados indiscriminadamente a los estudios empresariales, ésta pretensión ignora algunas diferencias fundamentales que naturalmente existen entre las diferentes disciplinas académicas.

La categorización de los modos es causal (Física), funcional (Biología) e intencional (Ciencias Sociales en donde lo que vale es la intención que es individual). En las ciencias de la materia inorgánica, como la física, el único modo aceptable de explicación es el modo causal. Las explicaciones funcionales, sobre la base de nociones tales como beneficios, evolución y progreso, no tienen ningún papel en la física, ni para la explicación intencional o teleológica, tales como las que se basan en cierta noción de la imaginación del actor.

En el criterio básico de las Ciencias Sociales, la unidad elemental de explicación es la acción individual guiada por alguna intención. En presencia de tal intencionalidad, las teorías funcionales son sospechosas, salvo en especiales y relativamente raras circunstancias, por lo que no hay una Ley general en las ciencias sociales, comparables con la ley natural de selección en la Biología. Las intenciones son estados mentales, así que decir que una particular acción de un individuo fue causada por una intención particular, no es una explicación causal. Utilizando la explicación causal, podemos hablar de todo lo que hay, incluidos los fenómenos mentales, pero no vamos a ser capaces de afirmar, qué hay detrás de los fenómenos mentales.

La teoría administrativa actual es causal o funcional en su modo de explicación. La ética, o la moral, sin embargo, son fenómenos mentales. Como resultado de ello, han tenido que ser excluidos de las teorías y de las prácticas que tales teorías han dado forma. En otras palabras, una condición previa para hacer del estudio de negocios una ciencia, es similar al efecto de la creencia de que el determinismo ha sido la negación explícita de cualquier papel de la moral o de las consideraciones éticas en la práctica de la gestión.

Nadie ha expresado esta negación más fuertemente que Milton Friedman: "Pocas tendencias podrían perfectamente minar las propias fundaciones de nuestra "libre" sociedad, como la aceptación por parte de los funcionarios corporativos de otra responsabilidad que no sea hacer mucho dinero para sus accionistas tanto como sea posible". Del mismo modo, cuando los directores y los CEOs, –Chief

Executive Officers- tratan de justificar sus acciones administrativas frente a su impotencia de oponerse a los intereses de los accionistas, en realidad lo que ellos hacen es deshumanizar la práctica administrativa. El fracaso de los economistas que no han podido guiar la política pública con más éxito, está indudablemente relacionado con su propensión a imitar lo más fielmente posible los procedimientos y métodos del brillante éxito de las Ciencias Físicas.

Debido a la naturaleza de los fenómenos sociales, que son de organización compleja, la aplicación de métodos científicos a estos fenómenos son a menudo los más anticientíficos, y más allá de estos ámbitos hay límites bien definidos que se espera lograr con la ciencia. Se puede citar como ejemplo el caso en que, ésta pretensión de la ciencia afecta a las prácticas de gestión; teniendo en cuenta la teoría de Milton Friedman que pocos gerentes de hoy pueden cuestionar públicamente, y que consiste en que el trabajo de los gerentes es maximizar el valor para el accionista. ¿Dónde está la enorme certeza de esta afirmación, de dónde viene?

También sabemos que el valor de una empresa se produce a través de una combinación de recursos aportados por los diferentes grupos de interés, mientras que los accionistas contribuyen con capital financiero. Si la creación de valor se consigue mediante la combinación de los recursos de ambos: empleados y accionistas, ¿por qué el valor se debe distribuir sólo a favor de los últimos? ¿Por qué la corriente principal de nuestra teoría se basa en la premisa de maximización de los rendimientos sólo en beneficio para uno de estos diversos contribuyentes? La respuesta –la única respuesta realmente válida- es que este supuesto ayuda en la agradable solución de los modelos matemáticos.

Lo mismo ocurre con los accionistas en su papel de "directores", que son equivalentes a los propietarios o titulares y los administradores como "agentes" que son egocéntricos y egoístas, que sólo están interesados en la utilización de recursos de la empresa para su propio beneficio, se justifica simplemente porque, con este supuesto, la elegante matemática como principal –modelo de agencia- se pueden aplicar a la enorme complejidad económica, social, moral y cuestiones relacionadas con el gobierno de gigantes corporaciones públicas, que tienen enorme influencia en la vida de miles y a menudo millones de personas.

Pero entonces, para que el modelo de una solución, otros supuestos deben hacerse, la teoría asume que los mercados laborales son perfectamente eficientes - en otras palabras, los salarios de cada trabajador representan plenamente el valor de sus contribuciones a la empresa- con ésta hipótesis, los accionistas pueden asumir una carga de mayor riesgo, de esta manera creen que su contribución de capital es lo más importante que la contribución del capital humano proporcionado por los

directores y los otros empleados y, por lo tanto, es por eso que su rentabilidad debe ser llevada al máximo. La verdad es, por supuesto, exactamente lo contrario.

La mayoría de los accionistas pueden vender sus existencias mucho más fácilmente que la mayoría de los empleados puedan encontrar otro trabajo, así que, los empleados de una empresa cargan con más riesgos que los accionistas. De igual manera, sus contribuciones de conocimientos, habilidades y espíritu empresarial suelen ser más importantes que las aportaciones de capital por parte de los accionistas. Si estas verdades son reconocidas, pueden ser la base para no aprobar la teoría de maximización del valor para el accionista.

Por otro lado, lo que es interesante es que la Teoría de Agencia, que subyace en todo el edificio intelectual en apoyo de la maximización de valor para el accionista, no tiene poder predictivo. El hecho es que ninguno de estos factores tiene el efecto previsto en el desempeño corporativo con supuestos poco realistas y recetas no válidas: Los supuestos teóricos y el mandato siguen siendo la causa raíz de los recientes escándalos empresariales en EEUU y radica en el "sobre-énfasis en maximizar la riqueza del accionista que las corporaciones han dado en los últimos años, sin tener en cuenta los efectos de sus acciones en las demás partes interesadas". Lo más curioso es que a pesar de la falta de validez y apoyo empírico, la Teoría de la Agencia sigue dominando la investigación académica acerca del gobierno corporativo, simplemente porque se basan en la más rigurosa ejecución de la misma desacreditada receta.

¿Por qué no repensar fundamentalmente en la cuestión del gobierno corporativo? ¿Por qué no repensar la teoría de que las empresas sobreviven y prosperan cuando ellos simultáneamente ponen atención a los intereses de los clientes, empleados, accionistas y quizás incluso a las comunidades en que operan? ¿Por qué se adopta tan abrumadoramente el modelo de agencia, en la investigación actual sobre el gobierno corporativo, ignorando ésta muchísimo más sensata propuesta? La respuesta honesta es porque esa percepción no puede ser elegantemente modelada por las matemáticas.

Cada una de las teorías no son fuertes propuestas comprobables, ni tampoco se deben proporcionar simples recetas reduccionistas. Con esa premisa, la pretensión de conocimiento no puede ser protegida. Los negocios no pueden ser tratados como una ciencia y se tendría que volver a la sabiduría del sentido común que combina información sobre "lo que es" con la imaginación de "lo que debería ser" para desarrollar una comprensión práctica y algunas de las recetas pragmáticas para los "fenómenos de organización compleja" que la cuestión del Gobierno Corporativo representa.

Para proteger la pretensión del conocimiento, se han creado condiciones en las que académicos como Sigmund Freud, Carlos Marx y Charles Darwin ya no pueden florecer en la comunidad actual. Esto es cierto en todas las disciplinas de las Ciencias Sociales, pero curiosamente, quizá tenga mayor certeza en las EN que pretenden buscar igual respeto que los académicos de los otros campos. Quienes han conseguido todo lo contrario, son más exigentes con el sentido común de los académicos cuyo respeto se busca.

En la misma dirección se puede preguntar, ¿podrían los argumentos de un Friedrich A. von Hayek, un Douglas McGregor, o un Chester Barnard cumplir las normas con las que los editores de estas revistas evalúan la teoría, como condición previa para publicarla? En el libro “*Consideraciones Académicas*” de Ernest Boyer, se describen cuatro tipos diferentes de personal académico: El del descubrimiento (investigación), el de la integración (síntesis), el erudito –que es el práctico- (aplicación) y el de la enseñanza (Pedagogía).

Esas personas con intereses primarios en la síntesis, aplicación, o de la pedagogía, han sido eliminadas del medio o, en el mejor de los casos, alojados en la periferia y han sido acomodados al margen de la mejor mesa académica que está reservada sólo para los científicos, ¿hay que empezar a revertir esa tendencia, para crear un ambiente más rico a favor de la creación de conocimiento? ¿Acaso no son los académicos los que nos ayudan a eliminar la mala hierba y las demás idioteces de la teoría y por lo tanto a reducir las posibilidades de la deshumanización de la práctica?

## **1.2. IDEOLOGÍA BASADA EN LA VISIÓN PESIMISTA**

Actualmente las más influyentes teorías administrativas abarcan diversas disciplinas académicas incluyendo Psicología, Sociología, y, por supuesto – más que todo – en la Economía, las cuales cada vez más, convergen en una visión pesimista de la naturaleza humana, relacionada con el papel que representan las empresas en la sociedad y de los procesos de cambio y adaptación empresarial.

Estos supuestos negativos se ponen de manifiesto en una fuerte forma de determinismo, tanto ambientales como institucionales, así como en la negación de la posibilidad de que los objetivos están dirigidos a la adaptación de las teorías conductuales de la empresa, sobre todo centrado en la apropiación del valor en lugar de que los esfuerzos organizacionales se realicen en la dirección de la creación de valor en la mayoría de las teorías de la administración estratégica.

Si el sentido común y la evidencia empírica sugieren lo contrario, ¿por qué el modelo pesimista de la gente puramente egoísta todavía domina las teorías relacionadas con la administración? La

respuesta no radica en la evidencia, sino en la ideología. Las teorías de los fenómenos sociales son y tienen que ser, por motivos ideológicos. A pesar de la pretensión de estar libre de valores, la teoría social no puede estar libre de ellos. Y si bien las ciencias sociales no hacen una fuerte reclamación a la objetividad de la Economía, ninguno de sus dominios está más cargado de ellos, tanto en su hipótesis y en su lenguaje como la economía y todos sus derivados, incluyendo gran parte de las finanzas modernas y las teorías administrativas.

Es cierto que el capitalismo produce riqueza, pero su principal debilidad es que tiende a concentrarla porque así se puede hacer lo que da la gana y, lo que le da la gana es el egoísmo codicioso. De modo que se entró así al capitalismo irreal, que todo el mundo está obligado a entender, gracias a la crisis que nos afecta a todos, así que la supervivencia del capitalismo depende de los correctivos que necesita para no volverse una máquina ingobernable; es decir, para desarrollar sus potencialidades sin desembocar en el abuso desestabilizador, necesita una moral de base, esa ética capitalista de la que habló Max Weber, que va mucho más allá de la responsabilidad social de la empresa, es más bien una forma de auto-control, que entiende que hay fronteras que no hay que traspasar<sup>ii</sup>.

Pero, ¿cuál es la conexión entre la ideología y el pesimismo? ¿Por qué la ideología es pesimista? Una vez más, Milton Friedman ha proporcionado la más honesta y directa respuesta. El ha etiquetado la ideología como "liberalismo", advirtiendo al mismo tiempo, sin embargo, que el uso del término no se refiere a su corrupta asociación con conceptos tales como bienestar social o la igualdad, pero antes en su teoría hizo énfasis sobre "la libertad como el objetivo final e individual en última instancia en la sociedad". Asimismo, reconoció que esa ideología es más reconocida como "*conservadurismo*", pero prefirió llamarle "*liberalismo*", porque sonaba más "radical".

La esencia de ésta ideología radica en dos convicciones. En primer lugar, según Friedman, "*El mayor objetivo de la libertad es dejar el problema ético en el ámbito individual*". En otras palabras, se puede y de hecho, deben ser excluidos de la teoría social. La manera de hacerlo es la base de todas las teorías, que parten de la hipótesis de que la conducta humana es homogénea y que todo el mundo está en la búsqueda de su propio interés. Y, en segundo lugar, "*el liberalismo concibe al hombre como ser imperfecto. . . y considera que el problema de la organización social es, cuanto mucho, un problema de negar que la gente mala haga daño tanto como no permitir que la gente buena haga el bien....*".

Y dado que gran parte de las Ciencias Sociales hasta entonces se había centrado en la segunda parte del problema, en ese sentido la agenda de los científicos sociales durante los últimos años se ha

centrado en la primera parte, es decir, en el "el problema de la negativa". De ahí el pesimismo y la ideología basada en la visión sombría. Las raíces de la ideología se encuentran en la filosofía del individualismo más radical. Si bien la Filosofía ha influido en el trabajo de muchos académicos de diferentes instituciones, su influencia en la investigación administrativa ha sido mediada por la Universidad de Chicago por medio de sus representantes: los Chicago boys.

Es con el "liberalismo", como Friedman lo llamó, que ésta ideología ha penetrado en la Economía, el Derecho, la Sociología, la Psicología Social y la mayoría de las otras disciplinas, aportando teorías, como la Teoría de la Agencia, los costos de transacción económica, la teoría de juegos, análisis de redes sociales, teorías de los dilemas sociales y así sucesivamente, que ahora se enmarca en el individualismo más radical y en el liberalismo de Friedman, que es el marco de ésta investigación y que se toma de base para orientar la enseñanza de la Administración.

Entonces, tal vez se subestimó la extensión en la "*agenda de Chicago*", que se ha deslizado gradualmente en todas las diferentes disciplinas -una observación que distingue entre académicos y trabajadores académicos- y cada vez más la mayoría de docentes sirve a la última función, con la ideología basada en la visión sombría de un campo a otro, y de aplicarse de un área a otra.

Al combinar la ideología basada en la visión pesimista con la profecía del auto cumplimiento, es fácil ver cómo las teorías pueden inducir algunas conductas gerenciales y sus problemas asociados antes descritos. Consideremos, por ejemplo, el caso de los costos económicos de transacción; algunas personas son oportunistas, no sólo egoístas, que es peor. Ellos hacen promesas a sabiendas de que, si los costos exceden a los beneficios, entonces rompen el negocio, lo cual harían en un instante. Las personas mienten, defraudan, estafan y hacen trampas. Si bien la mayoría de la gente no puede ser así, algunos de ellos lo son, y no es posible separar antes, a los que son, de los que no lo son. Entonces el "problema negativo" de esta teoría se centra en cómo las organizaciones necesitan ser administradas a fin de evitar que estas "malas" personas hagan daño a los demás.

¿Qué se deduce de la teoría? La tarea del gerente es utilizar la autoridad jerárquica para evitar que los oportunistas se beneficien a costa de los demás. Para asegurar una efectiva coordinación, los directivos deben saber lo que todos deberíamos estar haciendo, darles estrictas instrucciones para hacer esas cosas, y utilizar su capacidad para vigilar, controlar, recompensar, castigar y garantizar que todo el mundo, haga lo que tiene que hacer. Este es el ejercicio del "mandato" ¿Cuál es el resultado de este enfoque de gestión? Es probable que sea, y hay pruebas significativas de ese hecho,

exactamente lo contrario: en lugar de controlar y reducir el comportamiento oportunista de las personas, en realidad se está creando y mejorando tales comportamientos.

La situación en la que el uso de la vigilancia, la supervisión y la autoridad dan lugar a la administración de la desconfianza en los empleados y aumenta la percepción de la necesidad de más vigilancia y control, debido a que todas las conductas son vistas por los jefes como motivadas por controles, ellos desarrollan una visión desilusionada de su gente.

Para los empleados, el uso de control jerárquico es señal que ellos no son ni de confianza ni dignos de confianza para comportarse adecuadamente, sin tales controles.

La vigilancia se percibe como una amenaza para el control personal del sentido de autonomía de la gente y disminuye su motivación intrínseca. Esto se constituye en un daño para la auto-percepción. Una de las probables consecuencias de la erosión de las actitudes, y es un cambio de cooperación voluntaria a cumplimiento superficial. El resultado de estos sentimientos negativos de los directivos y empleados es una patológica espiral de las relaciones entre los trabajadores.

La vigilancia llega a desconfiar hasta de la misma vigilancia y, de hecho, se convierte en desmotivación y desconfianza. El objetivo ahora es demostrar que la desconfianza, exige más vigilancia, al grado que produce más daños al objetivo. La confianza y la fiabilidad están deteriorándose. Esto explica que lo absurdo, en teoría, conduce a la deshumanización de la práctica ¿Qué pasaría si se reconoce esta complejidad de la naturaleza humana en nuestras teorías, esta combinación del bien y del mal, en lugar de centrarse sólo en la "negativa del problema" de Friedman?, ¿qué pasaría si se reconoce la existencia de otro proceso de consideraciones preferenciales, junto con otras consideraciones, en nuestra hipótesis acerca de la naturaleza humana? Cambiaría bastante nuestra teoría y la buena noticia es que el esfuerzo parece haber comenzado ya, al menos en los ámbitos de la Psicología y la Economía, donde el predominio de la "*negativa del problema*" empieza a ser desafiado. Con las contribuciones de bien conocidos académicos de diversas disciplinas y una amplia gama de instituciones, claramente representan un importante paso adelante para revertir la tendencia mediante la reconstrucción de un equilibrio entre hipótesis positivas y negativas en el análisis de la empresa y de las cuestiones relacionadas con la teoría administrativa, pero estos son, por ahora, el naciente esfuerzo de unos pocos.

La teoría administrativa todavía está dominada por la visión pesimista, en todo caso, el predominio es cada vez más fuerte como la influencia intelectual de la "*Agenda de Chicago*" que se está extendiendo a todas las principales áreas de investigación en las EN.

### 1.3. REVIRTIENDO LA TENDENCIA

La presente investigación parte de que “*no hay nada tan práctico como una buena teoría*”, y de que “*nada es tan peligrosa como una mala teoría*”; y desarrolla la proposición “las malas teorías de gestión son, en la actualidad, la destrucción de las buenas prácticas administrativas”. Hay pistas de la fuente de "maldad" en las dos tendencias que han influido en la investigación que realizan las EN. Por un lado, han llevado a cada vez más, a adoptar una versión restringida de la perspectiva positiva y, por otro lado, al creciente predominio de una ideología particular, centrada en la solución del "*Negative Problem*", que se basa en bajar los costos de las imperfecciones del hombre. Estas características de la investigación, junto con el proceso de su doble-hermenéutica, han llevado al pesimismo a convertirse en una profecía auto-cumplida.

El objetivo final debe ser, para ir de la pretensión a la sustancia del conocimiento. Los Físicos siguen buscando la gran teoría que combine tanto la partícula y la naturaleza de onda de la luz. Los docentes que enseñan administración deben buscar lo mismo en lo que respecta a las diferentes y contradictorias facetas de la naturaleza humana y comportamiento organizacional. En el ínterin, al igual que la física ha seguido avanzando, los académicos también deben avanzar en la investigación de los problemas negativos y positivos que propuso Friedman.

El argumento del estudio es que la pretensión de conocimiento ha llevado cada vez más a centrarse en los efectos negativos del problema como resultado de que se ha hecho poco progreso analítico, sobre los efectos positivos del mismo, a un costo considerable para los estudiantes, para las empresas, y para la sociedad. También se sugiere que para señalar los problemas positivos, se tiene que moderar la pretensión de los conocimientos y volver con los académicos de la integración, aplicación y pedagogía para construir teorías administrativas más amplias y más ricas que las teorías parciales y reduccionistas que se ha venido desarrollando durante los últimos treinta años.

En última instancia, si la tendencia de la teoría administrativa es revertida, sólo los académicos de las EN pueden hacerlo. Esto no va a ser fácil. La naturaleza del proceso, naturalmente, favorece la construcción sobre el actual edificio teórico en lugar de volver a empezar otro nuevo. La teoría actualmente dominante tiene compromisos adquiridos, que los académicos deberían intentar revertir, en lugar de empezar con otra agenda. Las barreras para un nuevo comienzo son muy altas y todo el camino desde la formación de un PhD hasta los requisitos de publicación que establecen las

editoriales de las mejores revistas; las estructuras institucionales dentro y alrededor de las EN están rígidamente construidas en torno al modelo de libertad.

Sin embargo, si queremos tener una influencia en la construcción de un mundo mejor para el futuro, es claro que la adaptación de los pesimistas y las teorías deterministas no nos llevarán allí. Si realmente hay voluntad de restablecer la cuestión ética o moral en la práctica administrativa, se tiene que incorporar otra corriente teórica.

Si queremos que los estudiantes contribuyan en la construcción de lo que se ha descrito como "organizaciones encantadoras", se les tiene que enseñar teorías que describen la forma en que pueden hacerlo, a pesar de todas las presiones individuales e institucionales que impulsan a adoptar el paradigma, ya que ambos investigadores y profesores tienen que definir y tomar un camino diferente. Sin embargo, tal teoría alternativa sólo puede surgir de los esfuerzos colectivos de muchos, y que el primer paso consiste en estimular ese esfuerzo colectivo que reside en la reestructuración del contexto en el que los profesores de las EN trabajan. El paradigma actual está profundamente arraigado y para un importante cambio en las prioridades, algunos apoyos significativos, recursos y garantías son necesarios para cambiar ese contexto. En parte, este apoyo debe venir desde el liderazgo de las EN.

Si los Decanos realmente tienen la intención de incluir ética y hacer una gestión responsable en la investigación y la enseñanza que se lleva a cabo en sus instituciones, ellos saben que tienen la suficiente autoridad para incluir un curso sobre ética, que no es suficiente mientras todos los demás cursos siguen como están, cursos solitarios. Un sólo curso sobre responsabilidad social corporativa no va a cambiar la situación de ninguna manera. Los Decanos deben asumir el liderazgo -incluso tal vez a costa del fastidio de algunos de los más altos profesores que son los que están más arraigados a la perspectiva dominante actual- en el proceso de adaptación del reclutamiento, selección, promoción y contratación de profesores en sus escuelas.

Es absolutamente importante la libertad de cátedra y los mismos académicos, es posible que hayan sido culpables de haber abusado de esa libertad, de modo que con el deseo de crear y proteger la pretensión de conocimiento, la empresa del docente debe hacer del estudio de la administración una ciencia, pueden ir más lejos ignorando las consecuencias no sólo para los estudiantes, sino también para la sociedad en su totalidad, dado el casi absoluto poder que tienen aquellos profesores más arraigados, sobre todo en cuestiones académicas.

Por tanto, ellos serían una poderosa fuerza para cualquier reorientación importante en la investigación y en la enseñanza. Quizás las Juntas Directivas de las diferentes escuelas representan la única fuente de esa fuerza. Para la mayoría de ellas, la Junta Directiva -independientemente del nombre- representa tal vez la peor caricatura de la ineficacia. Algunos de sus miembros son irregulares en su asistencia, suelen asistir a reuniones esencialmente en ocasiones sociales.

Las actuales realidades de la EN rara vez se ponen de manifiesto en las sesiones en las cuales debaten de todo, menos del problema académico. Los puntos de agenda en las sesiones de la Junta Directiva se centran en pedir más presupuesto, en conspirar, en los viajes del Decano o del Vice-Decano y de sus allegados, complicar más los procedimientos administrativos y académicos, firmar papeles, cartas de entendimiento, relaciones exteriores, involucrarse en todo y en nada o declaraciones vacías de visión y cosas por el estilo.

Los Estados, las sociedades nacionales, las compañías, las escuelas de negocios, las comunidades académicas, los gerentes, líderes de todo el mundo han expresado su preocupación por los últimos escándalos empresariales, ellos pueden hacer mucho para crear una nueva agenda intelectual con el apoyo de las ciencias sociales, y con una clara voluntad de guiar hacia el objetivo central: La necesaria transformación social y productiva de nuestras sociedades, pues es la brújula que marca el destino y como tal, se debe continuar ésta tarea siempre hacia delante/ <sup>iii</sup>.

## CAPITULO II

### EL ROL ACTUAL DEL DOCENTE EN LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN / <sup>iv</sup>

#### INTRODUCCIÓN

Existe el supuesto que los profesores de EN no entienden cómo funcionan ni cómo se administran las empresas en la realidad, por tal razón se hizo una investigación que proporcionó una gran cantidad de pruebas para examinar la validez de tales sugerencias. Las conclusiones fueron:

- *Las empresas con profesores en el puesto de Vice-Presidente (VP) de la Junta de Directores tuvieron el mejor rendimiento.*
- *Las empresas con ejecutivos que se habían salido temprano de las carreras académicas habían obtenido mejores resultados que las empresas con homólogos que se habían salido más tarde.*

- *Las empresas con ejecutivos que habían sido profesores y estaban mejor clasificadas, no tenían mejor rendimiento que las demás empresas con ejecutivos que no habían sido profesores.*

Lo anterior sugiere que la idea de moda que los profesores no son capaces de "andar a pie" es un mito popular. Los sujetos de la investigación son personas en posesión de grado académico de Doctor que dejaron las aulas de las EN y se volvieron gerentes y, como miembros del equipo de Gestión Superior (TMT), son la clave de las decisiones fundamentales sobre dirección estratégica y operativa e influyen directamente en el rendimiento de sus empresas.

Ésta investigación sostiene que los profesores pueden generar valor en el mundo de los negocios y ha captado la atención de los académicos que enseñan administración, porque genera credibilidad en los profesores. Las investigaciones no pasan de centrar más la atención en los profesores que en los estudiantes, así que no hay defendibles conclusiones relativas al estereotipo familiar que los profesores de las EN no pueden desempeñarse en el mundo real y evaluar qué tan bien los profesores enseñan a sus estudiantes a gestionar las empresas es una forma de examinar las pruebas.

## **2.1. ¿LOS PROFESORES PUEDEN HACER LO QUE PREDICAN?**

Al igual que la observación hecha por Aristóteles en el año 350 a de C, muestra que la brecha entre la teoría y la práctica es muy antigua, el presente estudio se interesa en el mismo vacío que divide el campo de la administración. Es decir, en éste contexto, la especulación acerca de qué tan bien los académicos realmente entienden lo que hacen los gerentes es casi legendaria, y muchas conjeturas se basan en la opinión popular y familiar.

Lo que los ejecutivos hacen no lo consultan a los profesores al momento de formular o aplicar estrategias, del mismo modo los profesores no consultan a los gerentes al formular las preguntas de investigación o al interpretar los resultados, así que la brecha entre la teoría y la práctica es muy grande entre las investigaciones de negocios que los profesores hacen y la que realizan los gerentes en la realidad. Existen opiniones de que los profesores no pueden administrar, pero también hay opiniones de que sí pueden hacerlo; se plantearon ambos argumentos al planificar el estudio.

## **2.2. ¿POR QUÉ LOS PROFESORES NO PUEDEN ADMINISTRAR?**

La academia de negocios tiene una perspectiva equivocada sobre administración, hace hincapié en el rigor académico en lugar de ponerle más interés al desempeño real de las empresas, tal como es el

caso de tomar decisiones administrativas en un entorno incierto. Los logros académicos de los estudiantes de las EN no son muy importantes ante un eventual éxito en la carrera.

Los profesores se consideran a sí mismos expertos, especialmente capacitados en el análisis, estadísticas, imágenes y razonamiento matemático; su punto de atención es el rigor académico y su actividad no es más que una aproximación para el conocimiento que los administradores profesionales extraen de la experiencia. De igual modo, muchos gerentes profesionales sienten que el mundo de los académicos profesionales no está relacionado con el desempeño de las empresas en la realidad, y consideran que su punto de atención es la relevancia práctica.

Desde que los negocios prosperaron estruendosamente y los talentos escasearon en EEUU, después de los atentados del 11 de Septiembre de 2001, la gerencia es una profesión que es aprendida a través de la experiencia, en donde no siempre son preferidos los que poseen grados profesionales universitarios. La pura educación nunca ha sido suficiente, los gerentes son creados a través de una amplia labor de asesores, rotación de trabajos a través de las diferentes áreas funcionales de la empresa y proyectos especiales. Ese es el principal y más fuerte valor en estos días. Una diferencia considerable es la de preparar a un director para tomar decisiones ejecutivas y satisfacer a los múltiples grupos de interés. Las experiencias que se adquieren al movilizarse a través de puestos de trabajo en las diferentes áreas funcionales facilitan el ascenso de los ejecutivos, donde la influencia aumenta y la especialización disminuye.

Por el contrario, los profesores no rotan, sino que los traslados horizontales son comunes porque facilitan el progreso en sus carreras y algunos cruzan divisiones, departamentos y secciones de las empresas en su actividad de consultoría empresarial, que por supuesto, no incluye la responsabilidad por las decisiones de gestión que sugieren.

Los criterios de rendimiento de profesores y directores profesionales son diferentes. Lo que les preocupa más, a los profesores, es ganar prestigio a través de influyentes publicaciones que son esenciales para encontrar y conservar buenos trabajos académicos y para poder conservarlos se requiere el mantenimiento de una orientación hacia la investigación. Por el contrario, maximizar la eficacia operacional, es por lo que muchos ejecutivos se preocupan más, porque demuestra cuánto conocen su empresa, qué se logra a través de la toma de decisiones gerenciales sobre el manejo de la estructura, establecer prioridades de tiempo, determinar estrategias, comunicar objetivos claros, instituir controles y centrarse junto a los trabajadores en las tareas para lograr eficiencia operacional.

### **2.3. ¿POR QUÉ LOS PROFESORES PUEDEN ADMINISTRAR?**

Ninguna cantidad de experiencia puede preparar el nacimiento de un administrador para los desafíos que enfrentará, como la solución de crisis imprevistas e incertidumbres que requieren de una buena reflexión personal que puede dar lugar a errores colosales. La buena teoría capacita a los profesores para comprender y trascender los límites de su propio talento, entienden que una buena teoría puede ayudar a resolver los complejos e inciertos problemas de negocios a la hora en que el sentido común es poco fiable, permite analizar la causa y el efecto de intrincados arreglos de la información, permite estar vinculado con el fenómeno que es fundamental para solucionar los vínculos causales, en resumen permite trabajar de una manera excepcionalmente inteligente.

La toma de decisiones sobre complejos problemas en medio de la incertidumbre y el tratamiento de errores es una forma. El método científico, es el paradigma básico de la academia para desarrollar teoría, ya que ésta última es enfática con los experimentos de ensayo y error, también promueve la actitud hacia la incertidumbre, identificar errores y, aprender de ellos. Se trata de examinar cómo los profesores eliminan los conceptos defectuosos y de consecuencias desconocidas. Los profesores desarrollan soluciones a problemas complejos, su práctica refleja una orientación sobre todo dedicada a descartar las malas ideas con astucia.

Por su parte, los ejecutivos se benefician de esta orientación porque no hacen negocios con conceptos equivocados, pierden más recursos debido al pobre desempeño organizacional, también deben identificar y descartar influencias negativas en sus organizaciones, que a veces están arraigadas, y deben ser reemplazadas por nuevas y mejores teorías y comunicarlas de manera eficaz a todos los miembros de la organización. Ambos, profesores y directores deben tomar decisiones, debido a que el mejor rendimiento depende de la buena administración de las decisiones. Estas mismas experiencias describen los principales acontecimientos en la vida de los profesores y directores ejecutivos, donde la capacidad cognitiva y la conciencia necesaria para completar una educación a nivel de Maestría o Doctorado son antecedentes de desempeño, sin importar el puesto en cuestión. La destreza intelectual también es experiencia.

### **2.4. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA Y EXPECTATIVAS DE LA INVESTIGACIÓN**

El desempeño de la empresa no es una condición natural que sucede automáticamente, se trata de un resultado que se deriva de las decisiones ejecutivas a la cual se suman los miembros de la

organización, actividades y recursos con estrategias y objetivos eficaces. Considerando que los miembros de la organización conducen la productividad con el propósito de hacerlo bien, entonces la gestión ejecutiva es necesaria porque los miembros no siempre saben o no tienen en perspectiva lo que es mejor para la empresa; cuando lo saben, el ejecutivo eficaz opta por delegar decisiones, según sea necesario y la situación lo amerite.

El rendimiento de la empresa conlleva elementos dentro y fuera de la organización, que se derivan de la acción que sigue después de las decisiones de la gestión ejecutiva. Las operaciones productivas ofrecen pruebas de competencia ejecutiva y de gestión de las empresas con mayor productividad que por lo general superan a otras del mismo sector industrial. Los ejecutivos tienen una rica gama de experiencias de negocios anteriores, pero los profesores tienen conocimientos más específicos en las áreas funcionales de la empresa, así que tienen conocimientos más especiales y en los casos en que son miembros de los TMT, el resultado global de la empresa son decisiones ejecutivas y de desempeño de todos los miembros de la organización. Una de las expectativas era que las empresas con antiguos profesores en cargos ejecutivos rindieran mejor que las otras y que ese efecto fuera menos posible en las grandes empresas.

Por otra parte, la amplitud de la experiencia académica se refleja en las áreas funcionales del negocio donde las competencias directivas y criterios de rendimiento son más rigurosos para un VP que para un CEO con responsabilidad en las múltiples áreas funcionales. En consecuencia, las características de los profesores que ocupan puestos en áreas de especialidad en las EN, se refleja en los requerimientos necesarios para el VP, de manera que se esperaba mejor rendimiento de la compañía con profesores que ocupan y se desempeñan en puestos de VP.

Hay profesores que hacen carrera en la Academia mientras otros prefieren ganar prestigio. Los recién graduados están más actualizados y especializados, se refleja con su práctica en el aula, contrariamente a las expectativas del estudio, en el cuál se esperaba que la compañía hubiera obtenido mejores resultados con profesores de EN (como ejecutivos) que dejaron la carrera académica en la escuela de negocios más temprano.

Las EN mejor clasificadas generan mayor influencia en las empresas formales ya que son las más buscadas para formar a sus ejecutivos, debido a que la clasificación escolar tiene claramente mejor reputación y relaciones con las empresas del mundo empresarial. En torno a esto, la expectativa era que las empresas funcionaran mejor con profesores ocupando puestos ejecutivos con relación a otras empresas que habían sido conducidas por profesores de EN no clasificadas.

## 2.5. AUTO-EVALUACIÓN DEL ESTUDIO

Los resultados son consistentes con la expectativa de que las empresas con ex-profesores de EN con cargos ejecutivos, obtienen mejores rendimientos que las otras empresas y las conclusiones son más fiables para las empresas más pequeñas. Luego se examinaron las empresas dirigidas por ex-profesores universitarios de áreas distintas de las EN, donde el resultado fue que las empresas con ex-profesores de EN como ejecutivos rinden más que aquellas con ejecutivos de otras áreas.

Se realizó un análisis de regresión logística para examinar aspectos concretos a partir de la muestra. Los resultados demostraron que las empresas con ex-profesores de EN con puestos de VP, se han desempeñado mejor en comparación con las empresas que no tenían ex-profesores en puestos de VP y que funcionaron como grupo de control, en consonancia con las expectativas.

Las empresas dirigidas por ejecutivos que se salieron temprano de sus carreras académicas se han desempeñado mejor y, por lo tanto, dicho resultado está en consonancia con las expectativas de la investigación. Asimismo, los resultados demostraron que las EN mejor clasificadas, no tenía relación con el rendimiento de la empresa, lo cual no era coherente con las expectativas del estudio.

En el mismo orden, se realizaron análisis de correspondencia para ayudar a valorar las expectativas por especialidad académica, tiempo en que dejó de ejercer la docencia y posición directiva. Los resultados indican que, quienes dejaron la docencia más temprano están más próximos a coordinarse con el CEO; y quienes la dejaron un poco tarde están más cerca de coordinarse con el VP y quienes se salieron más tarde de la docencia están más cerca de la Junta Directiva.

En la etapa final del procedimiento empírico se contactó con todos los directivos de la muestra inicial, para que asistieran a explicar los resultados del estudio. Hubo participación y estuvieron de acuerdo con los resultados, pero consideran nula la conclusión de que las empresas con ex-profesores de EN mejor clasificadas y como miembros de los TMT, no obtienen mejores resultados. Uno de los ejecutivos al describir los aspectos de su experiencia en las aulas que le facilitaron el éxito en su carrera, explicó:

*“Es desafiante ser profesor en una escuela de negocios. Cuando me convertí en gerente de finanzas ya había aprendido a comunicar. No es sólo la habilidad financiera de mi experiencia académica que me hizo un ejecutivo. Es la habilidad de comunicación, la capacidad de hacer fácilmente comprensible los complejos conceptos a todos los miembros de la organización”.*

## 2.8. CONCLUSIONES

- *El objetivo original era examinar qué tan bien los profesores de las EN entienden cómo se conduce una empresa, así que las empresas gestionadas por ex-profesores se han desempeñado mejor generando mayores ingresos por empleado que las empresas administradas por profesionales que no habían sido profesores, los datos sugieren que ésta conclusión es más fiable en las empresas más pequeñas.*
- *Los profesores hacen valiosas contribuciones como VPs, porque su habilidad corresponde con la experiencia adquirida por la práctica en las diferentes áreas funcionales de los negocios, ambos están igualmente especializados.*
- *Los ejecutivos que salieron temprano de las carreras académicas condujeron mejor las empresas, debido a que ahora tienen experiencia y un mayor conocimiento, que sirve para realizar un mejor desempeño en una determinada área de negocios.*
- *Las empresas administradas por profesores de las EN mejor clasificadas no son mejores que las administradas por profesores de EN con menos prestigio.*
- *La experiencias por sí sola no es suficiente, teniendo en cuenta la rigurosa capacitación que reciben los profesores para el diseño de la investigación que analiza objetivamente el error y los datos, entonces ellos pueden ser particularmente competentes para delinear las pautas y complejas experiencias organizacionales de gestión; a su vez, están especialmente capacitados en desarrollar cuestiones innovadoras que conducen a información útil para la toma de decisiones en medio de la incertidumbre.*

## CAPÍTULO III

### ¿QUÉ INTERESA REALMENTE A LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS?'

#### INTRODUCCIÓN

Lo que realmente importa en el mundo de los negocios es que mejore la eficacia y la eficiencia de la Organización Empresarial, en ese contexto el Presidente de EEUU, Ronald Reagan anuncia la formación de un Consejo de Asesores Administrativos en 1981, para deliberar sobre: ventajas comparativas, ventaja competitiva, formación de pequeñas y medianas empresas y funcionamiento del gobierno. Él dijo: “Qué gran diferencia se hace a la sociedad y al bienestar económico de

nuestras instituciones, cuando están bien administradas y tienen el beneficio de verdaderos líderes de vanguardia pensando en la administración”.

La Sociedad de las Ciencias Administrativas trabaja alrededor del mundo en conferencias para académicos y ejecutivos, publicación de revistas; monografías y política empresarial; en consecuencia, las personas dedicadas a esta tarea deben ser importantes, por el rol que desempeñan en la construcción de un mundo más humano.

### **3.1.- LA INVESTIGACIÓN ACADÉMICA QUE INTERESA A LOS GERENTES<sup>vi</sup>**

Los gerentes profesionales y prácticos no están interesados en la investigación, ellos necesitan saber cómo resolver sus problemas concretos lo más pronto posible. Pero deben comprender que tienen que actuar con mucha ética y superar desafíos como: la sabiduría convencional no funciona, las teorías y principios fundamentales están cambiando, siempre hay innovaciones, la tecnología es más dinámica, y las prácticas actuales son aceptadas, a pesar de ser paradójicas y problemáticas.

Algunos autores han argumentado, que el Modelo de Agencia ha alentado la mala conducta ejecutiva y sugieren que los gerentes sean relevados de la responsabilidad, por su parte los profesores deben hacer investigación de interés para los gerentes y trabajar en el desarrollo de nuevas teorías. Su tema central es coordinar la investigación con los problemas reales de gestión, debido a que es fundamental la comunicación entre investigadores y gerentes que es un ingrediente esencial en el proceso de creación de conocimiento.

### **3.2. RIGOR Y RELEVANCIA EN LAS INVESTIGACIONES SOBRE GERENCIA / <sup>vii</sup>**

Los investigadores en el campo de la gerencia tienen una pregunta ¿por qué estamos aquí y qué es lo que estamos tratando de lograr? inspirados en que, lo que hacen es relevante. Sin embargo, en la búsqueda de la respuesta tendrían que cambiar el sistema académico en el que trabajan, ya que es improbable que sin cambios se puedan conducir investigaciones que tengan gran impacto. Sólo un cambio sistémico puede lograr una síntesis de relevancia, tesis versus rigor científico: anti-tesis.

La preocupación más importante es que tienen poco efecto real en las organizaciones privadas y en las del gobierno, lo cual conduce a la necesidad de contar con investigaciones que estén motivadas por los reales problemas que enfrentan los gerentes. Igualmente se ha discutido mucho sobre la cada vez más grande brecha existente entre el mundo de la gerencia práctica y el de la academia.

Por otra parte, con los MBAs aparece la *Administrative Science Quarterly*, la cual sostiene que las investigaciones debe ir más allá de la mera descripción, debiendo no sólo estudiar aquello que es evidente sino también lo que es desconocido y lograr resultados inmediatamente aplicables, o prácticos, ya que el trabajo académico se fundamenta en la búsqueda del rigor científico.

Del mismo modo la relevancia sin rigor científico no es relevancia pues necesita de la síntesis; en consecuencia, lo que es relevante es el proceso de respuesta a las preguntas generadoras, como es el caso de ayudar a las empresas a mejorar sus beneficios, siendo lo mismo que ayudar a los trabajadores y a sus familias, ésta sí que es una buena causa. La gerencia realmente puede hacer mucho para mejorar la vida de las personas involucradas en las organizaciones empresariales.

### 3.3. ORTODOXIA Y PRAGMATISMO/ <sup>viii</sup>

En éste apartado se analiza la experiencia de un recién graduado de MBA, completamente enamorado de los conceptos sobre la gerencia moderna, “el lado blando de la administración”, con un gran entusiasmo en esas ideas y de los conocimientos adquiridos en los libros de texto, se llevó todo para la oficina dispuesto a aplicar todo lo aprendido. ¿Pueden adivinar lo que sucedió? ¡Acertaron! Ese exuberante idealismo pronto tuvo que adaptarse a la cruda realidad, en un proceso lento y doloroso. Una clase especial de control “curiosa” pero muy pragmática, funcionó. Comenzó a perder el interés por ese lado humano de la administración, ¿qué había pasado con aquellos conceptos tan maravillosos? tuvo que abandonarlos sin darse cuenta de qué fue lo que pasó y se inclinó por la rentabilidad y el crecimiento del negocio.

Se convirtió en una clase de jefe que puede despedir a cualquiera en un santiamén y, que el trabajo está antes que la familia; y las ganancias están antes que cualquier cosa. La experiencia no le gustó y regresó al mundo académico y eso fue como haberse liberado del inquietante mundo real. Ese mundo enfocado en el aprendizaje y en la creación de nuevos conocimientos, que es muy vigorizante, donde no se necesita ser práctico y se puede seguir una idea simplemente por su valor inherente dándose el lujo de pensar sólo en aprender y enseñar; terminó frustrándose de ambas experiencias. ¿Qué debemos aprender?

- *Apasíonate con tus ideales, pero al mismo tiempo sé pragmático y creativo al presentarlos, hay que ser persistentes. Cuantas buenas ideas se han perdido sólo porque el mercado no las ha aceptado;*

- *Los nuevos conocimientos pueden fundamentarse en los antiguos, así que los guardianes de la ortodoxia necesitan abrirse a ideas nuevas, poco convencionales y más desafiantes y;*
- *Perseguir nuestros ideales, aún contra de lograr del éxito dentro del mundo ortodoxo actual en que vivimos.*

### **3.4. EN BÚSQUEDA DE PROFESORES AMBIDIESTROS / <sup>ix</sup>**

Existe gran preocupación en el mundo de los MBAs -la academia- de una creciente y considerable brecha entre la gerencia, tal como se practica, versus las investigaciones académicas, pero referidas a la gerencia. Unas se pierden en el proceso, que pretenden ser atractivas para los gerentes y otras llegan a los gerentes y no son tomadas en cuenta. Los MBAs han perdido su propósito, debido a que se han enfocado en hacer mucha investigación científica que a su vez produce estudios y una clase de enseñanza irrelevante para los gerentes. De igual modo, los gerentes evitan acudir a los académicos para obtener consejo. Por ello, la cooperación entre ambos grupos es tan rara que cuando llega a suceder hasta causa gran revuelo en la prensa.

Algunas sugerencias para cerrar esa brecha: socializar, externalizar, internalizar, que las investigaciones sean conducidas con rigor científico y relevancia práctica; y se lamenta que eso no sucederá a menos que se den los debidos incentivos y se forme una cultura en la academia, que fomente este tipo de investigación. ¿Por qué persiste esa brecha? el culpable es el sistema, si ya conocen el problema ¿Por qué no lo han cambiado?; ¿será que deseamos que continúe el sistema y tememos que los intentos por alterarlo se reviertan contra nosotros? es difícil hacer ambas cosas.

Hay otra razón que explica la persistente brecha, la cual radica en el hecho evidente de que es muy difícil ser al mismo tiempo relevante -atractivo para los gerentes- y por otra parte, rigurosamente científicos. Este dilema surge debido a que el conjunto de habilidades, valores, mentalidades y actitudes que se requieren para las investigaciones académicas, resultan ser atributos muy distintos de los requeridos para las investigaciones que interesan a los gerentes.

Pero, entonces la pregunta sigue vigente ¿dónde está la brecha? El propósito es producir Investigación de Interés Gerencial Relevante (IGR), que ayude a los gerentes a comprenderse a sí mismos y a sus organizaciones y pueden ser diseminadas por revistas, libros y otros medios como clases magistrales, conferencias o actividades de consultorías.

Por ejemplo, los profesores que han leído, o realizado, una determinada investigación y han utilizado los correspondientes hallazgos en sus salones de clases, para enseñar temas relacionados con lo investigado, así que, ya está realizando IGR; otro ejemplo son las publicaciones en revistas especializadas de gran prestigio y ¿quién dice que ese tipo de revistas son precisamente el conducto más apropiado para comunicar hallazgos que interesen a los gerentes? y qué de lo que se dice en un salón de clase, un seminario para ejecutivos, una conferencia. Una última razón que explica esa brecha sería la creencia de que las IGRs consisten básicamente “*en desarrollar grandes ideas*”.

En la misma línea de ideas podemos pensar que, quizás no sea necesario, ni factible, dismantlar todo el actual sistema de incentivos académicos con la esperanza de generar más y mejores IGRs. Los académicos jóvenes pueden ser comprometidos a realizar IGRs sin necesidad de publicar; traducir investigaciones académicas a clases atractivas para los gerentes; desbancar exitosamente algunos mitos populares, o desacreditar la “*sabiduría convencional*”; desarrollar nuevos argumentos teóricos para los actuales fenómenos observados en el mundo de los negocios, ideas para desarrollar grandes teorías sin la evidencia empírica, empresas que persigan una “*innovación abierta*” -buscar ideas afuera de sus límites- o alianzas con empresas externas. Entonces, un MBA puede llevar su ambiente académico mucho más cerca del mundo corporativo.

En consecuencia, la innovación implica que los investigadores deben trabajar en proyectos de investigación con gente no académica, como consultores y gerentes, o con académicos de otras disciplinas, finalmente, necesitamos darnos cuenta que el desafío de realizar excelentes IGRs es algo muy difícil, ya que requiere de actitudes y mentalidades ambidiestras. Una organización puede hacerlo al crear una unidad separada de sí misma, de tal forma que cada parte pueda enfocarse en lo que sabe hacer mejor; siéndoles permitida una gran diferenciación y permaneciendo juntas mediante una visión y metas comunes.

## **CAPÍTULO IV**

### **ROL PROPUESTO AL DOCENTE PARA LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN / <sup>x</sup>**

#### **INTRODUCCIÓN**

Este apartado, describe cuál es el trabajo del profesor que se dedica a ésta área especializada de las Ciencias Sociales, la enseñanza de la Administración, se expone de ésta manera debido a que hay personas que se dedican a esta función sin haber tomado consciencia que, el trabajo docente consiste en la producción y exposición de poderosos paradigmas teóricos en las aulas de las EN.

En consecuencia, sostenemos que una teoría se puede definir como una proposición de carácter predictivo sobre cuáles acciones conducen a qué resultados y por qué. Cada acción que los gerentes emprenden y cada plan que formulan, se basan en alguna teoría que reside en sus mentes de tal forma que ellos esperan que las acciones que pretenden realizar los conduzcan a los resultados que han imaginado. Igualmente, la mayoría de gerentes no se dan cuenta que son ávidos, aunque inconscientes consumidores y usuarios de muchas teorías. Las buenas teorías son valiosas en, al menos en dos sentidos:

- *Primero, porque nos ayudan a elaborar predicciones, la “Ley de la Gravedad” por ejemplo, es una teoría, en tanto establece una causa y un efecto que nos permite predecir que podríamos caer si avanzáramos hacia arriba en una pendiente inclinada sin necesidad de probar lo que sucedería.*
- *Segundo, las teorías bien establecidas nos ayudan a interpretar el presente para entender qué es lo que está pasando y por qué.*

Qué hacer para distinguir una teoría confiable de otra que no lo sea, sobre un fenómeno especial, a continuación se proponen algunos pasos relacionados con el origen de la teoría:

- *Se inicia con la descripción de los fenómenos que deseamos comprender, eso es así debido a que no podremos construir una buena teoría a menos que el fenómeno sea cuidadosamente observado y descrito en toda su extensión y complejidad;*
- *Clasificar en categorías, los diferentes aspectos del fenómeno, ésta forma de categorizar permite organizar fenómenos complejos y confusos de manera que se destaquen sus diferencias más significativas, y;*
- *Formular una hipótesis sobre la causa de que un fenómeno suceda de tal o cuál modo y por qué.*

La teoría es un proceso que no termina y siempre es objeto de mejoras, son provisionales. Por ejemplo, desde hace mucho tiempo los investigadores han pensado que los países con abundantes y baratos recursos naturales, podrían gozar de una ventaja competitiva en industrias que los usan como insumos importantes de producción. Esta teoría prevaleció hasta que Michael Porter observó anomalías que la misma no podía explicar. Japón, quien no posee mineral de hierro y que apenas produce carbón, se convirtió en un exitoso productor de acero.

La teoría de Porter sobre los *clusters* competitivos surgió gracias a su empeño por dar cuenta de esas anomalías. Los *clusters*, afirmaba Porter, conducen a una competencia intensa en la cual las

empresas líderes optimizan la R&D, o sea, la cadena de producción, el aprendizaje organizacional y los procesos de logística. Su perspectiva no significa que fuesen erróneas las nociones previas sobre las ventajas basadas en recursos de bajo costo sino que ellas no predecían adecuadamente determinados resultados en cada situación.

La más refinada teoría de Porter sugiere que en un conjunto de circunstancias donde, por el contrario algunos valiosos recursos son relativamente abundantes, un país puede y debe explotar esa ventaja y prosperar. En otro conjunto de circunstancias, donde tales recursos no están disponibles, los formuladores de políticas públicas pueden sugerir y fomentar el desarrollo de *clusters* para inducir ventajas basadas en esos procesos.

#### **4.1. IDENTIFICANDO LA LÍNEA DE CAUSALIDAD**

El primer paso en la construcción de una teoría es identificar los atributos más visibles del fenómeno en estudio; el cual parece correlacionarse con un determinado resultado usando esos atributos como base para establecer sus categorías. Un ejemplo: Los primeros intentos del hombre por volar. Los primeros investigadores observaron fuertes correlaciones entre la habilidad de volar y el hecho de tener plumas y alas, pero cuando los seres humanos intentaron guiarse por las “mejores prácticas” de los animales que volaban, remontando grandes alturas mediante los vigorosos movimientos de sus emplumadas alas, sus esfuerzos no fueron muy exitosos; sino porque la fuerte correlación de esos atributos les ocultara el mecanismo fundamental del vuelo.

Cuando los investigadores formularon las categorías en términos de los más obvios atributos visibles del fenómeno (tener alas versus no tenerlas, poseer plumas versus no poseerlas) lo mejor que pudieron hacer fue, establecer una simple correlación: La posesión de esos atributos se asocia con la habilidad de volar. Quienes usan la investigación en una etapa tan primitiva, como guía para la acción, a menudo se meterán en graves problemas debido a que confunden el verdadero mecanismo causal del fenómeno, con la simple correlación entre atributos y resultados. De aquí que aunque hagan lo que creen necesario para el éxito, desafortunada e inevitablemente fracasarán.

Un asombroso número de artículos y libros sobre gerencia confunden igualmente, pues existe un verdadero mecanismo causal con ese tipo de correlación. Pregúntese por ejemplo usted, si acaso no ha leído alguna vez cosas como: “Compare el éxito de las firmas financiadas con capital-riesgo con las que lo hacen con capital corporativo” (dando a entender que la fuente de capital es lo que explica el éxito de tales empresas).

Ignorando que eso puede simplemente ser un mero atributo asociado con una empresa que logró el éxito por cualquier razón, “Las compañías administradas por CEOs “de hablar sencillo” o simplemente gente ordinaria, obtienen rendimientos superiores a las administradas por gerentes glamorosos y llamativos” (dando a entender que ciertos atributos de la personalidad del gerente explicarían el desempeño de una empresa).

Ninguna de estas afirmaciones articula realmente una verdadera teoría de causalidad. Apenas expresan, sólo una correlación entre determinados atributos y determinados resultados, siendo eso quizás lo mejor que uno puede conseguir cuando no comprende a fondo el mecanismo que causa un resultado determinado. Los directores y gerentes en su caso hacen exactamente lo mismo.

#### **4.2. MOVIÉNDOSE HACIA LA PREVISIBILIDAD**

El vuelo tripulado sólo pudo ser posible, con el estudio de la mecánica de fluidos, que ayudó a comprender la dinámica del ascenso. Investigaciones avanzadas identificaron las circunstancias bajo las cuales el mecanismo funcionaba y cuándo no lo hacía. Los pioneros tuvieron que imaginarse las circunstancias que conducían a esas fallas. En esencia, reflexionaron sobre, ¿qué atributos están asociados con el éxito? ¿En qué circunstancias que se use esta teoría, conducirá a esas fallas? aprendieron, que si despegaben y emprendían el vuelo en un ángulo muy abierto, se creaba una insuficiente fuerza ascensional como para emprender el vuelo.

Reconocían que cada circunstancia requería diferentes tecnologías de construcción y técnicas de vuelo, y otras lo hacían sumamente riesgoso. El vuelo, aunque aún no era posible en ese momento, al menos sí se hacía predecible.

En las investigaciones administrativas, ocurre algo similar en la previsibilidad cuando los investigadores no sólo identifican la dinámica que vincula causalmente las acciones con los resultados, sino que van más allá y describen las circunstancias en las cuales ese mecanismo conduce, o no, al éxito.

Eso permite descubrir el sí y el cómo se debe ajustar la manera en que se administran las organizaciones, en diferentes circunstancias. Las buenas teorías, son circunstancialmente contingentes: Ellas definen, no tanto lo que causa el qué y el por qué, sino también el cómo, el mecanismo causal producirá diferentes resultados en situaciones distintas.

Las teorías contingentes permiten a los gerentes entender el qué sobre su situación presente y aquello que les ha permitido que sus tácticas y estrategias tengan éxito. Además, esas teorías les

ayudan a reconocer cuándo están cambiando las circunstancias relevantes de su ambiente competitivo, de tal manera que puedan comenzar a “pilotear su avión” de forma diferente para sostener su éxito en las nuevas circunstancias que para cada uno de los casos es especial, de manera que las teorías que han avanzado a esta etapa pueden ayudar a que el éxito sea, no sólo posible y predecible, sino también sustentable.

#### **4.3. IMPORTANCIA DE LOS FRACASOS**

Es necesario saber cuán crítico es formular una hipótesis de causalidad, de un mecanismo e identificar circunstancias en las cuales las organizaciones han hecho exactamente lo prescrito, pero fracasado en su intento. Muchos están más interesados en los éxitos que en los fracasos de las organizaciones, de modo que privilegiar obsesivamente el estudio de los éxitos y de las mejores prácticas; es una importante razón del por qué, en el mundo de los negocios, tantas trivialidades y simples modas vienen y se van con tan alarmante regularidad, y por qué mucho del pensamiento administrativo expuesto prematuramente no logra pasar a la próxima etapa de creación de la teoría.

Los gerentes, para el caso, tratan de asimilar aquello que presumiblemente les parece útil para luego descartarla, cuando se encuentran en circunstancias en las que las acciones y decisiones recomendadas no rinden los resultados esperados.

Luego de sus frustrantes experimentos, su conclusión más frecuente es “en realidad eso no funciona”. De ahí la pregunta ¿cuándo es que eso no funciona? y qué se convertirá en la clave mágica que permitirá establecer, que la causalidad se exprese de forma contingente, de ahí que investigadores y autores de libros temen utilizar esa llave.

Como consecuencia, mucho de una prometedora corriente de pensamiento administrativo ha caído en descrédito debido a que sus proponentes reclaman negligentemente que sus propuestas podrían funcionar en cualquier circunstancia, en vez de procurar aprender cuándo realmente podrían funcionar y cuándo no y, en ambos casos, por qué. Se ha observado, por ejemplo, cómo el mismo mecanismo que permitió el éxito de una compañía, también permitió que luego perdiera su liderazgo, así que podemos confiar en una teoría, sólo cuando, sus proposiciones describan las acciones que deben conducir al éxito, explicando cómo ellas varían a medida que cambian las circunstancias en que se presentan.

Esta es la principal razón por la que el mundo de los gerentes innovadores parece ser bastante azaroso, debido a que las incorrectas categorizaciones, formuladas por los investigadores, han

conducido a prematuras recomendaciones de supuesta aplicación general, que a su vez producen pobres resultados en la mayoría de circunstancias. No fue sino, hasta que se comenzaron a desarrollar teorías de aplicación general, y que los gerentes pudiesen usar contingentemente, que se pudieron predecir las experiencias más exitosas en el mundo de la administración.

La moraleja:

*“En los negocios, al igual que en la medicina, una sola medicina no puede curar todos los males”.*

#### **4.4. CONVIRTIÉNDONOS EN USUARIOS Y CONSUMIDORES INTELIGENTES DE LA TEORÍA**

Los gerentes que enfrentan un determinado problema, estarán interesados en acortar la búsqueda de la solución: ¿qué teoría puede ayudarles en este caso? ¿cómo pueden diferenciar una teoría mala de una buena? ¿cómo saber cuándo una teoría está suficientemente desarrollada y sus categorías están basadas realmente en vínculos causales entre las circunstancias, las acciones, y los resultados y no en meras coincidencias o aparentes atributos correlacionados?

A continuación se presentan ideas para evaluar cuán apropiada es una teoría o un conjunto de recomendaciones:

- *Siempre son muy útiles aquellas investigaciones que simplemente describen el fenómeno, pues son la base para subsecuentes esfuerzos de categorización, que expliquen lo que determina la ocurrencia del fenómeno en cuestión.*
- *Cúidese del “efecto rebaño”. La mayor parte del tiempo las nuevas categorías no invalidan completamente el pensamiento ya establecido; aunque pueden ofrecernos perspectivas frescas sobre cómo pensar y actuar contingentemente.*
- *¡Mucho cuidado! con utilizar sólo el primer paso de la construcción de la Teoría para guiar las decisiones de su empresa, ya que podría fácilmente enviarle a usted, como a nuestros antiguos aviadores, a una expedición con sus propias alas emplumadas.*
- *La conclusión de una investigación casi nunca puede considerarse la palabra definitiva. El progreso viene de refinar una y otra vez las teorías que explican situaciones en las cuales esas mismas teorías han fallado previamente.*
- *Diferenciar las teorías útiles, de las que no lo son, permite a los editores seleccionar sus publicaciones y a los gerentes, escoger cuales artículos deben leer y en cuales confiar.*

**CAPITULO V**  
**EL FUTURO DE LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS /<sup>xi</sup>**

**INTRODUCCIÓN**

Esta parte de la investigación, constituye una severa crítica a las EN, las cuales adolecen de un concentrado enfoque racionalista que busca sistemáticamente respuestas precisas a los problemas administrativos. El ambiente de los negocios y de las empresas en la realidad, es demasiado incierto, cambiante, turbulento y ambiguo como para ser capturado por el método analítico tradicional, es por ello que las EN deben modificar su enfoque y permitir perspectivas más abiertas, que entiendan la complejidad del ambiente actual, que cambien su enfoque centrado en disciplinas aisladas, porque impide la necesaria visión multidisciplinaria e integrada, típica de los problemas reales, y de igual manera promover un sistema educativo que motive la reflexión académica.

El Gerente formado en ese contexto debe comprender que la Administración es una ciencia y que debe avocarse a esa tarea como una profesión, que los conocimientos y conceptos deben contrastarse con la realidad de los negocios y con la práctica, procurando sentirse cómodo en un mundo crecientemente lleno de información insuficiente e imprecisa, de tendencias paradójicas y contradictorias, de complejidades e incertidumbres, debido a que la marca distintiva de un gerente exitoso consiste en tomar “decisiones sensatas” en un mundo con esos atributos; por lo tanto, esas escuelas deben capacitar al gerente para que encare estos nuevos ambientes turbulentos y sugiere algunas ideas para el cambio curricular. El paradigma actual de las EN, ya no se adapta al ambiente antes descrito, en donde la administración todavía no ha desarrollado su identidad profesional.

Los MBAs, simples empresas lucrativas, impulsadas por el mercado, han entrado en crisis, crecen simplemente con cursos complementarios que enseñan valores y conductas que los han conducido a una desenfrenada codicia y enriquecimiento personal; no deben apartarse de su noble propósito de humanizar la educación para generar líderes conscientes y de noble visión, no gente miope o simples tecnócratas; su crecimiento constituye la mejor evidencia de que el modelo sí está funcionando, reconocidos empresarios y ejecutivos poseen un Master, pero ¿cuánto crédito merecen? -sólo en EEUU, que constituye un verdadero imán para gente talentosa, con sofisticados mercados de capital de riesgo, innovaciones tecnológicas y un ambiente muy propicio para los negocios- esa pregunta, entonces, sería muy difícil de contestar. Estados Unidos ha perdido su predominio en cuanto a

investigación y docencia en este campo, a nivel global, confirmando así la crisis de los MBAs y la necesidad de renovación.

Con el nacimiento de las Universidades Corporativas como la Carnegie Foundation y la Ford Foundation y otras, se han logrado avances tanto en teoría como en la práctica, tan es así que numerosos Nóbels en Economía han sido otorgados a profesores que mayormente han ejercido en las EN y no en los departamentos de Economía.

Muy sofisticados modelos matemáticos subyacen en tales investigaciones, que tienden a enfocarse en problemas bien definidos, en lugar de la confusa ambigüedad del mundo real, influidos por las disciplinas académicas, o por la economía, que sería la envidia de la física. Los académicos en el campo de los negocios se han preocupado con las soluciones de equilibrio y optimización, en donde lo que verdaderamente cuenta, es la elegancia analítica.

En 1980, este enfoque tan reduccionista fue muy criticado en un famoso artículo de la HBR, que se refería al declive relativo de Estados Unidos con respecto a Japón y Alemania en ese tiempo, siendo ahí donde se enfatizaban las fallas en la formación ejecutiva como una de las causas principales de ese declive y mucho más que por la pretendida regulación gubernamental; los factores fiscales o impositivos; el corto placismo; los sindicatos; los altos precios del petróleo; las nuevas tecnologías. La culpa, según ese artículo, recaía más bien en el excesivo énfasis de las técnicas analíticas, las que provocaron un cambio en el enfoque de los gerentes, pasando de las preocupaciones por el desarrollo tecnológico y la estrategia de largo plazo, a enfocarse más en las técnicas de gestión de portafolio; control financiero; gestión de operaciones y la optimización de corto plazo.

El mundo de hoy, impulsado por la innovación tecnológica, la globalización, la turbulencia geopolítica, las inquietudes sobre el cambio climático y los cismas ideológicos, la simple noción de equilibrio parecería un pintoresco artefacto más propio de un mundo anterior, más sencillo que el actual. El cambio iniciado en 1960, junto con algunos rasgos sobresalientes de la nueva economía globalizada, basada en el conocimiento, nos obliga a repensar el actual paradigma educativo y de investigación empresarial, así como quizá la propia naturaleza de las instituciones universitarias y el rol de los centros de educación ejecutiva dentro de ellas.

En la medida que las Universidades ya no tienen el monopolio de la enseñanza superior, como es el caso en que el buscador *google* declara que su misión consiste en "organizar el conocimiento a escala mundial", o desde que las Universidades corporativas florecen, las firmas de consultoría se convierten por derecho propio en verdaderos tanques de pensamiento, el Internet facilita el

aprendizaje a distancia; entonces ya estamos ante una nueva era, a raíz de lo cual, los MBAs pueden convertirse en sólo uno de los focos de conocimiento. Por lo que para continuar siendo relevantes, deben identificar claramente sus ventajas comparativas a la luz de los cambiantes desafíos que los negocios enfrentan hoy, y que probablemente enfrentarán en el futuro.

El fracaso de las empresas establecidas para encarar profundos cambios es algo que ha sido reconocido, más ahora que la sabiduría convencional sostiene que agresivos rivales externos se hacen de importantes ventajas, o cuando un nuevo modelo de negocios amenaza a un mercado ya existente, o a un determinado régimen tecnológico, entonces la medida en que ésta nueva dinámica industrial refleja las deficiencias en la educación corporativa es muy complicado, ya que los líderes de las grandes empresas que han perdido cuota de mercado a menudo poseen títulos de algún MBA. Algunos opinan que la particular cultura de un MBA inculca una mentalidad sumamente racional y reduccionista, que puede ser muy útil en el mundo de los negocios en periodos de estabilidad y ambientes de certidumbre, pero no cuando se cierne en el ambiente la discontinuidad, es en esos periodos cuando se requiere la conducta propia del emprendedor, es cuando empresas tienden a ver los mercados de una manera restrictiva, mientras que los verdaderos innovadores se enfocan en los espacios vacíos del mismo. En ninguna parte son más evidentes esos desafíos que en el ámbito de las tecnologías emergentes, en donde la incertidumbre y la complejidad son el pan de cada día.

Lo anterior podemos verlo como un revelador microcosmos para las condiciones que cualquier empresa deberá enfrentar. Cuando se confronta una gran ambigüedad, el éxito comercial depende del desarrollo de un conjunto de capacidades, herramientas y enfoques diferentes, y no de lo que ofrecen tradicionalmente los modelos de negocios en las industrias más estables.

A modo de ejemplo, podemos citar algunos desafíos que enfrentan los ejecutivos de las empresas y que insisten en la necesidad de un nuevo enfoque para la educación ejecutiva: Se necesitan fuertes compromisos, pero también abrir todas las opciones; los ganadores son a menudo pioneros, aunque la mayoría de ellos fracasan debido a lo cual necesitan apalancar competencias y para ello la separación organizacional resulta de crucial relevancia.

Por otro lado, cuando la competencia es intensa, aún los ganadores necesitan colaboración, en donde concentrarse es la clave del éxito, por ello se deben examinar bien los espacios periféricos. De igual manera podemos citar algunos desafíos que enfrentan las EN, en lo que se refiere a: Docencia, Investigación y Gobierno Institucional. En cuanto a Proyección Social, las EN difieren sustantivamente, aunque ambas son verdaderas empresas del conocimiento.

Los desafíos antes mencionados se insertan en un contexto organizacional ya existente que presenta varios obstáculos. Por ejemplo, el paradigma del título otorgado en un MBA continuará siendo un producto muy apreciado por el mercado ya que posee un estándar de clase mundial; por ello pocas escuelas establecidas se atreverían a reinventar algo que les ha sido tan rentable durante mucho tiempo. La batalla por lograr financiamiento y una cómoda cuota de mercado aún no parece requerir de una urgente innovación, tampoco el bien protegido sistema que garantiza la estabilidad laboral para los correspondientes docentes e investigadores.

Es decir, sería un suicidio para un MBA intentar investigaciones menos convencionales realizadas por profesores jóvenes sin que estos sean conducidos o monitoreados por los más experimentados. En consecuencia, el *status quo* académico se reproduce indefinidamente y resultaría especulativo afirmar cuáles modelos organizacionales serán los más exitosos en el futuro. Sin embargo, el éxito de esas escuelas quizás ya no pueda ser definido simplemente en términos de su localización o activos físicos, sino por su red de relaciones institucionales, su propiedad intelectual y las relaciones con los grupos de interés más importantes.

Los docentes ya no se dedicarán a su tarea en una misma institución, sino que mantendrán abiertas sus opciones en varias, de manera itinerante, en donde las relaciones con los estudiantes y antiguos alumnos puede verdaderamente extenderse más allá de la vida de cada individuo, en términos de docencia, apoyo financiero y gobierno institucional.

Es importante indicar que las escuelas exitosas del futuro tendrán que forjar sólidas alianzas con instituciones rivales así como con las corporaciones y otros grupos de interés. Sin embargo, seguir buscando metas desafiantes crea una dinámica organizacional que a menudo conduce a la innovación y, como tal puede dar un estímulo a la investigación empresarial, que hoy se ha convertido en algo marginal y poco original. El enfrentarse con problemas puede generar ideas y principios que cambien sustancialmente la naturaleza de la educación e investigación.

Además, requeriría estudiar en profundidad, cuándo y cómo las firmas pueden reinventarse exitosamente a sí mismas, lo que supone investigar sobre temas tan desafiantes, como el rol jugado por el emprendedor, la gestión del cambio, el liderazgo, los incentivos y la visión estratégica. Hoy mayormente las innovaciones se hacen en referencia a los planes de estudio, especialmente en cuanto a enfatizar en un Máster ejecutivo o un Máster académico.

## 5.1. ADOPTANDO LA AMBIGÜEDAD Y LA PARADOJA

La capacidad de convivir con esas ambigüedades y periódicamente re-conceptualizarlas, puede ser quizás lo más importante que debe desarrollar un gerente moderno, ya que es la extrema complejidad del juego y su tortuosa estructura de recompensas, lo que hace tan valioso para las empresas, aprender a jugarlo bien. Ese nuevo juego se extiende a los desafíos ya identificados en el particular dominio de la innovación tecnológica.

En la medida que aumenta la incertidumbre y complejidad, debemos desarrollar un nuevo enfoque, donde articular y dominar un nuevo modelo requerirá un cambio significativo en nuestra formación, aún dominada por una ciencia reduccionista, analítica y muy paradigmática. El enfoque reinante, que por razones históricas tiene sus raíces en la economía y las finanzas, parece ser sumamente defectuoso en sus premisas básicas acerca de la racionalidad humana y por su concentrado enfoque en el concepto del equilibrio, así como procurar maneras muy restrictivas de soluciones analíticas.

Basados en el estudio de las tecnologías emergentes e innovación, muchas áreas de negocios requerirán nuevos enfoques que en su conjunto conduzcan a un nuevo modelo para la práctica de los negocios, por lo cual es prematuro determinar con alguna precisión el nuevo paradigma para los MBAs, siendo posible que incluya algunos elementos ya enumerados, lo innegable es que la docencia siempre estará estrechamente vinculada con el mundo real.

Otro crítico desafío, a escala mundial es en el campo de lo ideológico, donde el nuevo paradigma consiste en ayudar a restaurar la reputación global de la empresa como una fuerza para el bien, en lugar del mal, en el mundo. La idea de una corporación maléfica, los conflictos de intereses en Wall Street en la economía real, el unilateralismo de Estados Unidos, la extrema desigualdad de la riqueza, la indiferencia con los temas ambientales, los cismas ideológicos entre las diferentes religiones y el temor a la biotecnología, han fomentado un clima de escepticismo acerca del progreso de la ciencia y en consecuencia, del mismo capitalismo.

En parte, estos problemas provienen del paradigma de pensamiento convencional, tal como se enseña en los MBAs y más allá de sus muros, lo cual favorece a la maximización de las ganancias en el corto plazo y soluciones centradas en las firmas, con limitada consideración a las consecuencias sobre el más amplio ambiente social, cultural o institucional. ¿Qué tan bien pueden los paradigmas convencionales manejar la implacable marcha de la tecnología, el aumento de la

pobreza global y los peores efectos de la sobrepoblación, que es la que más está relacionada con la destrucción de nuestro medio ambiente?

Para resolver estos graves, y aparentemente insolubles problemas, necesitamos hallar un mejor balance entre la competencia y la colaboración, tanto en las industrias, como en el gobierno. Cada vez más la legitimidad de los negocios está bajo ataque y por ello los líderes de la academia y de los negocios deben construir un ejemplo más poderoso que el de la simple empresa basada en el mercado, sobre todo cuando se gestiona dentro de sociedades abiertas y democráticas y con ello hacer de la empresa algo bueno para el mundo en el largo plazo.

## 5.2. CONCLUSIONES

- *El paradigma vigente es el enfoque tradicional, reduccionista, muy centrado en modelos analíticos, útiles en tiempos de estabilidad que buscan respuestas precisas a los complejos problemas de administración.*
- *El ambiente de los negocios actuales es incierto, cambiante, turbulento, ambiguo, paradójico y contradictorio.*
- *Las Empresas lucrativas impulsadas por el mercado, han entrado en crisis, enseñan valores y conductas, en dónde lo único que cuenta son los muy sofisticados y elegantes modelos matemáticos.*
- *Las Universidades ya no tienen el monopolio de la enseñanza superior.*
- *El problema radica en el ambiente organizacional de las EN.*
- *Su estructura organizacional debe estar orientada hacia la investigación/docencia.*
- *El sistema en general -el ambiente profesional- no favorece al trabajo del Profesor, para lo cual se les debe otorgar incentivos a los que se dediquen a la reforma académica y a los que demuestren que en su práctica cotidiana hacen uso de una buena pedagogía y didáctica.*
- *La formación que los gerentes reciben en las EN debe hacer hincapié en la Moral y la Ética.*
- *Las Reforma Curricular en las EN es urgente; debe ser un modelo educativo que promueva la reflexión académica, así como la aplicación práctica, porque la marca distintiva de un gerente exitoso consiste en tomar decisiones sensatas para la comunidad empresarial.*

- *Los desafíos para los gerentes en cuanto a sus competencias son: fuertes compromisos, abrir opciones, pioneros, innovadores, apalancar competencias, estructura, colaboración y deben tener presente que siempre hay espacios en el mercado.*
- *Los desafíos para las EN se presentan en tres aspectos fundamentales: Investigación, Docencia y Gobierno Institucional. No se debe perder de vista que las EN son verdaderas empresas del Conocimiento. En el caso de la Proyección social, se debe considerar que las empresas, y las personas que conducen esas unidades productivas son agentes de cambio para la sociedad por el papel que desempeñan en el desarrollo social y productivo de los pueblos y en la construcción de un mundo más humano. Son los pueblos los que determinan la clase de universidad que necesitan y un día no muy lejano, éstos les pedirán a sus universidades que le rindan cuentas por el trabajo desarrollado.*

## **CAPÍTULO VI**

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **ES HORA DE CONVERTIR A LA ADMINISTRACIÓN EN UNA VERDADERA PROFESIÓN<sup>xiii</sup>**

### **INTRODUCCIÓN**

Esta investigación explora las diferencias entre la administración y una verdadera profesión. La idea de que la Administración es una profesión que no es nueva, se puso en marcha en EEUU hace un siglo, con la fundación de la Universidad de la Nación en la que se basaron las EN.

Una vanguardia de iluminados emprendedores institucionales, tanto académicos como líderes empresariales, vieron en el auge de la gran empresa, un profundo desafío para el actual orden social. Cuando empezaron a vender participación de sus acciones al público, trajeron consigo la dispersión de la propiedad y el control, en multitud de partes interesadas (accionistas, grupos de trabajadores, funcionarios de gobierno), todos reclamaron el derecho a dirigir estas nuevas y poderosas entidades. La EN, a su vez, fue concebida como una forma de legitimar a otro grupo que reclamaba el derecho a controlar la titularidad de la empresa pública: Los administradores. Los dirigentes de la EN propusieron garantizar que la gran corporación debe proteger los intereses de la sociedad volviendo a los administradores a la práctica de su profesión de buena fe, con base en su educación, sus certificados y un código de conducta de acuerdo a lo que aprendieron a lo largo de sus estudios.

En la última década, los administradores han perdido legitimidad frente a una ruptura institucional generalizada de confianza y de sus políticas empresariales. Para recuperar la confianza de la sociedad, los líderes deben entender que su papel va más allá de su responsabilidad hacia los accionistas, también deben incluir un compromiso cívico y personal, a su deber institucional como custodios de los recursos que les han confiado los accionistas. En otras palabras, finalmente llegó la hora de convertir a la Administración en una verdadera profesión. Esa ambición hasta ahora no ha encontrado el momento preciso para poder realizarse.

Las verdaderas profesiones tienen códigos de conducta, el significado y consecuencias de esos códigos, es parte de la educación formal de sus miembros. La Junta de Directores, está compuesta por respetables miembros de la profesión que supervisan las actuaciones de los demás miembros. A través de estos códigos, las instituciones profesionales acuerdan un contrato social implícito con los demás miembros de la sociedad: Confían el control jurisdiccional sobre esta importante categoría profesional. A cambio, los profesionales prometen, *“nos aseguraremos de que nuestros miembros no sólo sean competentes y dignos de su confianza para realizar las tareas que les han confiado, sino que las tareas se llevarán a cabo con altos estándares de calidad e integridad”*.

En definitiva, una profesión implica el buen funcionamiento disciplinario de sus instituciones ante la necesidad de frenar la mala conducta, porque la conducta es una parte de la identidad de los profesionales, la imagen de sí mismos, por lo que la mayoría se sienten motivados a mantener. La reivindicación de que los administradores son profesionales no resiste el escrutinio cuando se compara la administración con una verdadera profesión como la medicina y el derecho. En principio, no hay razón para que la administración no pueda tratar de convertirse en una profesión.

La falta de un código para los administradores ha permitido que profesionales de otras disciplinas, ejerzan la administración sin mayor reparo. Pero no vemos a un administrador defendiendo a un acusado ante un tribunal o dirigiendo la construcción de una carretera o de un edificio.

#### **6.1. ¿LA EDUCACIÓN GERENCIAL SUMA VALOR?**

Gracias a la televisión, películas, videos, Internet y libros, la educación de médicos y abogados se ha convertido en un material de leyenda. Normalmente, los verdaderos profesionales están sometidos a un intenso período de tres a cuatro años del programa de postgrado. Al terminar su período de estudios, obtienen la acreditación formal para practicar, luego de pasar por un examen

estatal o federal diseñados para probar su dominio del cuerpo de conocimientos de su grado de educación ostensiblemente concedido.

Una vez pasan esta prueba, tienen que invertir en una determinada cantidad de formación clínica y educación continua para mantenerse al día de la evolución de los conocimientos; además, en algunos campos, los profesionales ya acreditados deben pasar más exámenes periódicamente para la re-certificación de sus licencias.

Los administradores no tienen que hacer frente a tales desafíos. Aunque los MBAs han sido el postgrado de más rápido crecimiento en los últimos veinte años, estos exámenes no son un requisito para convertirse en gerente; los gerentes no tienen que sentarse a realizarlo para demostrar su conocimiento incluso al final de un MBA y mucho menos estar al corriente de los avances del conocimiento en su campo, ya que para ellos no hay ninguna obligación en cuanto al conocimiento de inversión en nuevos e innovadores derivados financieros o entidades de propósitos especiales; por ejemplo, aun cuando ellos son requeridos para dar consejos que son necesarios para aprobar transacciones potencialmente riesgosas. Por lo contrario, los datos sobre la matrícula en programas de educación ejecutiva ofrecidos por las EN sugieren que las personas que ya poseen un MBA, es menos probable que inviertan en el aprendizaje permanente en la forma de educación continua.

Por otra parte, las instituciones que podrían participar en la elaboración de un plan para convertir a la administración en una verdadera profesión, en El Salvador podrían ser: Los administradores actuales; la Asociación de Profesionales en Administración de Empresas (ASPAE), el Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas (COLPROCE); e incluso los mismos estudiantes de las EN.

En todo caso, es la misma sociedad la que debe exigir a su Universidad la clase de profesional que necesita, como parte del control social, porque la sociedad navega, sin saberlo, en condiciones de alienación deshumanizante; de derechización del análisis sociológico y de deificación fetichista del valor real de las cosas y sujetos dentro de la consciencia social, porque la reacción, el colonialismo intelectual, el consumismo feroz y los “buenos modales”, ejercen bien sus funciones de reproducción de las injusticias que son el resultado del sistema<sup>xiii</sup>.

Las funciones de las instituciones apuntadas podrían ser: Evaluar la capacidad intelectual de potenciales estudiantes de administración; así como examinar y acreditar los programas de estudio.

Por su parte, ASPAE, podría diseñar y administrar un examen de graduación para todos los profesionales y proponer los requisitos que deben aprobar para poder obtener su licencia para ejercer, es decir un Certificado Profesional de Negocios otorgado por el cumplimiento de este

requisito adicional. El mismo órgano de gobierno podría elaborar las normas para los cursos de educación continua que los administradores tendrían que aprobar para mantener su licencia en el tiempo, además la profesionalización de la administración, de esta manera tendría el beneficio adicional de ser más fácil para las empresas y los trabajadores al invertir en educación continua.

Muchos académicos y profesionales de Administración creen que su mejor dominio se adquiere más a través de la experiencia que a través de la educación formal, en otras palabras, aquellos que poseen solamente el título universitario de Administración no son más efectivos que los que no lo tienen. Incluso algunas personas van más lejos, y estarán de acuerdo con que la educación superior no es más que un dispositivo de señalización.

Ir a una EN permite a las personas tener una señal creíble de su mayor compromiso con la carrera de administración, de modo que en ausencia de evidencia empírica, la idea que la gente puede mejorar la práctica de la administración por el dominio de algún cuerpo de conocimientos se basa en la fe.

Además, es aceptable pensar que la práctica de la administración puede beneficiarse del buen juicio derivado de un cuerpo coherente de conocimientos formales y, a continuación, impulsar a la administración en la dirección de ser una verdadera profesión. Eso no es subestimar la importancia de la experiencia o habilidades que no pueden ser fáciles de enseñar, como el ejercicio de un buen juicio y convertirse en un administrador más eficaz.

## **6.2. ¿EL PROFESIONALISMO AHOGA LA CREATIVIDAD?**

Si los administradores profesionales son los únicos encargados en gestionar empresas, podríamos cortar el genio creativo de personas como Bill Gates y Sam Walton, que no fueron estudiantes de administración, pero han tenido más impacto en el progreso económico que la inmensa mayoría de los administradores profesionales o ¿hubieran sido mejores?; ¿la medicina hubiera progresado más sino se hubiera profesionalizado?, lo que sí sabemos es que el ritmo de descubrimiento y creatividad progresó de manera más acelerada en la medicina una vez que se convirtió en profesión.

El requisito para dominar un cuerpo de conocimientos no obstaculiza la audacia de los nuevos pioneros ni de la innovación, sino que, por el contrario, la existencia de un cuerpo común de conocimientos actuales ha acelerado e impulsado la innovación. Del mismo modo, la profesionalización de la medicina también ha disminuido en gran medida el daño que pudo ser hecho por médicos sin formación, igualmente el daño que podrían causar a la sociedad

administradores sin formación -en particular en un mundo más complejo, incierto, paradójico y globalizado- no puede ser subestimado.

### **6.3. ¿PODRÍA ADOPTARSE UN CÓDIGO PARA LA ADMINISTRACIÓN?**

La mayoría de códigos exitosos, como el antiguo juramento hipocrático de los médicos, establecen los ideales y los fines sociales que los miembros de la profesión adoptan. Los códigos tienen una enorme influencia porque proporcionan directrices de cómo el ocupante de una función debería comportarse. Que pueden desencadenar fuertes emociones positivas tales como el orgullo (cuando uno actúa de una manera que el código ejemplifica) e igualmente fuertes emociones negativas tales como la culpa o la vergüenza (cuando uno actúa de forma en que violenta el código), que son las consecuencias de tener que sufrir el castigo.

Los códigos y sus instituciones de apoyo también ayudan a definir un contrato social implícito entre los miembros de la profesión, ya que mediante el establecimiento de una norma para la inclusión, ellos crean y mantienen un sentimiento de comunidad y obligación mutua que los miembros tienen hacia los demás y hacia la profesión.

Estos bonos configuran el capital social de una profesión, el capital que se construye con la confianza y reduce grandemente los costos de las transacciones entre los miembros de la profesión, así como entre la profesión y la sociedad. No hay ningún misterio en el proceso de establecimiento de un código profesional para la administración: al articular el código, los estudiantes se familiarizan con él durante todo el proceso de su educación formal; en donde se exige a los estudiantes adoptar el código como parte de su licenciatura profesional o certificación para la práctica, y se crean órganos de gobierno para controlar su cumplimiento; establecer protocolos para el debido proceso y para revisar las infracciones, y administrar las sanciones, según sea necesario.

Por otra parte, el reto en la escritura de un código radica en la creación de un consenso amplio, con un objetivo apropiado y propósito social de la Administración, así como de las normas para la persecución de estos objetivos, en ese sentido parece que hay dos escuelas de pensamiento sobre este tema profundamente divididas.

Una escuela anclada por los economistas como Milton Friedman; en donde se sostiene que el objetivo de la administración deber ser única y exclusivamente “*maximizar la riqueza del accionista utilizando los medios consistentes en hacer valer las leyes y las costumbres; permitiendo que los mercados y el Estado se hagan cargo del resto*”.

Y la otra escuela, establece que “*la corporación es una institución social que permite a los individuos unirse para la creación de valor que no pueden crear los trabajadores por separado*”; tal como lo escribió el teórico organizacional Chester Barnard hace mucho tiempo. En este punto de vista, el propósito de la Administración es equilibrar de manera legítima y sensata los reclamos de los interesados, porque con el trabajo conjunto de todos ellos, se crea valor y ambos puntos de vista tienen sus fortalezas y sus debilidades.

#### **6.4. ¿CUÁL DEBE SER EL CONTENIDO DE UN CÓDIGO?**

El código debe estar inspirado en la forma en que los médicos y los abogados, miembros de verdaderas profesiones, definen su propósito. Los médicos buscan mantener la salud de sus pacientes. Del mismo modo, los abogados tratan de garantizar que se haga justicia para sus clientes; entonces, ¿cuál es el paralelo para los administradores?, las sociedades modernas tienen un enorme interés en la creación de organizaciones que gocen de la confianza del público y que sean capaces de movilizar recursos para crear un valor económico mayor que el costo de oportunidad de los utilizados, es por ello que los Administradores, deben ser agentes de los intereses de la sociedad en este esfuerzo. Además, la sociedad otorga a las empresas el status de personas jurídicas con el fin de que rindan cuentas de su conducta, como cualquier otro ciudadano.

La presente propuesta debe entenderse desde dos perspectivas:

- *Primera, la del accionista, ya que afirma explícitamente la importancia de garantizar que la empresa crea valor. Las empresas que destruyen valor, dañan no sólo a sus accionistas, sino también la más amplia confianza social en las empresas, que dudan de su capacidad de crear valor;*
- *Segunda, la de las partes interesadas, ya que se reconoce explícitamente que, para garantizar la legitimidad de las acciones que se están realizando, la empresa debe satisfacer las legítimas reclamaciones que los grupos de interés le formulan, en este sentido debe haber un compromiso de parte de la administración.*

Por lo tanto, es mejor que los administradores tengan un propósito superior -la visión de la sociedad como su último cliente y los intereses de la sociedad es vibrante y sostenible- la creación de valor por parte de las empresas debe ser su principal objetivo. ¿Quién diría que con el presente argumento se les requiera a los administradores proporcionar una justa oportunidad a todos, libre de prejuicios y una medida de su respeto por la igualdad de todos los seres humanos? La libertad de

oportunidades no sólo es emblemática de una sociedad justa, sino también del corazón de una sociedad económicamente vibrante.

En base a ello los administradores deben ejercer su poder con humildad, respeto -protegiendo y garantizando los intereses de aquellos que no tienen poder-, y escuchar las voces de los que no gozan del derecho de decisión. El código debe recordar a los administradores su obligación de honrar y seguir la reputación de la profesión en su conjunto, por sus acciones como Administradores, así como por su compromiso de desarrollar y hacer cumplir el código.

Los administradores de hoy se encuentran entre los menos confiables de la sociedad, de modo que recuperar esa confianza para la profesión de la Administración debe ser considerada como una importante responsabilidad de todos los administradores individualmente.

#### **6.5. ¿EL CÓDIGO PODRÍA SER LA DIFERENCIA?**

El código debe obtener el apoyo suficiente para ser ampliamente adoptado por la profesión, ya que al analizar los casos como el de Enron, Worldcom, Parmalat y otros, uno podría decir: El código de ética de la empresa, que fue ampliamente alabado, ahora se ha convertido en un símbolo del engaño. Si una empresa relativamente pequeña, con un grupo social más o menos coherente, no puede hacer cumplir dichos códigos, ¿cómo puede ser posible que uno pueda imaginar que un gran colectivo tal como los citados, iba a ser capaz de cumplirlo?

La respuesta se puede encontrar en el trabajo del científico político Robert Axelrod el cual sugiere, que una orientación ética compartida y un conjunto de ideales comunes a nivel profesional pueden ser cruciales para orientar el comportamiento de los individuos a nivel de la empresa.

Los ideales, o metas-normas, tal como Axelrod lo llama, surgen en parte de un sentido de vocación interior -la convicción de que se está haciendo un trabajo con un sentido positivo que es útil-, también surgen por el compromiso adquirido; las sanciones y la vigilancia entre compañeros. De esta manera, según el autor, contribuyen a la capacidad de que la misma profesión pueda autogobernarse: Así que el hecho de que los gerentes juren mantener un código profesional común, en la comprensión de que si violan el código podrían sufrir sanciones administradas por sus compañeros; lo que hace más probable que se adhieran a los códigos de cada empresa individual.

¿La institucionalización de un código implica aumentar la probabilidad de que graves irregularidades administrativas salgan a la luz? Mucha gente diría que no. La denuncia de

irregularidades o poner atención a la mala conducta de un compañero es, sin duda, un hecho mucho más raro en el conjunto de verdaderos profesionales que en el conjunto de no profesionales.

Estos argumentos tienen méritos, cuando la sociedad no ejerce control, ya que no niega el hecho de que efectivamente deberían denunciar. Por lo tanto, cuando esos mismos controles se debilitan, se recomienda que la profesión y los mismos profesionales vuelvan a su contrato social, o corren el riesgo de perder la confianza de la sociedad.

Asimismo, la profesionalización de la Administración podría frenar enormemente la mala conducta de sus miembros. Aunque a menudo el público se conmueve, cuando los médicos o abogados se comportan mal o perdonan la mala conducta de sus propios compañeros, al menos la misma sociedad queda conmocionada, debido a que espera lo mejor de ellos.

Por otra parte en el caso de malversación de los negocios, ya no sorprende que se produzca o que no sea reportado, aunque hay un contrato implícito que la sociedad tiene con las verdaderas profesiones; les otorga privilegios, porque se pueden auto-gobernar pese a que no siempre lo pueden sostener; sin embargo, crean una gran expectativa, más que en un conjunto de no profesionales y, por ende, un mayor grado de censura cuando las expectativas son violentadas.

Por último habría que agregar lo siguiente:

*Se sabe que el comportamiento de los seres humanos está influenciado por las expectativas puestas en ellos, de tal forma que si la administración se considera una verdadera profesión, la confianza puesta en los administradores y la de ellos mismos aumentaría.*

## REFERENCIAS

### 1. NOTAS AL PIE DE PÁGINA:

<sup>i</sup> Ghoshal, Sumantra. “Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices”. *Advanced Institute of Management Research (AIM), UK and London Business School. Academy of Management Learning & Education, 2005, Vol. 4, No. 1, 75–91.*

<sup>ii</sup> Escobar Galindo, David. “Una Crisis Fundamentalmente Aleccionadora”. *Artículo escrito en la Prensa Gráfica del 4 de julio de 2009. pág. 28. República de El Salvador.*

<sup>iii</sup> Cañas, Roberto. “Conferencia Mundial de Educación Superior”. *Periódico COLATINO. El Salvador. 24 de Junio de 2009. pág. 19. Que lo toma del “Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005”. UNESCO-IESALC. Caracas, Venezuela. Mayo/2006.*

<sup>iv</sup> Jiang, Bin and Patrick J. Murphy “¿Do Business School Professors Make Good Executive Managers?” *Bin Jiang is assistant Professor of Management in the Kellstadt Graduate School of Business at DePaul University. Patrick J.*

---

Murphy is assistant Professor of Management in the Kellstadt Graduated School of Business at DePaul University. 2006. P29-48.

<sup>v</sup> Donald C. "What if the Academy Actually Mattered", *Academy of Management Review*, Columbia University. 1994. Vol. 19, N° 1, pp 11-16.

<sup>vi</sup> McGahan, Anita. "Academic research that matters to managers: on zebras, dogs, lemmings, hammers, and turnips". Universidad de Toronto, *Academy of Management Journal* 2007, Vol. 50, No. 4, pp 748–753.

<sup>vii</sup> "On Rigor and Relevance: Fostering Dialectic Progress in Management Research" *Academy of Management Journal*: 2005. Vol. 48; No 6.

<sup>viii</sup> "Fighting the Ortodoxy; Learning to be Pragmatic" *Academy of Management Review*. Vol 33; 200.

<sup>ix</sup> "In Search of Ambidextrous Professors", *Academy of Management Journal*: 2007.

<sup>x</sup> Clayton M., Christensen and Michael E. Raynor. "Why hard – Nosed Executives. Should Care About Management Theory" By *Harvard Business Review*, September, 2003.

<sup>xi</sup> Schoemaker, Paul J.H. "The Future Challenges of Business: Rethinking Management Education". *California Management Review*, Vol 50, N° 3. pp119-139. Spring 2008. CMR. Berkely.

<sup>xii</sup> Khurana, Rakesh and Nitin Nohria, "It's Time to Make Management a True Profession", *Harvard Business Review*, October, 2008. pp70-77.

<sup>xiii</sup> Martínez Pineda, René. "¿Hacia dónde van las Ciencias Sociales? Artículo escrito en el Periódico Colatino de la República de El Salvador de fecha 24 de junio de 2009. pág. 14.

## 2. BIBLIOGRÁFICAS

- *Academy of management journal*, "Editor's forum on research with relevance to practice. Editor's foreword: Carrying Sumantra Ghoshall Torch: Creating More Positive, Relevant, and Ecologically valid research", *Academy of Management Journal* 2007, Vol. 50, No. 4, pp745–747.
- Acito, Frank and Patricia McDougall, Daniel Smith. "¿One hundred years of excellence in business education: what have we learned?" Jan 2008, Vol. 51, Issue 1, pp5-12. Kelley School of Business, Indiana University, 1309 East 10th Street, Bloomington, IN 47405-1701, USA
- Bartunek, Jean and Daft Richard. Sara Rynes -University of Iowa, Jean Bartunek -Boston College, Richard Daft -Vanderbilt University. "Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer Between Practitioners and Academics". *Academy of Management Journal*, 2001, Vol. 44. No. 2, pp340-355.
- Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe. Cartagena de Indias. Colombia. 2008. pp 9. Instituto Internacional de la UNESCO para América Latina y el Caribe (IESALC-UNESCO).
- Fligstein, Neil. "The End of (Shareholder Value) Ideology", *Institute of Industrial Relations. Institute of Industrial Relations Working Papers series. Universidad de California. Berkeley*. 2004.
- Gosling, Jonathan and Mintzberg Henry. "The Education of Practicing Managers", Jonathan gosling is the Director of the center for Leadership at the University of Exeter, United Kingdom. Henry Mintzberg is the John Cleghorn Professor of Management Studies at McGill University in Montreal and author of *Managers Not MBAs*. Summer 2004, MIT Sloan Management review.

- 
- Ghoshal, Sumantra. “Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices”. *Advanced Institute of Management Research (AIM), UK and London Business School. Academy of Management Learning & Education*, 2005, Vol. 4, No. 1, 75–91
  - Hambrick, Donald C. “What if the Academy Actually Mattered”, *Academy of Management Review*, Columbia University. 1994. Vol. 19, N° 1, pp11-16.
  - Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. *La Metamorfosis de la Educación Superior. Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. UNESCO. Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. IESALC. Caracas, Venezuela. Mayo/2006*
  - Jiang, Bin and Murphy Patrick J. “¿Do Business School Professors Make Good Executive Managers?” Bin Jiang is assistant Professor of Management in the Kellstadt Graduate School of Business at DePaul University. Patrick J. Murphy is assistant Professor of Management in the Kellstadt Graduate School of Business at DePaul University. 2006. P29-48.
  - Mcgahan, Anita. “Academic research that matters to managers: on zebras, dogs, lemmings, hammers, and turnips”. *Universidad de Toronto, Academy of Management Journal* 2007, Vol. 50, No. 4, pp748–753.
  - Mie, Augier and James G. March, “The Pursuit of Relevance in Management Education”, *California Management Review*, Vol 49 Número 3, Spring 2007. 129-146. The research on the history of management education has been supported by a grants from the Sloan Foundation and the Cynthia and John Reed Foundation. Parts of the paper are based on talks given at the Copenhagen Business School and York University.
  - Morín, Edgar. “Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro”. *Organización de las Naciones Unidas, la Ciencia y la Cultura, Colombia, 1999. Traducción de Mercedes Vallejo-Gómez, Profesora de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín- Colombia. Con la Contribución de Nelson Vallejo - Gómez y Françoise Girard.*
  - Oviatt, Benjamin and Miller Warren. “Irrelevance, Intransigence, and Business Professors”. *Georgia State University, T.E.N.U.R.E. The Academy of Management Executive*. 1989. Vol III, No. 4. pp304-312. The authors wish to thank Financial support from the College of Business Administration at Oklahoma State University is also much appreciated.
  - Khurana, Rakesh and Nohria Nitin, “It’s Time to Make Management a True Profession”, *Harvard Business Review*, October, 2008. pp70-77.
  - Schoemaker, Paul J.H. “The Future Challenges of Business: Rethinking Management Education”. *California Management Review*, Vol 50, N° 3. pp119-139. Spring 2008. CMR. Berkely. Edu.
  - “In Search of Ambidextrous Professors”, *Academy of Management Journal*: 2007.
  - “Fighting the Ortodoxy; Learning to be Pragmatic” *Academy of Management Review*. Vol 33; 2008
  - “On Rigor and Relevance: Fostering Dialectic Progress in Management Research” *Academy of Management Journal*: 2005. Vol. 48; No 6.
  - Clayton M., Christensen and Michael E. Raynor. “Why hard – Nosed Executives. Should Care About Management Theory” *Harvard Business Review*, September, 2003.