

¿FUERON LOS MBA LOS CAUSANTES DE LA CRISIS?

HENRY GÓMEZ SAMPER

Hay quienes achacan la crisis financiera mundial a las escuelas de gerencia y sus programas de maestría. Por ejemplo, Pablo Triana, columnista de la revista *Business Week*, señaló que la crisis fue causada «por un puñado de tipos pertenecientes a unas pocas instituciones financieras», formados con técnicas «que han predominado en las escuelas de gerencia durante los últimos 50 años». ¿Debe realmente atribuirse la crisis a las escuelas de gerencia? ¿Podrán las escuelas, mediante la introducción de reformas educativas, evitar nuevas crisis?

Al menos en Estados Unidos el MBA ha sido un requisito para acceder a la alta gerencia de entidades financieras. Y, según los críticos, en los úl-

terceros años los programas de maestría en Administración han pasado por alto los riesgos del sistema financiero y han hecho que los estudiantes confíen demasiado en modelos cuantitativos. Sostienen que ello, aunado a la creencia generalizada en que el mercado se autorregularía y también a un énfasis cortoplacista en favorecer el valor obtenido por los accionistas, contribuyó a crear la miopía mental que desencadenó la debacle.

Las escuelas de gerencia han sido cada vez más efectivas en formar líderes que conduzcan sus organizaciones hacia fines que beneficien a sus sociedades

Hay algo de verdad en tales afirmaciones. Sin embargo, curiosamente los grandes bancos de Canadá —tan permeados por los MBA como las entidades estadounidenses— evitaron caer en la burbuja hipotecaria y los excesos cometidos con instrumentos derivados. Asimismo, los bancos latinoamericanos —con o sin la presencia de los MBA— siguieron pautas que les permitieron librarse de la crisis. Aun dentro del fallido banco Lehman Brothers, cuya quiebra en septiembre de 2008 desató el pánico, hubo quienes advirtieron las señales del peligro que se acercaba y quienes, armados de mayor poder gerencial, optaron por ignorarlas.

La moraleja es que, no obstante la excelencia académica de los mejores programas, el recién graduado no

reforzada a raíz de los descalabros de empresas como Enron y Parmalat. ¿Deben reformarse los programas de MBA a raíz de la actual crisis? Varias escuelas, como Harvard y Chicago, han introducido asignaturas que explican el origen de la crisis y reforzado los estudios de historia económica; a fin de cuentas, a partir de los años setenta han ocurrido en el mundo más de cien crisis financieras de origen bancario, vinculadas con burbujas de una u otra índole, flujos de capital y deuda pública. Otras escuelas —entre ellas el IESA— exhortan a sus estudiantes a que suscriban un código de ética; sin embargo, ¡en Harvard apenas la mitad de la actual promoción de graduandos optaron por suscribirlo!

La pregunta de fondo, con respecto a las reformas de los estudios de Administración, poco tiene que ver con la actual crisis. Es, más bien, cómo enfocar el papel de la empresa y la gerencia para calibrar fuerzas económicas, sociales y políticas en un mundo cada vez más complejo e interconectado, y orientar el rumbo de la sociedad. En Estados Unidos, Stanford ha dado un vuelco a estos estudios al confeccionarlos a la medida de cada estudiante, con énfasis en gerencia general (antes que

finanzas y mercadeo, por ejemplo), formación en liderazgo y *coaching*. Yale ha ido más lejos: eliminó materias como las mencionadas y provee instrumentos analíticos para examinar la perspectiva de los diferentes públicos: los consumidores, la competencia, los inversionistas, el Estado y la sociedad.

Las mejores escuelas de América Latina hacen esfuerzos para formar a estudiantes capaces de liderar sus organizaciones de cara a los retos que enfrentan los países de la región. En la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, en Colombia, el MBA comienza con la asignatura Fundamentos de gerencia, que recorre su historia e impulsa a debatir temas como la responsabilidad social de la empresa frente a la pobreza y la desigualdad. Con fines similares, el IESA cuenta con las asignaturas Introducción a la gerencia, y Empresa, Estado y sociedad.

Las escuelas de gerencia han sido cada vez más efectivas en formar líderes que conduzcan sus organizaciones hacia fines que beneficien a sus sociedades. Pero lo que luce cuesta arriba es que se propongan alterar la naturaleza humana, en cuanto a su cultura, moral y virtud: la ambigüedad de cada cual al elegir entre la responsabilidad ciudadana y la tolerancia, entre lo que la ley aspira y lo estrictamente legal, entre el oportunismo y el compromiso moral. No son las escuelas las que pondrán fin a las crisis. ■

Henry Gómez Samper
Profesor emérito del IESA

UN BUEN JEFE EN LAS BUENAS Y EN LAS MALAS

GUILLERMO S. EDELBURG

En una ocasión me encontré con un ex alumno a quien hacía mucho tiempo que no veía. El encuentro dio lugar a que nos pusiéramos a conversar sobre sus años de estudiante de posgrado y sobre sus experiencias de trabajo luego de egresado. En un determinado momento me comentó que no estaba contento en la empresa donde trabajaba. Su queja apuntaba a que no tenía un buen jefe: «No valora el trabajo que uno hace. Es un controlador de asuntos menores. Tampoco recompensa económicamente; se fija más en el cumplimiento del horario que en el desempeño eficiente en las tareas asignadas. Se hace difícil

confiar en él: cuando le conviene brinda excusas poco convincentes. Está poco en su oficina y es difícil encontrarlo para que tome decisiones en asuntos que no delega. Pone obstáculos a ideas que uno estima creativas y hace sentir que se es fácilmente reemplazable. A veces da la impresión de que no está familiarizado con la terminología del *management* y que emplea expresiones propias de otra especialidad. Es muy desconfiado y su estilo de liderazgo incluye hacer sentir miedo; en ocasiones, por medio de amenazas de despido».

Estos comentarios me trajeron a la memoria otros testimonios similares provenientes de amigos, conocidos u otros ex alumnos, así como algunas experiencias personales que, en su momento, me indujeron a cambiar de trabajo. También me llevaron a contrastarlos con el recuerdo de otros de mis ex jefes que habían sido el caso opuesto: poseían lo que entendía eran las características de un buen supervisor. Destaco a dos de éstos, curiosamente de características muy similares. Eran muy claros en la asignación de tareas. No evaluaban los detalles de lo que uno hacía sino los resultados y la fecha en que los presentaba. Siempre estaban de buen humor y trataban con respeto a sus subalternos. Ambos me ayudaron, en distintas etapas, a poner en práctica un proyecto personal.

La «evaluación» que implican estas últimas líneas, al compararla con la del primer párrafo, pone en evidencia que no es mucho lo que señalo sobre las características de un buen jefe. Parecería confirmar que es más fácil describir las características de un mal jefe que las de uno bueno (una encuesta halló que un 92 por ciento de los gerentes encuestados pensaban que eran buenos o excelentes jefes; pero sólo un 67 por ciento de los empleados evaluaban como buenos a sus jefes). Ante esta conclusión busqué en la literatura especializada otras opiniones sobre las características de un buen jefe. Algunas de las que encontré decían lo siguiente:

1. Todos los jefes deben encontrar un estilo de supervisión adecuado a sus características personales, basado entre otras actitudes y habilidades, en construir la confianza mutua entre supervisor y empleado; comunicar, lo que incluye saber escuchar; conocer los intereses de los subalternos y seleccionar al personal adecuado.

2. Un buen jefe evita contribuir a que un subalterno se sienta humillado

delante de otros; no toma decisiones instantáneas o apresuradas; no impone fechas tope difíciles de cumplir; no interfiere, o raramente lo hace, con el

¿Qué es mejor? ¿Trabajar con un mal jefe en una buena empresa o con un buen jefe en una empresa mediocre?

tiempo libre de sus empleados; recuerda que lo que éstos perciben se transforma en su realidad.

3. Un buen jefe debe ser técnicamente competente: debe tener las habilidades para llevar a cabo sus propias tareas mientras dirige y evalúa a sus subalternos. Debe caracterizarse por su integridad. Hacer lo que dice. Cumplir las políticas y reflejar los valores de la organización. Debe ser emocionalmente inteligente, lo cual es con frecuencia la clave para las buenas relaciones con sus subalternos. Debe poseer curiosidad intelectual, ser un buen mentor y no evadir la responsabilidad por las consecuencias de sus decisiones.

Surge aquí la pregunta con la cual más de un lector puede haber tropezado: ¿qué es mejor? ¿Trabajar con un mal jefe en una buena empresa o con un buen jefe en una empresa mediocre? La respuesta no es inmediata. Variará según se trate de una empresa familiar, una con *management* profesional o una estatal.

Quizás sea más importante, dada la crisis financiera, esta otra pregunta: ¿cómo debe ser un buen jefe durante una crisis económica? Un artículo señala que en este caso un buen jefe debe satisfacer las siguientes necesidades de sus subalternos: «a) predictibilidad: brindar la mayor cantidad de información que esté en sus manos proveer acerca de lo que puede pasar y cuándo; b) comprensión: explicar, posiblemente más de una vez, por qué se necesita tomar determinadas decisiones; c) control: saber enfrentar aspectos importantes de la crisis dividiéndolos en diferentes situaciones en las cuales, si bien los empleados no ejercen mayor efecto sobre lo que está pasando, por lo menos influyen con respecto a la manera en que tienen lugar; y d) identificación: ponerse en el lugar de los subalternos y expresar empatía y, cuando corresponda, tristeza por alguna decisión penosa que deba tomarse» —Robert I. Sutton: «How to be a good boss in a bad economy» (Cómo ser un buen jefe en una mala economía). *Harvard Business Review*, junio de 2009—.

Antes de terminar: es bueno recordar que lo anterior no le interesa a todos, en particular a aquellos que sigan al pie de la letra los consejos del tango

Seguí mi consejo, de Salvador Merico y Eduardo Trongé: «Aprendé de mí que ya estoy jubilado / no vayas al puerito... ¡te puede tentar!... / Hay mucho laburo, te rompés el lomo, / y no es de hombre pierna ir a trabajar».. 

(pierna: persona avispada, lista)

Guillermo S. Edelberg
Profesor emérito del Incae
(Costa Rica)
www.guillermoedelberg.com.ar

COLOMBIA SÍ PUDO

RAÚL MAESTRES M.

La República de Colombia tiene una superficie de 1,1 millones de kilómetros cuadrados y, para 2009, contaba con casi 45 millones de habitantes. El país se encuentra dividido en cinco regiones geográficas —Costa Atlántica, Costa Pacífica, Andina, Orinoquía y Amazonía— y 32 departamentos.

Desde la época de la Independencia esta nación ha estado sumida en profundas luchas intestinas que, en buena medida, han signado el desarrollo de su vida republicana y comercial. A partir de 1830, cuando muere el Libertador, la vida del país transcurre en una sucesión de enfrentamientos entre bolivarianos y santanderistas, artesanos y librecambistas, conservadores y liberales, federalistas y centralistas, terratenientes, esclavos y aparceros, clericales y radicales, que dan lugar a un rosario de profundos conflictos civiles y políticos, muchos de los cuales subsisten hasta el presente.

En el siglo XIX el desorden, la quiebra de la Hacienda Pública y las rivalidades entre caudillos encontraron un dique en la Constitución de 1886, que canceló el federalismo definitivamente y fortaleció el poder central. Pero las garantías democráticas quedaron suspendidas y la persecución contra los radicales llevó a una cruenta contienda denominada «Guerra de los Mil Días», en mitad de la cual se inicia el siglo XX.