

NUEVOS RETOS PARA LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Henry Gómez Samper
PROFESOR EMÉRITO DEL IESA

Las principales escuelas de Administración de América Latina de hoy son muy diferentes de las de hace apenas diez años. Sus profesores de planta deben contar con título de doctor y publicar aportes al conocimiento de la gerencia en revistas internacionales. En sus aulas hacen uso de nuevas tecnologías y los estudiantes comparten sesiones de clase con alumnos del mundo entero vía internet. Cada vez más escuelas ofrecen programas académicos y de educación ejecutiva que cruzan fronteras, en muchos casos en alianza con instituciones norteamericanas y europeas. Algunas ostentan la llamada «triple corona»: acreditación norteamericana, europea y británica. Las más destacadas están siendo jerarquizadas en las clasificaciones publica-

Cada vez más escuelas latinoamericanas de Administración ofrecen programas académicos y de educación ejecutiva que cruzan fronteras

das por la revista *AméricaEconomía* y el prestigioso diario *Financial Times*.

América Latina, por supuesto, también es otra. Hace diez años se le percibía como la región más rezagada del mundo. Hoy su crecimiento económico robusto despierta envidia en las economías avanzadas; en algunos países, la reducción de la pobreza comienza a sugerir que América Latina podrá dejar de ser el campeón mundial de la desigualdad social. Ha sido ampliada la cobertura de la educación pública —no obstante que predomine su mala calidad— y una mayor proporción de bachilleres ingresan a la universidad. El sistema universitario, no menos que las escuelas de Administración, se ha democratizado: estudiantes de escasos recursos logran obtener becas para ingresar a las escuelas más elitistas.

Las escuelas de Administración de la región son muchas y las que ofrecen estudios de primera son pocas. No menos de 1.870 instituciones latinoamericanas otorgan títulos de pregrado y posgrado en Administración; un número que supera las 1.726 instituciones que ofrecen esos títulos en Estados

Unidos y Canadá, según el informe (en inglés) de la organización acreditadora estadounidense AACSB International, «Globalización de la educación gerencial: estructuras internacionales cambiantes, estrategias adaptativas y el impacto sobre las instituciones », Tampa, 2011.

El hecho de que en las clasificaciones haya cada vez más escuelas latinoamericanas señala que emerge entre ellas una competencia hasta ahora desconocida. Con la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, por ejemplo, por largo tiempo considerada la más granada de Colombia y clasificada como la séptima en América Latina por *AméricaEconomía*, compiten media docena de escuelas de primer orden ubicadas en la misma Bogotá; en la referida lista aparecen no menos de cinco escuelas de Administración de Colombia.

Mayor competencia entre las mejores escuelas no es el único cambio evidente. La globalización y la necesi-

dad de acatar normas de sustentabilidad están cambiando las necesidades de empresas y organismos públicos adonde las escuelas destinan sus egresados. Aparecen cada vez más empresas denominadas «multilatinas», que operan dentro y fuera de América Latina. Los acuerdos de libre comercio que Colombia, Perú y Chile, por ejemplo, han firmado con Estados Unidos y la Unión Europea, por no mencionar los que vienen en camino con economías asiáticas, requieren de las empresas contar con gerentes conocedores de toda suerte de regulaciones y diferencias entre los consumidores de uno y otro mercado. Aun la pequeña empresa que fabrica autopartes, o el pequeño cultivador de café, deben obtener certificaciones internacionales para que su producto pueda ingresar a las cadenas globales de suministro. Todos estos cambios abren inmensas necesidades de formación en Administración, oportunidades que las escuelas deberán saber aprovechar.

Los mismos estudiantes de Administración están cambiando. Antes buscaban formarse para hacer carrera en una gran empresa; a su vez, las

grandes empresas complementaban su formación con programas de desarrollo gerencial. Hoy son muchos los estudiantes que buscan su primer cargo por apenas un par de años, para luego saltar de una empresa a otra, hasta adquirir suficiente experiencia y crear su propia empresa. Si el común de las empresas ha de contar con gerentes que se queden menos tiempo en ellas, ¿deben las escuelas formarlos con destrezas adicionales a las que actualmente se imparten?

Todos estos cambios —el mayor número de escuelas calificadas, la mayor competencia entre ellas, los cambios en conocimientos y destrezas que requieren los empleadores, el impacto de las nuevas tecnologías así como de las redes sociales, hasta la entrada en la región de escuelas norteamericanas y europeas— exigen a las escuelas diferenciar sus respectivos programas y posicionarse frente al mercado. Los retos que deben encarar las mejores escuelas de América Latina seguirán siendo inmensos. Deberán ser competitivas no solo frente a instituciones de su mismo país y de la región, sino también frente a escuelas de talla mundial.

Los retos del cambio en el mercado atendido por las escuelas de Administración también abren oportunidades. Podrían abordar proyectos de investigación conjunta con el sector productivo, tal como lo hacen escuelas norteamericanas. Podrían aprovechar la crisis económica que agobia a Europa y Norteamérica para motivar a prestigiosas instituciones a explorar nuevas y más profundas alianzas. Sería una forma de emprender un esfuerzo renovado para fortalecer el desarrollo económico y social de América Latina. ■

DE CONSULTORES Y ASESORES

Guillermo S. Edelberg
PROFESOR EMÉRITO DEL INCAE (COSTA RICA)
WWW.GUILLERMOEDELBERG.COM.AR

Las autoridades de una institución de enseñanza privada comunicaron en una oportunidad la llegada de un consultor que conversaría con cada uno de los profesores. No se explicaron los motivos de su llegada, cómo había sido seleccionado, con qué tipo de antecedentes profesionales contaba, qué tipo de preguntas haría, si a los docentes les permitirían leer su informe final o se les informaría las

recomendaciones que eventualmente surgieran. Cuando el consultor hizo su aparición, los profesores fueron muy cautos con la información que le brindaron.

Este ejemplo ilustra un caso de consultoría o asesoramiento que no resultó exitoso. Seguramente, los lectores pueden citar casos en los que sí se obtuvo al resultado esperado.

Una proporción significativa de egresados de maestrías en administración y otras disciplinas relacionadas con las organizaciones, como ingeniería y derecho, se inclina al término de

El conocimiento especializado y la experiencia práctica constituyen la plataforma sobre la cual un consultor construye su credibilidad

sus estudios por iniciarse en actividades de consultoría. Los motivos que los influyen varían: el prestigio que rodea las actividades de asesoramiento (aunque una autora dice que en el Reino Unido el prestigio de los consultores ha declinado en forma continua en los últimos veinte años), el entrenamiento y la remuneración brindados por prestigiosas empresas de consultoría, el conocimiento de distintas organizaciones en detalle y el poder contribuir a su desarrollo, la posibilidad de participar en redes —vincularse con ejecutivos importantes— y la de independizarse y trabajar por cuenta propia o acceder a un cargo gerencial. La práctica profesional no siempre lleva a estos resultados.

El conocimiento especializado y la experiencia práctica constituyen la plataforma sobre la cual un consultor construye su credibilidad. Pero los malos consultores, cuando se retiran de las organizaciones, no dejan a sus clientes mejor equipados que lo que estaban cuando llegaron (F. Czerniawska, «What sets excellent consulting apart?», *Consulting to Management*, septiembre de 2004). N. Turner señaló lo siguiente a principios de la década de los ochenta:

Los consultores de Estados Unidos reciben anualmente más de 2.000 millones de dólares por sus servicios. Gran parte de esta suma se va en pagar información poco práctica y recomendaciones deficientemente implantadas. Para disminuir este desperdicio los clientes necesitan

comprender mejor qué se puede obtener de un contrato de consultoría. Necesitan hacerles más preguntas a los asesores y éstos a su vez deben aprender a satisfacer expectativas crecientes («Consulting is more than giving advice», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1982).

En esa época que aparece tan lejana, la consultoría, ofrecida en su mayor parte por consultores que trabajaban solos, atravesaba un bajón porque en la última página del artículo citado se reproduce una poesía satírica (un poco

fuerte) publicada en el *Financial Times* el 11 de abril de 1981. La traducción libre de sus primeros versos dice así:

De lejos, la consultoría ocupa, entre todos los negocios, el lugar más fuera de lo común. Para un ojo penetrante, no existe razón aparente para que un grupo de gente amable, armada tan solo de un lápiz, pueda vender más de dos veces a sus clientes los mismos consejos ridículos o encontrar abundantes problemas para resolver con las soluciones que manejan.

En aquellos años comenzaron a hacerse notar las grandes empresas de consultoría y asesoramiento, como McKinsey & Co., que le hicieron la vida cada vez más difícil al consultor solitario. En Estados Unidos se dice que hoy solo el diez por ciento de éstos cumple diez años desempeñándose de esta manera y que numerosos consultores experimentados prefieren trabajar con empresas más bien pequeñas, donde gozan de más libertad y su contribución es mayor.


¿Cómo le fue a McKinsey a lo largo de los años? El principio del nuevo milenio, en particular, parece no haberle sido muy exitoso:

Enron, que le pagaba a McKinsey unos diez millones de dólares anualmente es, para la consultora de élite, apenas uno de los penosos fracasos que afectaron a sus clientes. Swisair, Kmart y Global Crossing, todos clientes de McKinsey, se declararon

en quiebra en un período relativamente corto. Éstas son solo las empresas grandes. McKinsey también se encuentra inesperadamente aliada con otros acreedores con el objeto de cobrar deudas impagas por parte de empresas que crecieron a finales de los noventa solo para derrumbarse poco después (J. A. Byrne, «Inside McKinsey», *Business Week*, 8 de julio de 2002).

Los especialistas dicen que la tendencia actual parece ser «olvidarse de las modas y enfocarse en los negocios. Las empresas de consultoría han sufrido a causa de las modas o tendencias de los últimos veinte años, como la reingeniería de procesos».

Los consultores cargan con una responsabilidad importante, sea cual fuere el tamaño de la organización donde se desempeñen. «Pueden ser muy útiles; pero solo si las empresas los utilizan bien». El tango Consejo de oro (1933, letra y música de Arquímedes Arci) también brinda consejos, aunque de carácter intimista: «A usted amigo, que es tan joven, le daré un consejo de oro: / deje farras y milongas... que jamás le ha de pesar, / cuide mucho a su viejita, que la madre es un tesoro; / un tesoro que al perderlo otro igual no encontrará».

Farra: reunión bulliciosa y alegre, generalmente con música y baile
Milonga: lugar de baile. 

CÓMO CREAR MERCENARIOS DEL TRABAJO Y OTROS TEMAS

Raúl Maestres M.

SOCIO SENIOR DE KORN FERRY INTERNATIONAL

La relación entre el sistema empresarial y la fuerza de trabajo

Dos episodios recientes revelan la paradoja que se presenta al contrastar las abundantes «declaraciones de valores corporativos» que definen el capital intelectual como el recurso más valioso que poseen las empresas, con las frecuentes decisiones de reducción compulsiva de ese capital por motivaciones que emanan desde el vértice del otro capital: ¡el financiero!

El primer episodio se refiere a un ejecutivo con gran potencial de aprendizaje y magnífico desempeño, con excelentes calificaciones académicas y gerenciales, y, además, con evaluaciones formales