

## **LA UNIVERSIDAD Y LA FORMACION DE GERENTES PARA UN PAIS EN VIAS DE DESARROLLO**

Por Manuel José Cabral

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1 La Necesidad de Gerentes Dinámicos y Creativos en los Países en Vías de Desarrollo.**

CON EL AUMENTO DE LA COMPETENCIA internacional y de la cantidad de corporaciones multinacionales, las empresas familiares, que constituyen la mayoría de las empresas en los países en vías de desarrollo, se están dando cuenta cada día más de la necesidad de disponer de administradores profesionales. La empresa pública, sector que se está desarrollando rápidamente en muchos de esos países, a veces a costa de las empresas extranjeras, a veces a costa de las empresas de propiedad familiar y a veces debido al surgimiento de nuevas actividades declaradas prioritarias por el gobierno, está exigiendo también gerentes calificados.

Además, en los países en vías de desarrollo hay que tomar decisiones muy complicadas, en medio de gran incertidumbre, sobre los tipos de industrias que se establecerán y las tecnologías que se utilizarán. Las firmas ya establecidas necesitan revisar sus métodos de administración para mejorar la productividad y de este modo la capacidad de competir. Se requiere un tipo muy especial de gerencia para llevar a cabo estas actividades en tales condiciones, muy diferentes de la administración requerida para los negocios bien establecidos y eficientes de los países desarrollados cuyas condiciones son estables. En resumen, el número de administradores calificados puede ser uno de los factores más importantes en la determinación de la tasa de crecimiento económico en los países en vías de desarrollo.

Idealmente, la administración en estos países debería ser:

Innovadora y adaptiva;

Dinámica y emprendedora;

Totalmente consciente de la necesidad de la justicia social;

Capacitada profesionalmente para trabajar en las empresas públicas o privadas.

## **1.2 Posibles Fuentes para el Suministro de Administradores**

Aparte de la consecución de gerentes en el exterior, que sólo deben ser usados para llenar huecos, las fuentes internas para el suministro de gerentes se pueden clasificar como sigue:

- a) las familias tradicionales versadas en las actividades comerciales;
- b) los empleados de las empresas existentes;
- c) los empresarios que se han formado por sí mismos;
- d) una escuela de alto nivel de administración de empresas.

Las fuentes a), b) y c) no garantizan la cantidad y calidad de los administradores requeridos para el desarrollo, puesto que producen gerentes habituados al status quo (fuentes a y b) o gerentes muy poco apropiados debido a restricciones sociales y educativas (fuente c).

En vista de estas dificultades, la escuela de administración de empresas de alto nivel parecería ser, por lo menos teóricamente, la mejor fuente potencial de gerentes. Gracias a ella, puede que se amplíen las oportunidades de ingresar en los cuadros directivos y que se transmitan la preparación y experiencia que no se pueden obtener en las empresas de propiedad familiar.

## **1.3 Evaluación de la Capacidad Actual de las Escuelas de Administración para Suplir Servicios y Recursos Administrativos**

La contribución de las escuelas de administración de empresas al

desarrollo económico en el pasado ha sido bastante insignificante por varias razones, que se analizan a continuación.

Tradicionalmente, las escuelas de administración de empresas a nivel universitario han preparado a los estudiantes para trabajar dentro del ámbito empresarial existente, lo que significa que se le dan instrumentos (derecho comercial, contabilidad, estadística, métodos de venta) que los califican para ser empleados a nivel medio en el mejor de los casos, y se hace poco hincapié en el adiestramiento en la toma de decisiones. Estas escuelas tradicionales emplean profesores a tiempo parcial procedentes de las empresas o del campo profesional (principalmente contadores y abogados) para educar a estudiantes a tiempo parcial que son concomitantemente empleados de bajo nivel. Estas escuelas han limitado generalmente sus actividades a la preparación de sus estudiantes y han trabajado muy poco en el terreno de la investigación, la consulta o las actividades de desarrollo gerencial.

Los esfuerzos más recientes para el establecimiento de escuelas modernas de administración de empresas han encontrado muy serios obstáculos que han reducido mucho su efectividad. Primero, existe una gran escasez de profesores preparados para emplear los nuevos métodos de enseñanza, para enseñar las materias requeridas en los nuevos programas y para dirigir las nuevas actividades planeadas para tales escuelas. Segundo, las pocas personas capacitadas potencialmente para aplicar los nuevos métodos de enseñanza e impartir las nuevas materias, educadas con toda probabilidad en el exterior, son jóvenes y carecen de experiencia empresarial y docente; esta situación se mantiene debido a la tendencia de estas escuelas a contratar profesores a tiempo completo sin darles la oportunidad de que adquieran experiencia empresarial. Tercero, la mayoría de los graduados de las escuelas de administración de empresas son demasiado inmaduros para tomar decisiones empresariales, porque no han recibido una preparación metódica en la toma de decisiones de parte de la escuela, ni tampoco una instrucción práctica en la empresa familiar.

Sea que el graduado proceda de una escuela tradicional o de una escuela más moderna, la colectividad empresarial establecida, tal vez en parte como autodefensa pero en gran medida con razón, no lo considera capacitado para desempeñar un trabajo de responsabilidad. Los hombres de negocios consideran que el nuevo graduado ha recibido clases de profesores carentes de experiencia empresarial; que no entiende los problemas de la empresa local, aunque se cree un sabelotodo; y que no tiene ganas de ensuciarse las manos haciendo trabajo

práctico. Sin embargo, como se verá en las secciones siguientes de este trabajo, se puede hacer mucho para fortalecer la capacidad de la escuela de administración de empresas para proveer los recursos y servicios administrativos requeridos.

## **2. MEDIDAS PARA MEJORAR LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS POR MEDIO DE LA COOPERACION ENTRE LA INDUSTRIA Y LA UNIVERSIDAD**

### **2.1 Premisas en que se Fundamentan las Sugerencias de este Trabajo**

Las sugerencias de este trabajo descansan en las premisas siguientes:

a) la escuela de administración de empresas debe preferiblemente estar integrada a una universidad, de manera que pueda valerse de los diferentes servicios que puede brindar la universidad; pero debe estar relativamente libre de las presiones externas e internas que pueden impedirle que introduzca nuevos métodos. Específicamente, se debe establecer una cooperación muy estrecha entre la escuela de administración de empresas y las escuelas de ingeniería mecánica, eléctrica e industrial, realizándose en conjunto muchos programas;

b) la escuela de administración de empresas debe contratar la mayoría de sus profesores a tiempo completo y hacerles comprender que la carrera que han elegido vale la pena y que les asegurará un sueldo estable y satisfactorio;

c) la escuela de administración de empresas deberá escoger cuidadosamente sus estudiantes sobre la base de sus aptitudes, mantendrá una proporción favorable entre estudiantes y profesores y exigirá que sus estudiantes sean en lo posible a tiempo completo, aunque se podrán crear cursos para los estudiantes a tiempo parcial;

d) el decano o director de la escuela de administración de empresas debe estar convencido de la necesidad de buscar nuevos métodos para garantizar su efectividad; también debe ser bien acogido por la comunidad de hombres de negocios (gubernamental o privada) y debe tener fácil acceso a los dirigentes de esa comunidad;

e) las personas responsables de la escuela necesitan planificar el programa de modo que se evite la graduación de profesionales que no sean capaces de resolver las necesidades concretas de la comunidad

empresarial que los va a utilizar.

Si estas condiciones, que se han dado por supuestas, no existen en realidad, será necesario tratar de lograrlas antes de intentar poner en práctica las medidas sugeridas.

## 2.2 Objetivos de las Medidas Sugeridas

Las medidas sugeridas en este trabajo tienen los objetivos siguientes:

a) que los estudiantes graduados por la escuela sean aceptables para la comunidad de hombres de empresa pues se les ha capacitado para afrontar las necesidades del país;

b) que la enseñanza de la escuela se oriente hacia la actividad empresarial y la toma de decisiones y a la producción de gerentes con mentalidad abierta y conscientes de su responsabilidad social;

c) que permita a la comunidad de hombres de empresa disponer de un acceso controlado a la escuela, pero sin voto decisivo en sus asuntos, de modo que pueda establecerse una adecuada relación de trabajo.

d) que se promueva la participación de la escuela en programas —además de los programas académicos generales— enderezados a mejorar la capacidad administrativa de las empresas ya establecidas, de modo que se aumente la efectividad a corto plazo de la escuela.

## 2.3 Medidas Sugeridas

Aunque se necesita un enfoque integrado del problema, este trabajo hará hincapié en dos medidas (la creación de un servicio de consultas empresariales en la escuela de administración de empresas, y períodos de trabajo veraniego como parte del curriculum regular del estudiante), en parte porque se relacionan concretamente con la experiencia personal del autor y en parte porque el autor cree que estas dos medidas pueden sentar las bases para la cooperación entre la industria y la universidad. Empero, si todas las medidas no se pueden adoptar enseguida, deben iniciarse primero las medidas enderezadas a ampliar la experiencia de los profesores.

### **2.3.1 Medidas Enderezadas a Elevar el Nivel de la Experiencia Práctica de los Profesores, Mediante el Aumento de los Contactos con la Comunidad de Hombres de Negocios**

El objetivo de las medidas descritas a continuación es colocar al profesor joven, a tiempo completo y preparado en la universidad, en contacto estrecho con el ambiente en que la comunidad empresarial desarrolla sus actividades, para permitirle realizar la enseñanza con bastante realismo y hacerlo más aceptable ante la comunidad de hombres de negocios. La carga docente del profesor debe estar diseñada para permitirle llevar a cabo estas actividades adicionales.

#### **a) Creación de un Centro de Adiestramiento y Asesoría Empresarial**

El centro de adiestramiento y asesoría empresarial utilizaría el personal académico regular. Llevaría a cabo todos los planes de desarrollo gerencial y una labor consultiva en los diversos aspectos de la gerencia y la tecnología. Todos los profesores de la escuela de administración de empresas deben participar en las actividades del centro, por rotación, sea a tiempo completo o parcial.

Las actividades de entrenamiento podrían servir para introducir la comunidad de hombres de negocios en la escuela y a su vez podría conducir a que se hagan ofertas sobre consultas empresariales. Aparte de los beneficios a la escuela y a sus profesores y estudiantes, las actividades del centro beneficiarían inmediatamente la comunidad de hombres de empresa.

El centro debería cobrar por sus servicios, aunque tal vez al principio los honorarios que se fijen no sean demasiado altos para no espantar los posibles clientes. El centro, como organismo, debe firmar todos los contratos; se hará oposición a todos los contratos de tipo personal, si no se prohíben. Puesto que el centro debe ser una organización que no busca beneficios, cualquier "beneficio" que se obtenga se debe emplear para comprar libros y equipos necesarios para cubrir el gasto de viajes y cursos de adiestramiento del personal del centro. Los fondos que queden deben ser distribuidos entre el personal que integra el centro de acuerdo a una fórmula predeterminada.

Gracias a tal acuerdo, el profesor recibiría un ingreso sobre el salario regular y le serviría de incentivo para permanecer en la escuela y no dejarse tentar por las ofertas de la comunidad comercial. Al

mismo tiempo, puesto que los contratos serían suscritos por el centro y no por profesores individuales, se aseguraría un estándar mínimo en la calidad de los trabajos, lo que ayudaría a mantener un buen nivel de reputación. Puesto que el centro distribuiría las tareas, todos los profesores tendrían derecho a participar en las actividades del mismo; si tal actividad se dejara a cargo de los profesores como individuos, algunos, a causa de su mayor reputación, de sus relaciones o de tener más personalidad, talvez dispondrían de gran cantidad de trabajo en tanto que otros no tendrían nada.

Para quebrar la renuencia inicial de la comunidad de hombres de negocios sobre el empleo de tales servicios, sería de gran importancia que el centro fuera reforzado durante unos cuantos años por un personal fogueado, altamente calificado, pero práctico, obtenido de otras instituciones que ofrezcan un servicio similar, si posible por medio de un proyecto de las Naciones Unidas destinado a este propósito. El costo del establecimiento de tal centro, necesario en todo caso para el desarrollo de un país, es más bajo si se inserta en el marco de una universidad como parte de la escuela de administración de empresas, puesto que por lo menos parte de los recursos y del personal de la escuela se pueden entonces asignar al centro, y sólo serán necesarios algunos recursos y personal adicionales. El centro deberá disponer también libremente del personal de las escuelas de ingeniería mecánica, eléctrica e industrial de la universidad —si existen— y también del de otros departamentos relacionados. Si existen tales escuelas de ingeniería en la universidad interesada, el centro talvez podría ser patrocinado conjuntamente por la escuela de administración de empresas y estas escuelas.

El centro, por supuesto, debe tener un director propio, separado del decanato de la escuela de administración de empresas. El director, que debe disfrutar de status profesoral en la escuela de administración de empresas, debe estar muy bien preparado y debe ser completamente aceptable para la comunidad de hombres de negocios. Se debe crear un comité, formado por representantes de las asociaciones de hombres de negocios locales y/o nacionales, organismos gubernamentales, y otros, para aconsejar al director sobre la política a seguir. En 1969, la Escuela de Administración y Economía de la Universidad Madre y Maestra redactó una propuesta para la creación de tal centro. El proyecto fue aprobado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUDO), pero nunca fue llevado a la práctica, en parte por la falta de un director nacional que la Universidad

considerara capaz de movilizar la comunidad de hombres de negocios para dar apoyo al centro. No se puede hacer demasiado hincapié en la importancia que tiene un director idóneo. Naturalmente, una escuela de administración de empresas puede promover las actividades gerenciales sin tal centro, como ha hecho en el pasado la Escuela de Administración y Economía. Pero el peligro de este método es que el esfuerzo puede dispersarse y ser discontinuo.

El centro también podría ser el lugar donde los profesores de la escuela de administración de empresas realicen investigaciones y preparen estudios de casos empresariales. También se puede establecer en el centro un servicio de información comercial e industrial.

**b) Promoción de la Investigación Empresarial de Parte de los Profesores**

Una parte de las obligaciones de los profesores sería realizar investigaciones sobre los problemas de la administración de empresas en el país, empleando estudiantes como ayudantes si es posible. Los resultados de la investigación se deben publicar y poner a disposición de la comunidad empresarial.

**c) Preparación de Estudios de Casos Empresariales con Propósitos Educativos**

Como resultado de la labor de consulta e investigación, los profesores de la escuela, con ayuda de los estudiantes si es posible, deben preparar estudios de casos empresariales. Tales casos con enfoque nacional deben llegar a ser parte integral de la enseñanza impartida en los diferentes programas de la escuela, puesto que pueden ser de gran ayuda en el entrenamiento sobre la toma de decisiones y para orientar la enseñanza de la escuela hacia los problemas nacionales. Los profesores de la Escuela de Administración y Economía ya mencionada han preparado estudios de casos sobre una base limitada, con cierto éxito, y los estudiantes han respondido favorablemente a la experiencia.

**d) Otorgamiento de Licencias a los Profesores para Trabajar en las Empresas Privadas o Estatales**

La escuela debe alentar la concesión de licencias, y tal vez exigir las, durante el verano o un año completo para que los profesores que carecen de experiencia práctica puedan trabajar en las empresas loca-



les. Tal labor, que se considerará como parte de la tarea del profesor, se debe relacionar con sus intereses y debe estar enderezada claramente a mejorar su capacidad como parte del personal de la escuela. Muchas escuelas rehusan dar tales licencias porque temen que los profesores se queden permanentemente en las empresas en que trabajarían. Si la escuela tiene incentivos para trabajar en ella y los sueldos son satisfactorios, el peligro es mínimo y se debe correr el riesgo.

### **23.2 Medidas Enderezadas a Dar Experiencia Práctica y Comprensión de la Empresa al Estudiante Regular**

El objetivo de las medidas descritas a continuación es la introducción de actividades en el programa académico regular de la escuela de administración de empresas que permitan al estudiante lograr una buena comprensión de los problemas reales de su país y un enfoque maduro de los problemas empresariales.

#### **a) Plan de Estudios**

En los países en vías de desarrollo, donde la situación de los negocios se altera rápidamente, es probablemente deseable una amplia educación empresarial basada en las ciencias sociales. Sin embargo, a causa de que la comunidad de hombres de negocios se opone inicialmente a otorgar puestos de responsabilidad a los egresados, el estudiante debe dominar ciertos instrumentos de la gerencia, particularmente la contabilidad, lo que lo puede ayudar a que cause una impresión favorable en sus posibles patronos. En resumen, el plan de estudios debe tratar de formar una persona con conocimientos generales pero con algunos elementos del especialista.

De acuerdo con la experiencia de la Escuela de Administración y Economía, el programa que daría hasta cierto punto la medida necesaria debería empezar después de la escuela secundaria y tendría una duración de cinco años. El primer año\*\*\* debería dedicarse a la educación general. En el segundo y tercer año el estudiante debería adquirir una buena base en las ciencias sociales (economía, sociología y ciencia política). Entre lo que ofrece el tercer año, se debe incluir también un curso introductorio sobre administración y probablemente un curso de contabilidad. En el cuarto y quinto año, el estudiante llevaría a cabo, además de cursos superiores de economía, estudios básicos en todos los campos de la administración (mercadeo, producción, etc.), y tomaría materias optativas más avanzadas en ciertas áreas más concentradas, y otras enderezadas a darle una visión más

empresadora tales como materias sobre la administración de nuevas empresas. La contabilidad, haciendo hincapié sobre la contabilidad administrativa, debe figurar en todo el plan de estudios.

La única alternativa real al plan de estudios esbozado arriba es disponer de un programa más general de tres o cuatro años, preferiblemente en el campo de las ciencias sociales, seguido de un curso de postgrado en administración de empresas de uno o dos años. Sin embargo, en un país en vías de desarrollo, por lo menos por el momento, tal plan de estudios sólo serviría para preparar una pequeña élite de estudiantes que podría darse el lujo de seguir estudiando durante el largo período de seis años, y el costo para la comunidad, en cuanto a becas, sería también mayor. Indudablemente, tal plan de estudios se podría empezar después que se hayan establecido algunas buenas escuelas del primer nivel universitario, y especialmente después que se haya preparado un cuerpo de profesores capacitados.

#### **b) Métodos de Enseñanza**

Para poner en práctica lo que se ha esbozado arriba, las materias deberían enseñarse de tal modo que se relacionen directamente con los problemas empresariales del país. Para realizar ésto, se hacen las sugerencias siguientes:

i) debe darse un gran estímulo al estudio de casos relacionados con las empresas locales;

ii) los cursos avanzados se deben dar en forma de seminarios o mesas redondas, asignándosele al estudiante un alto grado de responsabilidad en la dirección del curso. Se invitará a los hombres de negocios locales a participar en las discusiones;

iii) se debe requerir en el último año, como un prerrequisito de la graduación, la preparación de un "informe profesional", una especie de tesina, que se debe basar en un problema de negocios real o en una buena oportunidad empresarial (un nuevo negocio).

La Escuela de Administración y Economía de la UCMM, ha aplicado estos métodos de enseñanza, que han tenido una buena acogida entre los estudiantes y la comunidad empresarial.

### c) El Programa Veraniego de Trabajo

La medida que ayudaría más a los estudiantes egresados de la escuela a obtener un grado razonable de experiencia y madurez es el establecimiento de un programa veraniego de trabajo, en el que se requerirá su participación como requisito para la graduación. La Escuela de Administración y Economía ya mencionada estableció un programa así junto con la Escuela de Ingeniería (eléctrica, mecánica e industrial).

Se requería para graduarse la participación en el programa, que comenzó en el verano de 1967. Según se inició originalmente, el estudiante, dentro de cinco años de escolaridad, tenía que completar dos períodos de trabajo veraniego, de dos meses de duración cada uno. En el primer período, que se desarrollaba después del segundo año de estudios, tenía que trabajar como obrero, preferiblemente en una empresa industrial. En el segundo, que tenía lugar después del cuarto año de estudios, tenía que trabajar como ayudante del gerente en una empresa, fuera comercial o industrial. Durante su trabajo el estudiante quedaba sometido a todas las reglas y exigencias de la

empresa y recibía una remuneración básica para cubrir sus gastos vitales, luego que la Escuela y la empresa se habían puesto de acuerdo sobre las condiciones de trabajo y el salario.

La escuela hacía todos los esfuerzos posibles para colocar al estudiante en el trabajo, pero el estudiante era definitivamente el responsable de encontrar trabajo, sometido siempre a la aprobación de la Escuela; la Escuela asignaba profesores para que supervisaran al estudiante durante los períodos de trabajo.

Para que se reconociera su período de trabajo, el estudiante debía presentar a la Escuela, dentro de los 30 días de vencido el período, un informe corto, de tres a seis páginas de largo, en que describía la experiencia que había obtenido y una carta de la empresa en que se describía su trabajo y conducta.

Puesto que el programa de trabajo se aplicó a los estudiantes que habían ingresado en la escuela en 1965, el primer nivel de trabajo (obrero) se inició en 1967 y el segundo nivel (ayudante de gerente) en 1969. En 1971, un poco más de 100 estudiantes de administración de empresas habían completado el primer nivel de trabajo, y 35 el segundo nivel.

A causa de los disturbios universitarios que obligaron a prolongar el año académico 1970/71 hasta el verano de 1971, no se llevó a cabo ningún programa de trabajo ese verano. Al mismo tiempo, principalmente en razón de que la obligación de buscarle sitios donde trabajar se había hecho demasiado pesada para los que dirigían el programa (debe recordarse que los estudiantes que cursaban economía y los de la Escuela de Ingeniería estaban obligados también a realizar períodos de trabajo en el verano), se cambió el programa de manera que sólo se requiriera un solo período de dos meses, de nivel indeterminado, durante los cinco años de estudios; se mantuvieron todos los otros aspectos del programa. Este nuevo plan de acción se aplicó en el verano de 1972. Unas 50 empresas han participado en el programa desde el comienzo.

El programa fue bien recibido por los estudiantes y la comunidad comercial. Aún en la labor como obreros, nunca se tropezó con una real oposición, contrario a lo esperado inicialmente. El cuerpo directivo de la escuela cree que el programa fue uno de los factores principales que contribuyeron a la aceptación de la Escuela por la comunidad de hombres de negocios.

Un efecto secundario de tal programa es que se convierte en un medio para colocar a los estudiantes después de la graduación. De los 50 egresados en administración de empresas que habían participado en el programa de trabajo hasta 1972 (los que se graduaron en 1970, 1971 y 1972), seis fueron empleados permanentemente por la empresa en la que habían realizado su último período de trabajo.

A pesar del éxito del programa, la decisión que se tomó, contra la voluntad de muchos, de requerir sólo un período de trabajo indeterminado indica claramente los problemas de logística implicados en el programa. La única conclusión a sacar es que se debe dedicar mucho tiempo y atención a la puesta en práctica de tal programa y que deben mantenerse relaciones estrechas con la comunidad de hombres de negocios. Naturalmente, la existencia de un centro de adiestramiento y asesoría empresarial contribuiría mucho a facilitar la puesta en práctica de un programa veraniego de trabajo, al establecerse los estrechos contactos requeridos con la comunidad de hombres de negocio y porque contribuiría a identificar las posibles empresas que se incluirían en el programa.

### **2.3.3 Otras Medidas Enderezadas a Establecer Relaciones Formales entre la Comunidad de Hombres de Negocios y la Escuela de Administración de Empresas**

Se pueden tomar varias medidas para promover el establecimiento de relaciones formales entre la comunidad de hombres de negocios y la escuela de administración de empresas, como se discute a continuación.

#### **a) Creación de un Comité Consultivo al Nivel del Decano de la Escuela**

Es de mucha utilidad que el decano de la escuela de Administración de empresas disponga de un comité consultivo compuesto por administradores distinguidos del sector privado y gubernamental. El problema es utilizar el comité con efectividad y no tenerlo como efecto decorativo; esta responsabilidad recae sobre el decano, que debe mantener estrechas relaciones personales con los hombres de negocios que integren el comité.

La Escuela de Administración y Economía de la UCMM estableció tal comité en 1963, cuando se preparaban los planes de estudios, y funcionó por cerca de dos años. Fue efectivo al principio, y contribuyó de manera valiosa en la preparación del curriculum de la Escuela. Indudablemente, su existencia contribuyó para que la Escuela fuera conocida por la comunidad de hombres de negocios antes de que comenzara a graduar estudiantes. Sin embargo, el comité cayó en desuso y a la postre desapareció, principalmente porque el decano, que en esa época disponía de pocas personas en quien delegar responsabilidades, tenía que dedicarse a otras tareas más urgentes.

#### **b) El Empleo de Administradores Locales como Profesores a Tiempo Parcial de la Escuela de Administración de Empresas**

Cualquier país en vías de desarrollo dispone por lo menos de unos cuantos administradores que son capaces de sintetizar y generalizar su experiencia. La escuela puede ganar mucho si contrata a tales personas a tiempo parcial, especialmente si son administradores jóvenes y capacitados que desempeñan puestos de responsabilidad, sea en razón de sus lazos familiares o en razón de sus propios esfuerzos. Estas personas se pueden emplear para llevar a cabo reuniones de orientación, conferencias ocasionales, seminarios y mesas redondas durante el último año del programa de estudios, o aún para cursos

introdutorios. Aportan a la escuela su experiencia práctica y producen el equilibrio que se necesita ante el enfoque más teórico de los profesores a tiempo completo. Los hombres de negocios así utilizados se beneficiarían al ser obligados a mantenerse al día en su especialidad y a sacar conclusiones de su experiencia. La Escuela de Administración y Economía ya mencionada, aunque su plan de estudios se basa fundamentalmente en profesores a tiempo completo, ha hecho en el pasado un gran esfuerzo con buen éxito para disponer de este tipo de hombres de negocios en sus aulas, pero ese esfuerzo se ha reducido en los últimos años.

**c) Creación en la Escuela de Administración de Empresas de un Centro de Información para la Comunidad de Hombres de Negocios**

Con la cooperación del personal de la escuela de administración de empresas, y, si es posible, de la escuela de ingeniería, la biblioteca de la universidad o un biblioteca especializada en administración de empresas puede crear un centro de documentación e información para uso de los hombres de negocios, quienes se darán cuenta de que la escuela les ofrece un servicio útil.

**d) Obtención de Retroalimentación de Parte de los Graduados en la Escuela**

La escuela de administración de empresas debe mantener un contacto estrecho con los graduados, tanto cuando se colocan en las empresas como cuando ascienden de posición, para obtener sus puntos de vista sobre la utilidad de la enseñanza académica que recibieron de la escuela.

**e) Invitación a las Empresas Locales para que Paguen Salarios a Algunos Profesores**

Una vez que la comunidad de hombres de negocios esté consciente de la dedicación de la escuela al servicio de esa comunidad, algunas empresas podrían estar dispuestas a pagar los salarios de algunos de los profesores de la escuela.

### **3. CONCLUSIONES**

#### **3.1 Dificultades para Llevar a Cabo las Medidas Sugeridas**

La puesta en práctica de cada una de las medidas sugeridas en este trabajo requiere mucho planeamiento y muchas discusiones con los hombres de negocios en que se consume mucho tiempo; así, los costos son altos. Son generalmente muy pocas las personas responsables de la escuela de administración de empresas que gozan inicialmente de la confianza de la comunidad de hombres de negocios, y éstas tienen que dividir su atención entre los programas académicos regulares y las relaciones externas que se necesitan para que tengan éxito muchas de las medidas esbozadas aquí. Aunque la escuela sea capaz de iniciar algunas de estas medidas, se puede ver imposibilitada de continuarlas a causa de que surgen nuevas necesidades, nuevas ideas y nuevas presiones. Tal es la experiencia de la Escuela de Administración y Economía de la UCMM.

#### **3.2 La Importancia del Decano o Director de la Escuela**

Como se ha indicado en este trabajo, el decano de la escuela se dará cuenta que es difícil llevar a cabo muchas de las medidas sugeridas aquí si no dispone inicialmente de la confianza de la comunidad de los hombres de negocios y del tiempo para llevar a la práctica estas actividades. Idealmente, el decano deberá ser un profesional de alta calificación y con relaciones muy estrechas con la comunidad de hombres de negocios. Debe tener dos ayudantes, uno para los aspectos académicos de su labor y otro para las actividades externas.

Si se establece un centro de adiestramiento y asesoría empresarial para llevar a cabo las actividades externas de la escuela, entonces el director del centro, por supuesto, debe ser también aceptable plenamente por la comunidad de hombres de negocio. El director podría desempeñar el papel de ayudante del decano para las actividades externas mencionadas en el párrafo anterior y sería responsable ante el decano, quien coordinaría las actividades académicas y externas de la escuela.

#### **3.3 Fortalecimiento General de la Escuela**

Como se indicó previamente, será necesario asegurarse de que el personal de la escuela podrá llevar a cabo las medidas esbozadas en este trabajo. Si se decide que la escuela de administración de empre-

sas es por lo menos potencialmente el mejor lugar para dar servicio a la comunidad de hombres de negocio, entonces se deben hacer esfuerzos para evitar que tales servicios se diluyan entre varias instituciones sin relación entre sí y autocontenidas, tal como centros de producción, planes de entrenamiento nacional, organizaciones de investigación, servicios consultivos y la misma escuela de administración de empresas.

La concentración del servicio a la comunidad de hombres de negocio en una o varias escuelas de administración de empresas, de acuerdo a las necesidades del país, debe hacerse preferiblemente con la ayuda de una organización internacional, que suministraría a la escuela equipo, personal adicional durante unos cuantos años y facilidades de entrenamiento. Como se dijo antes, tal ayuda internacional contribuiría a reducir la oposición inicial de los hombres de negocio para usar los servicios de la escuela. Se proveería también al decano de la escuela con el personal experimentado necesario para que pueda delegar algunas de sus responsabilidades mientras se está preparando personal nacional. Tal entrenamiento debería también incluirse en el programa de ayuda.

\*\*\*) Si el país interesado dispone de una buena educación secundaria, este primer año se puede eliminar del plan de estudios.