

**UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina**

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios

**ESCRIBIR PARA APRENDER:
MI EXPERIENCIA EN UN PROGRAMA MBA**

Marcos Gallacher

**Noviembre 2019
Nro. 702**

**www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding <jae@cema.edu.ar>**

**Escribir para aprender:
mi experiencia en un programa MBA**

Marcos Gallacher

Resumen

Este trabajo analiza el potencial que tiene para el aprendizaje de alumnos de programas de MBA, la elaboración de un trabajo monográfico de libre elección. Se presentan algunos de los desafíos que enfrentan los programas de MBA, y se contrastan las características de formas de “aprendizaje pasivo” basado en clases convencionales, con las de “aprendizaje activo” donde el alumno toma mayor iniciativa.

Se detallan algunas de las dificultades experimentadas por los alumnos en completar un ejercicio monográfico.

Se presentan experiencias del autor en la dirección de monografías focalizadas en tres áreas temáticas. (a) límites de la empresa, (b) recursos humanos y (c) organización de la empresa. Se argumenta que muchos de los trabajos realizados han permitido tanto el crecimiento intelectual de los alumnos, como así también han generado información valiosa sobre economía de las organizaciones.

Abstract

This paper analyzes the potential of written assignments for the learning process of MBA students. Some of the challenges faced by MBA programs are discussed, and a contrast is made between the “passive” and “active” learning approaches.

The paper details some of the difficulties students have in completing a written assignment.

The author’s experience in directing student monographs in the areas of (a) firm limits, (b) human resources and (c) firm organization is discussed. It is argued that many of the completed monographs have not only resulted in intellectual growth of the students, but have also produces valuable information on economics of organizations.

JEL: D22, D23, M20

**Escribir para aprender:
mi experiencia en un programa MBA¹**

Marcos Gallacher

I. Introducción

Un número importante de los profesionales que trabajan en empresas han optado por completar, en algún momento de su carrera, un programa de MBA (“Master of Business Administration”). Los objetivos de los asistentes a dichos programas han sido de distinto tipo. En algunos casos buscan complementar su formación de grado (por ejemplo, en ingeniería, arquitectura, sociología o derecho) con conocimientos orientados a los negocios. En otros, buscan hacer la transición de trabajo profesional de orientación funcional (finanzas, marketing, operaciones, recursos humanos) a uno de tipo gerencial. Aún cuando existen variantes en los objetivos personales en general el alumno del MBA apunta a hacer una carrera gerencial en organizaciones. Al respecto, y como ha sido señalado por varios autores (Mintzberg, 1975; Mintzberg, 2005; Brickley, Smith y Zimmeran, 2005), el trabajo gerencial se caracteriza por poner foco en habilidades generales (más que de especialización funcional). En el trabajo de gerenciamiento cobra importancia la capacidad de fijar prioridades y asignar tareas, comunicar en forma efectiva, tener una visión holística, trabajar bajo presión y comprender los puntos fuertes y débiles de aquellos con los cuales se colabora.

Los asistentes a los programas de MBA tienen en general entre 28 y 40 años de edad. Han completado 12 años de escolaridad, y una carrera de grado de no menos de 4 años de duración. La educación formal a la que han sido expuestos totaliza entonces entre 16 y 18 años de estudio. A estos se adiciona, una vez completado el MBA, uno o dos años más. En definitiva, dos décadas han sido pasadas “frente a un pizarrón”. Cabe entonces preguntarse. ¿Cómo de efectivo es el proceso de aprendizaje? ¿Podría mejorarse el mismo? En caso afirmativo: ¿Cómo hacerlo?

¹ Las opiniones vertidas en este trabajo son las del autor y no necesariamente reflejan las de la Universidad del CEMA

Este trabajo plantea la siguiente hipótesis: escribir sobre un determinado tema constituye una excelente forma de aprender sobre éste. Contribuye además a mejorar los hábitos de pensamiento y la capacidad de análisis. Por último, es de esperar que también haga un aporte a la capacidad del individuo de comunicar conceptos a terceros.

En este trabajo analizo el papel que juega en el proceso de aprendizaje la elaboración de una monografía sobre un tema elegido por el propio alumno. Argumento a favor de incrementar el uso de esta alternativa en programas educativos, en particular (pero no sólo) en aquellos que apuntan al MBA.

Presento primero un marco general del rol de la escritura en el proceso de aprendizaje (Sección II). A continuación, (Sección III) se analizan algunas particularidades de la formación de “capital humano” en un programa de MBA. La Sección IV constituye el núcleo central del trabajo y discute mi experiencia como director de “tesinas” o monografías finales que se exigen a los alumnos de MBA en la Universidad del CEMA. Se presentan y evalúan monografías seleccionadas. El objetivo de esta discusión es hacer un balance de puntos “fuertes” y “débiles” de la monografía final como herramienta en un programa de MBA, y que alternativas existen para potenciar ésta. La Sección V contiene conclusiones y recomendaciones.

II. Escribir para aprender

Los programas MBA han recibido críticas (Mintzberg, 2005; Costin, 2010; Dakar, Garvin y Cullen, 2010, Rubin y Dierdoff, 2013). La naturaleza de estas es variable e incluye el excesivo énfasis en aspectos “duros” (por ejemplo, contabilidad y finanzas) sacrificando aquellos relacionados a gestión de recursos humanos; escasa diversidad; falta de experiencia en *management* de los alumnos y excesivo énfasis en aspectos “académicos” por parte de los profesores. Los programas podrían también mejorarse si se expusiera a los alumnos a investigación aplicada, focalizada en “gestión basada en evidencia” (“evidence-based management”) (Rubin y Dierdoff, 2013).

Mejorar los programas de MBA no resulta fácil. El cuerpo de profesores, aún con sólida preparación académica, enfrenta el desafío de comprender las demandas cognitivas y de procesamiento de información que enfrenta el *management* en organizaciones. Los

trabajos pioneros de Herbert Simon (ver por ejemplo, March y Simon, 1958[1993]) arrojan luz sobre esta problemática pero no son sencillos de ser incorporados a un programa de estudio o de investigación aplicada. Los desarrollos más recientes en psicología y toma de decisiones (Kahneman, 2011[2012]) y Bazerman y Moore (2002[2013]) son contribuciones útiles para la profesión de *management*, sin embargo, han sido hasta el momento incorporados sólo en forma parcial. Como ha señalado hace tiempo por Mintzberg (1975), la tarea del *management* abarca tres tipos de funciones básicas: (a) interpersonales (liderazgo, nexo), (b) de información (monitoreo, diseminador, portavoz) y (c) decisorias (detección de oportunidades, asignación de recursos, gestión de perturbaciones y negociador). Posiblemente muchas de estas habilidades se “aprenden haciendo”, lo cual sugiere la necesidad de dedicar atención a ver cómo el paso por las aulas universitarias puede complementar este *learning by doing*.

Resumiendo: potenciar los programas MBA requiere ir más allá del “pizarrón y la tiza”. Centramos atención aquí en una alternativa: la realización de un ejercicio de investigación aplicada que concluya con la elaboración de una monografía. El objetivo es utilizar a la escritura como un proceso que ayude a adquirir habilidades útiles para la tarea de gerenciamiento a la cual los asistentes al MBA apuntan.

La frase “aprender a escribir” no amerita mayor explicación: “aprender” aquí consiste en adquirir las habilidades necesarias para (por lo menos) comunicarse a través de la escritura en forma clara y en lo posible atractiva para el lector. Como de profundo es este “aprendizaje” es por supuesto variable: “aprender” a elaborar un corto informe (o un correo electrónico) para un colega o un superior jerárquico en la empresa es una cosa, “aprender” a escribir un *paper* científico otra, y una novela exitosa otra distinta.

Si bien “aprender a escribir” resulta un punto importante, el foco está puesto aquí en un tema distinto, aunque conexo: “escribir para aprender” (Zinsser, 1993). El objetivo (principal) aquí no es mejorar la capacidad de comunicación escrita (aunque esto en general se logra como sub-producto) sino lograr una mejora – a través del ejercicio de la de escritura – en la comprensión de un determinado problema o área de conocimiento. Se busca también reforzar en el alumno la capacidad de trabajo independiente, no sólo en lo relativo a “desarrollo intelectual” sino también en lo referido a capacidad de organización y manejo de tiempos. Como señaló Woodford (Woodford, 1967) hace ya más de medio siglo, la falta de

claridad en la comunicación escrita no es solo un problema de “estilo” sino que muchas veces refleja confusión en los procesos de pensamiento del que escribe. Escribir y corregir lo escrito puede entonces contribuir a ordenar el pensamiento, y en última instancia comprender mejor una temática dada.

El **Cuadro 1** contrasta el aprendizaje “pasivo” basado en clases a cargo del profesor, con alguna variante de aprendizaje “activo” donde el alumno elige y resuelve un problema particular. El aprendizaje “activo” puede tomar distintas formas: informe escrito, organizar un evento, hacer una presentación, diseñar y completar un video, participar en un proyecto empresarial o de una ONG y otros. Como se plasma la actividad dentro de un programa académico admite entonces considerable número de variantes.

Existe considerable diferencia entre las dos alternativas planteadas en el cuadro. El aprendizaje “activo” otorga mayor libertad del alumno en elegir en que focalizarse: el proyecto elegido puede demandar considerable estudio, pero en general focalizado sobre un determinado tema. La evaluación del alumno por parte del profesor es también distinta: la evaluación de la capacidad de contestar preguntas pre-armadas (examen convencional) es reemplazada por evaluación de originalidad, pensamiento independiente, manejo del tiempo para completar el proyecto, y por supuesto (en el caso de monografías) claridad y contundencia de la palabra escrita. Parecería que, en general, el “proyecto independiente” guarda una correlación más estrecha con las demandas del “mundo real” que un examen convencional. Por supuesto, la alternativa de completar un “estudio de caso” a través de una monografía escrita no busca reemplazar a cursos convencionales donde se adquiere conocimiento especializado (finanzas, contabilidad gerencial, marketing, recursos humanos y otros) sino complementar estos conduciendo al alumno a que aplique (una parte) de estos conocimientos en un proyecto independiente.

Como se discute a continuación, completar un proyecto independiente de “calidad” resulta bastante difícil, aún para alumnos de un programa de MBA que no solo han sido expuestos a largos años de estudio en el sistema escolar y universitario, sino que además en general tienen experiencia de trabajo en organizaciones. El desafío implícito en trabajo independiente sugiere entonces que este tipo de actividad debería recibir mayor énfasis en los programas educativos.

Cuadro 1: Formas de Aprendizaje

	Tradicional (clase + exámen)	Activo (proyecto)
Quien elije el tema	Profesor	Alumno
Evaluación a través de	Dominio de conceptos tratados	Planteo/analisis de un problema
Énfasis en capacidad de comunicación	Medio	Alto
Énfasis en creatividad	Bajo	Alto
Evaluación de independencia de criterio	Bajo	Alto
Congruencia con interés del alumno	Tal vez	Mas probbale
Posible utilidad futura	Menor	Mayor

Experiencia en UCEMA

Comencé a dirigir trabajos monográficos realizados por alumnos MBA en el año 2005. En un comienzo estos se realizaron como parte del curso de Teoría de las Organizaciones. A partir del 2012 dirigí trabajos finales (“tesinas”) en el programa de MBA. En la UCEMA para la realización de este trabajo los alumnos tienen la oportunidad de elegir el área temática y el profesor que aportará la dirección. Las áreas disponibles han variado y actualmente (2019) incluyen: (a) Organización Empresaria (la mía), (b) Plan de Negocios (c) Tablero de Comando, (c) Innovación, (d) Recursos Humanos, (e) “Business Intelligence” y (f) Marketing. En número de trabajos dirigidos en el área de Organización Empresaria varía, promediando unos 8-12 por año.

El proyecto monográfico se desarrolla durante once semanas. Adicionalmente se agregan cuatro semanas más de “redondeo” del trabajo que (en teoría) debería estar completado casi en su totalidad en la semana 11. En el grupo que dirijo, los alumnos deben hacer cinco entregas: propuesta preliminar (PP), propuesta definitiva (PD), borrador preliminar (BP), borrador definitivo (BD) y ejemplar final (EF). Se va progresando así desde una PP de 1-2 páginas hasta el EF de entre 25 y 30 páginas. Cada entrega es devuelta con observaciones.

De ningún quien esto escribe es especialista en redacción – mi única calificación es haber publicado un número considerable de artículos tanto periodísticos como de índole profesional y técnica. Con esta salvedad, puedo hacer las siguientes observaciones en cuanto a la parte formal de entrega de un informe escrito:

- Los alumnos llegan al seminario de tesina luego de haber pasado por un largo período de educación formal. Dados estos antecedentes, sorprenden las dificultades que la mayor parte de ellos tiene al inicio del ejercicio.
- La dificultad de elegir un tema relevante, o de formular preguntas de interés forma parte del problema. Los alumnos cuentan con “conocimientos” pero les cuesta utilizar estos en forma independiente en una problemática real.
- Se evidencian falencias en redacción y organización general del texto. Algunas de estas pueden ser fruto del apuro (por ejemplo, faltas de ortografía) y no son tal vez demasiado graves. Más serios en cambio son problemas de organización general: falta de continuidad lógica en las oraciones

(argumentos tipo “non sequitur”), mala organización de párrafos, secciones mal diseñadas, falta de hilo conductor del trabajo etc. Se observan también problemas de presentación: tablas, gráficos e índices mal diseñados o presentados.

- A medida que transcurre el ejercicio se observa una sustancial mejora tanto en aspectos formales como en los de fondo. Con el riesgo de pecar por falta de modestia, parecería que el profesor-tutor contribuye en forma sustancial al éxito del proyecto. El “feedback” que se hace luego de cada entrega resulta en la mayor parte de los casos en mejoras sustanciales del manuscrito.²
- Sorprende la riqueza de temas que son traídos por los alumnos al seminario. La diversidad que caracteriza a una economía moderna de mercado se ve reflejada en trabajos que analizan un amplio espectro de empresas y organizaciones: desde aquellas de tipo de “burocracia mecánica”, a pequeñas empresas unipersonales, ONGs y organizaciones públicas.
- Aun cuando el profesor que dirige las monografías conozca poco o nada del tipo de organización o sector analizado, puede en general hacer un aporte constructivo al trabajo del alumno. El rol del profesor es ayudar al alumno a identificar preguntas relevantes, organizar sus pensamientos y redactar en forma clara. No es su rol asesorar sobre las particularidades de la organización analizada en el caso de estudio.
- Resulta frecuente tener que dirigir a alumnos que (tal vez sin darse cuenta ellos) tienen acceso a una verdadera “mina de oro” en términos de bases de datos que pueden ser utilizadas. Entre estas puedo mencionar. sistemas de incentivos aplicados a cientos o aún miles de empleados a lo largo del tiempo, prácticas de recursos humanos utilizadas con grandes grupos de empleados, detalles de uso de recursos y crecimiento de una empresa a lo largo de los años, niveles de satisfacción de empleados y rotación de empleados, etc.
- En otros casos no se utilizan bases de datos pero se cuenta con considerable detalle sobre funcionamiento interno de una organización. Por ejemplo, estructura de una distribuidora de golosinas, de una red de concesionarios de vehículos, o de una organización pública. El grado de detalle logrado por el alumno supera lo que “normalmente” está disponible en artículos periodísticos, información provista por la empresa o aún informes realizados por analistas de la industria.

De lo anterior merece entonces destacarse: (i) pese a largos años de educación formal, dificultad en encarar un trabajo escrito independiente, (ii) el impacto positivo de la

² En un número relativamente pequeño de los casos (tal vez 1 o 2 de cada 10) la mejora es modesta, ya sea porque la entrega original es excelente (infrecuente) o por el hecho de que el alumno no dedica el tiempo o la energía necesario para mejorar.

supervisión por parte del profesor, (iii) en muchos casos, la riqueza potencial de datos a los cuales se tiene acceso y (iv) considerable progreso durante el ejercicio de elaboración monográfico.

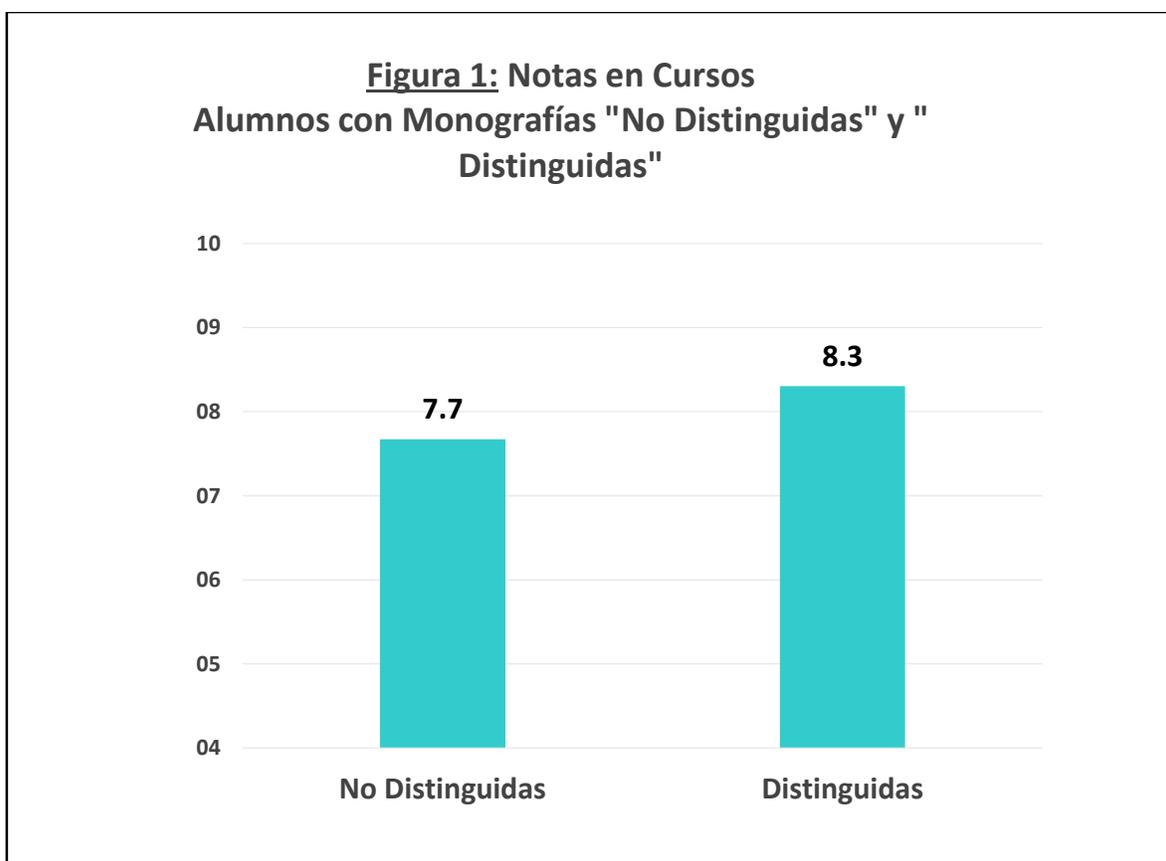
Una pregunta relevante es la siguiente: ¿Qué relación existe entre el “aprendizaje” del alumno en los cursos formales del MBA, y la aplicación de (parte) de este aprendizaje en un ejercicio independiente, como lo es la elaboración de una monografía individual? ³ Pueden plantearse las siguientes alternativas (“hipótesis”):

- 1.** La relación entre performance en cursos y en la monografía positiva. Esto puede a su vez resultar de:
 - a.** Los conocimientos adquiridos son valiosos para la elaboración de la monografía
 - b.** Aquellos con mayores habilidades, mayor dedicación, o ambos factores tienen mayor desempeño tanto en una como en otra tarea.
- 2.** No hay relación entre performance en cursos con la lograda en la elaboración de una monografía. Esto a su vez puede ser resultado de:
 - a.** Lo aprendido en los cursos no es relevante para desarrollar una indagación independiente
 - b.** Lo aprendido tiene relevancia, pero las habilidades necesarias para una y otra tarea son radicalmente distintas: “se adquirieron conocimientos ‘potencialmente valiosos’, pero se logra aplicarlos”
- 3.** La relación entre performance en cursos y en la monografía es negativa. Esto podría resultar de:
 - a.** Los conocimientos teóricos son valiosos, pero las habilidades necesarias para desempeñarse bien en los cursos están negativamente correlacionadas con las necesarias para trabajo independiente.
 - b.** Los conocimientos teóricos adquiridos “arruinan la cabeza”, tal vez sofocando la posibilidad de pensamiento independiente

³ Estrictamente el trabajo monográfico del alumno no es “independiente” pues como se ha comentado en párrafos previos, este cuenta con el apoyo bastante estrecho por parte del director del mismo. Con esta salvedad, la elaboración de una monografía donde el alumno tiene libertad de elegir el tema y en gran medida como desarrollarlo puede ser considerado de “mayor independencia” que el de responder a preguntas en exámenes convencionales, modo de evaluación aún hoy bastante prevalente en programas de tipo MBA.

Algunas de las hipótesis anteriores son más probables que otras. Por ejemplo, en orden de verosimilitud parecería que **(1.a)** y **(1.b)** > **(2.b)** > **(1.a)**. Pero la hipótesis **(3.b)** no debe ser a-priori descartada: individuos inquietos, curiosos, creativos y tal vez “rebeldes” pueden tener poca predisposición a aplicar esfuerzo en cursos convencionales, pero si interés (o en algún caso hasta “pasión”) para trabajo que permita mayor independencia.⁴

No tengo datos suficientes para explorar este tema en detalle. Sin embargo, la **Figura 1** muestra el promedio de calificaciones en cursos “convencionales” de graduados del MBA UCEMA en el período 2008-2017. Muestra también las calificaciones de aquellos cuyas monografías fueron consideradas “distinguidas” por el profesor que las dirigió. El número de observaciones es de 2568 para la categoría “no distinguida” y de 155 para “distinguida”. La muestra de monografías “distinguidas” es por lo tanto el 6 por ciento del total.



⁴ Existen muchos ejemplos donde la performance “académica” está poco o (aún) negativamente correlacionada con desempeño posterior.

El promedio de notas para estos dos grupos es, respectivamente, 7.7 (“no distinguidas”) y 8.3 (“distinguidas”). La diferencia (0.6 puntos) parece *a-priori* reducida; sin embargo una nota promedio de 8.3 coloca a los alumnos con “monografías distinguidas” en el 0.81 fractil ($f_{0.81}$): 81 por ciento de todos los alumnos tienen calificaciones iguales o menores a la calificación promedio de este grupo. Por lo tanto, el grupo es en términos “puramente académicos” (calificaciones en materias) considerablemente más destacado que el promedio de alumnos.

¿Cuál de las **1.a** y **1.b** planteadas anteriormente corresponde aceptar como “correcta”? Como fue mencionado, los datos necesarios para contestar esta pregunta en forma rigurosa no están disponibles. Sin embargo, una “evaluación subjetiva” basada en experiencia personal sugiere lo siguiente.⁵ En primer lugar, inicialmente las monografías hacen – al menos en las que me ha tocado dirigir - modesto uso de conceptos extraídos de cursos formales. Por ejemplo, si el tema de la monografía se refiere a recursos humanos, tal vez transcriben (en general en forma casi mecánica) algunas de las teorías de motivación a las cuales han sido expuestos. Si se refiere a organización de la empresa, se utilizan poco (o nada) conceptos que “en teoría” han sido cubiertos en un curso sobre el tema. Resulta además difícil (en especial al principio) lograr que los alumnos no sólo transcriban el material teórico, sino que lo analicen, comparen y critiquen.

Segundo, en las monografías se refleja poca labor de búsqueda bibliográfica que complemente o profundice en material cubierto en el MBA. Parecería, en efecto, que al hacer la monografía “se parte casi de cero” en lo que se refiere a la utilización de un marco conceptual en un proyecto individual independiente. Es frecuente que los alumnos pidan apoyo al profesor para la búsqueda de bibliografía relevante, aun cuando uno supondría que en los cursos relevantes han sido expuestos a ésta.

El grado en que el alumno “utiliza” conocimiento adquiridos en cursos formales para la elaboración de un trabajo monográfico posiblemente depende del tipo de monografía

⁵ Mi “experiencia personal” incluye no menos de 50 monografías finales de MBA dirigidas, a las que se suman unas 30-40 trabajos adicionales realizados en el contexto de un curso avanzado del MBA.

realizada. Cuando esta centra atención en un tema específico (por ejemplo, “tablero de control”, análisis de un proyecto de inversión”), es de esperar que el vínculo entre algún curso formal y el trabajo monográfico sea más estrecho que cuando la monografía analiza la problemática general de la organización de una empresa. Esto sugiere que resulta menos complejo transmitir conocimiento sobre temas puntuales y especializados que sobre aquellos relacionados, en particular, al diseño organizacional general.

III. Algunos casos

Como mencioné, el tema de monografía es “libre” aunque el director/tutor los orienta sobre la ventajas y desventajas de las alternativas que el alumno propone. A continuación, se detallan algunos casos que he tenido oportunidad de dirigir. Incluyo aquí no solo aquellos realizados en el marco de las “tesinas” requeridas para obtener el título de MBA, sino también trabajos realizados en el curso de Organización Empresarial (programa de MBA) que dicté durante varios años. Incluyo también estos trabajos pues la filosofía que los guía es prácticamente idéntica a los de la tesina final.⁶ Comentamos aquí trabajos focalizados en tres áreas temáticas: (i) límites verticales de la empresa, (ii) recursos humanos y (iii) organización/arquitectura organizacional. Comento cada una de estas a continuación.

Límites de la empresa

El tema “límites de la empresa” focaliza atención en la decisión de que procesos incorporar dentro de la organización, y cuales “ceder al mercado”. El tema es importante pues implica contrastar dos formas alternativas de gobierno de transacciones: por un lado, el mercado (la “mano invisible”), y por otro la utilización de la estructura jerárquica interna (la “mano visible” gerencial).⁷ El célebre trabajo de Coase sobre la “naturaleza de la firma” es pionero en el análisis de esta problemática, centrando atención en los “costos de transacción” como

⁶ Las monografías realizadas en el contexto del curso de Organización Empresarial en general son resultado de un trabajo en equipo de 2-4 alumnos. Las tesinas originalmente podían ser realizadas por un equipo, pero a partir de 2010 son realizadas en forma individual.

⁷ A la famosa imagen de la “mano invisible de Adam Smith, Alfred Chandler contrasta la de la “mano visible” de la jerarquía organizacional. Ver Chandler (1977).

determinantes de una u otra alternativa. Entre otros, Simon (1978) y Williamson (1985) desarrollan en mayor profundidad conceptos relacionados a esta temática.⁸

El Cuadro 2 resume treinta casos empresarios que dieron lugar a monografías sobre “límites verticales”. La lista incluye una gran variedad de situaciones: sector agropecuario y agroindustrial (casos 8, 11, 16, 23,25), servicios (casos 1, 13, 14, 19, 20, 21), distribución (casos 2, 3, 24, 28), mantenimiento (casos 4, 5), procesos/manufactura (casos 6, 9, 10, 11, 15, 18, 26, 27, 29, 30) y ventas (caso 7). Para los alumnos, analizar esta problemática desde la perspectiva de los “costos de transacción” resulta enriquecedora ya que permite comprender mejor las decisiones de ceder o no al mercado procesos. Pero claramente, la decisión de internalizar un proceso no sólo es importante bajo el punto de vista “práctico” sino también desde una perspectiva más general: requiere analizar en detalle ventajas y desventajas de dos formas alternativas de coordinar actividad humana. Esta problemática tiene relevancia no solo a nivel de la empresa individual, sino también a nivel macro: una de las disyuntivas que enfrenta toda sociedad se relaciona a las ventajas y desventajas asociadas a la producción por parte del Estado de ciertas actividades productivas (por ejemplo, educación, salud, energía). La respuesta a esta pregunta está íntimamente relacionada con la problemática de “límites” que aquí se comenta. Completar un caso relacionado a “límites” permite aclarar conceptos como los siguientes:

- Tercerizar un proceso implica en general (para el cliente que recibe los bienes o servicios) variabilizar costos. Pero esto no es, per-se, una ventaja para la cadena de valor en su conjunto: el riesgo sólo se transfiere de un eslabón a otro, no se elimina o necesariamente reduce. El que ahora carga con el riesgo deberá ser compensado por el mismo.
- Relacionado a lo anterior, lo relevante es identificar alternativas organizacionales que benefician a la *cadena en su conjunto*, más que aquellas que benefician a una de las partes, pero perjudican a la otra.
- Tercerizar o internalizar no son las únicas dos opciones: existe un abanico de opciones “híbridas”. Por ejemplo, una cadena de hipermercados contrata con un proveedor para que le entregue manteca. Pero la manteca será comercializada con la marca del hipermercado (“marca propia”). El hipermercado podrá además monitorear en forma directa tanto la materia prima que se usa para producir la manteca como el proceso mismo. Ocurre una “cuasi-integración vertical.

⁸ Una enorme cantidad de trabajos analizan la decisión de integración o desintegración de procesos productivos. Los capítulos 2-5 del texto de Besanko, Dranove y Shanley (1995) y el capítulo 16 de Milgrom y Roberts (1992) presentan excelente discusión sobre esta temática.

- Merece enfatizarse que integrarse verticalmente permite “agregar valor”. Sin embargo, este “agregado de valor” puede o no ser conveniente desde el punto de vista económico.

La temática de Recursos Humanos (RRHH) constituye un campo fértil para la realización de estudios de caso. El tema central que ha ocupado a economistas es el de *incentivos*, existen sin embargo muchos otros aspectos que ameritan ser analizados. Entre ellos, estilos de liderazgo y performance, reacción al cambio organizacional, factores determinantes de rotación, aprendizaje y carrera profesional etc. Los trabajos sobre RRHH realizados bajo mi dirección incluyen:

Evaluación de performance en el sector público: trabajos focalizados en el Banco Central de la República Argentina (BCRA), Banco Ciudad y ANSES (Administración Nacional de la Seguridad social). Los trabajos muestran en forma clara la rigidez de la política de RRHH en estas organizaciones. Entre otros problemas, los “sistema de evaluación” tienen una utilidad limitada (en algunos casos casi nula) toda vez que los resultados de la evaluación no resultan en acciones que incentiven a performance diferencial.

Sistema de incentivos en entidades bancarias: trabajos que analizan esta problemática incluyen aquellos que comprenden el total de empleados de un banco (de distintas jerarquías, y orientados a distintos segmentos de mercado), como así también otros enfocados en un grupo particular de empleados. En relación a este último grupo, el trabajo de Sirotinsky (2015) muestra que la modificación del sistema de incentivos al cual estaban sujetos cajeros bancarios resultó en una mejora del 26 por ciento en la métrica de “eficiencia” de dicho segmento de trabajadores. El autor señala, sin embargo, que resulta difícil estimar el “real” impacto del cambio en el sistema de incentivos ya que factores externos podrían también explicar parte de la mejora observada. Accattoli (2016) focaliza atención en otro peldaño de la pirámide jerárquica de la institución bancaria: los ejecutivos. Analiza resultados de cambiar los incentivos desde uno basado en performance de la sucursal (un premio “grupal” a uno con mayor componente de métricas a nivel individual. Encuentra incrementos de productividad del orden del 20 por ciento, aun cuando el monto total de incentivos otorgados se redujo en aproximadamente 5 por ciento.

Cuadro 2: Relaciones Verticales en Organizaciones
Estudios de Caso - Curso Teoría de las Organizaciones

Estudio N°	Tema	Estudio N°	Tema
1	Empresa de consumo masivo implementa servicio de cobranza a través de una alianza de "cuasi-integración" con un tercero	16	Empresa ganadera: IV hacia etapa faena
2	Seagram's: diversas alternativas de distribución. Integración Vertical, Joint Venture y otras. Cambios producto de proceso de aprendizaje	17	Determinantes de decisión de tercerizar liquidación de haberes
3	Sistemas de abastecimiento cadena de supermercados: tercerización de flota, centro único de abastecimiento y otros cambios	18	Integración y tercerización en industria cosmética - costos contractuales, de lobby e incentivos
4	IV o tercerización de mantenimiento de equipos. Actividades generales y actividades "específicas"	19	Gran empresa nacional de medios: creación de centro de Servicios Compartidos
5	Abastecimiento de lubricantes a pequeños clientes: IV vs tercerización.	20	IV de transformación de equipos de aire acondicionado para venta en mercado interno. Oportunismo, ocultamiento información.
6	IV "upstream": Cervecera (Quilmes) adquiere Maltería Pampa	21	Tercerización: servicios de recupero de créditos y activos en riesgo
7	Preferencias de fuerza de ventas y de personal técnico por: (a) trabajar como empleados o (b) trabajar como proveedores externos	22	Desintegración vertical: producción de harinas en Molinos RDP
8	Outsourcing de labores agrícolas	23	Nidiera: gestión de cobranza de regalías de semillas de trigo, soja y maíz
9	Cambios en relaciones verticales en industria automotriz: 1970-2000	24	Monsanto Argentina: Cuasi IV con Centros de Distribución y Ventas
10	Tercerización impresión etiquetas	25	Relación vertical entre empresario forestal y aserradero
11	El negocio de las "Matas Propias" en supermercados	26	Coca-Cola Argentina: Eficiencia del sistema de "integración afiliada" en proceso de embotellado
12	Tercerización Servicios Logística: Contrato entre GM y Ryder	27	Cuasi - IV entre cadenas de supermercados y productores hortícolas
13	IV en el mercado de diálisis: Fresenius Medical Center	28	Insourcing o outsourcing de operación logística de post-venta
14	Techint: empresa Exiros de abastecimiento industrial	29	IV o tercerización local o internacional de "preforma" (envases plásticos) Demoras, riesgo cambiario.
15	IV en industria cosmética y farmacéutica: percepciones de técnicos y managers. comportamiento decisivo en cadena de valor, costos de transacción.	30	Fundición: nueva tecnología para fabricación de moldes ("noyos"). Alto costo máquina. Diversas alternativas: tercerización, cuasi IV, IV.

Fuente: Gallacher, M. (2008). Límites verticales de la empresa. Revista de la Universidad del CEMA, Noviembre 2008.

Recursos Humanos

Sistema de incentivos en Centro de Servicios Compartidos (CSC): Perez Balbuena (2017) analiza la gestión de RRHH en una organización que forma parte de una multinacional que brinda servicios a filiales de dicha empresa. Aquí no existe un sistema de remuneración variable, sino que el incentivo está asociado a aumento de remuneración basada en evaluación de performance realizada por un superior. Para ello, los empleados son rankeados anualmente y clasificados en uno de tres tercios de performance. En este trabajo se explora además el valor que o los empleados asignan a diversos beneficios no-monetarios como el horario flexible, jornadas reducidas los días viernes y días adicionales de vacaciones.⁹

Organización de la empresa

El curso de Teoría de las Organizaciones que dicto utiliza la “teoría de la firma” como marco conceptual básico. Esta puede considerarse como “emparentada” a la microeconomía clásica, aunque - en contraste con esta focaliza - atención en las implicancias de los costos de transacción para la organización económica. La teoría de la firma resulta por supuesto útil para comprender aspectos como los mencionados en párrafos previos (límites de la empresa, mercados laborales, incentivos). Resulta más complejo, sin embargo, abordar temas de organización interna (por ejemplo, centralización/des-centralización, división del trabajo, departamentalización, crecimiento de la empresa) basándose sólo en esta teoría. Al respecto, el clásico libro de Mintzberg *Diseño de Organizaciones Eficientes* no tiene prácticamente ninguna referencia a importantes aportes sobre teoría de la firma, como por ejemplo el realizado por Oliver Williamson en su obra *Las Instituciones Económicas del Capitalismo*, o por supuesto el clásico *paper* de Coase ya mencionado. En parte esto puede deberse a diferencia de objetivos: Mintzberg está interesado en mejorar el *management*, mientras que Williamson y sus colegas centran atención en la relación de la empresa con el mercado. Pese

⁹ El procedimiento empleado es una versión simplificada del “Willingness to Pay” empleado en investigación económica.

a lo anterior, sin embargo, llama la atención la escasa “fertilización cruzada” entre estas dos líneas de pensamiento.

El punto a resaltar es el siguiente: muchos aspectos de organización interna de la empresa terminan siendo analizados en forma ad-hoc, tal vez por ser la teoría económica básica algo limitada en su capacidad explicativa de estos fenómenos.¹⁰

El trabajo de Delsart (2017) analiza el caso de una PyME cuyo negocio es la distribución de helados. El análisis realizado por la autora deja en claro que aún en una empresa de tamaño relativamente reducido (once empleados en planta permanente) el problema “organizacional” puede ser considerable, en particular por los diversos flujos informacionales que son necesarios para una toma de decisiones efectiva. Este problema ha sido enfatizado por Simon (ver, por ejemplo, March y Simon, 1958[1993]): (traducción propia)

La construcción unificadora central de este libro no es la jerarquía sino la toma de decisiones, y el flujo de información dentro de organizaciones que informa y sostiene el proceso de toma de decisiones (p.3)

(...)

Aunque el tema central es la toma de decisiones, gran parte de la teoría desarrollada en este libro es menos una teoría de la elección que una teoría de atención. Los decisores no prestan atención a todos sus objetivos al mismo tiempo, ni a sus alternativas, ni a las consecuencias de las alternativas. Objetivos particulares ocupan un lugar prioritario en la agenda en ciertos momentos, y están fuera de agenda en otros. (p.4)

Como señala Delsart, implementar cambios que resulten en mejoras en los flujos de información (por ejemplo, poner en marcha un sistema ya existente de control de inventarios) requiere no sólo asignar personas a esta tarea durante varios días, sino interrumpir procesos en funcionamiento. Requiere además tiempo del empresario, tiempo que deberá ser sustraído de otras urgencias.

¹⁰ Este comentario debe ser tomado “con pinzas”: muchos economistas han realizado aportes con implicancias directas para la comprensión de aspectos relativos a organización interna. Al respecto ver, por ejemplo Jensen y Meckling (1995) y por supuesto Herbert Simon (ver March y Simon, (1958[1993])). Pero el punto es que en la literatura de *management* propiamente dicha, se hace (en general) escasa referencia a estos autores.

“Quien debe decidir” es por supuesto un problema organizacional básico. Pero como señalan Fama y Jensen (1995), este problema no es independiente de “quien debe controlar” (al cual agregaríamos “cómo se debe controlar”). El problema del “control” se asocia tradicionalmente al rol de diversos tipos de “auditoría”. Excede largamente, sin embargo, a estos: la gestión eficiente de recursos requiere evaluación tanto de la calidad de las decisiones que se toman (a todo nivel), como así también de la forma en que se llevan a cabo acciones (a todo nivel) una vez que decisiones han sido tomadas. El “control” abarca entonces mucho más que los registros contables necesarios para producir un balance y estado de resultados.¹¹

Paredes (2018) discute la importancia de un sistema eficiente de control interno en la filial local de una organización multinacional. Describe las diversas dimensiones del sistema de control, y analiza las restricciones que limitan el alcance de un sistema de control. Entre otros conceptos plantea que:

La comunicación, la capacitación y el flujo de información, son factores determinantes para lograr el compromiso y la motivación de los empleados. El caso de estudio demuestra que no basta con una correcta estructura de control interno, sino que existe una necesidad de los empleados por conocer y comprender la razón de los controles que realizan para sentirse partícipes de los objetivos organizacionales y comprometidos a cumplirlos (Paredes, pag. 18)

El trabajo de Paredes enfatiza que conocer la “tecnología” de control interno no resulta suficiente: además de esto debe dedicarse considerable esfuerzo en capacitar y motivar a los integrantes de la organización para que vean al control interno como un proceso que beneficia a la organización y en última instancia a los integrantes de ella.

IV. Conclusiones

Este trabajo analiza el posible impacto que tiene – para alumnos de un programa de MBA – realizar un trabajo monográfico sobre un tema de su elección. La evidencia empírica que presento aquí se basa en mi experiencia personal como “tutor” de monografías realizadas por los alumnos.

¹¹ Evaluar ex - post la “calidad” de una decisión requiere analizar la información que se utilizó para tomarla. Requiere también evaluar si los objetivos planteados eran los “correctos”. Estos puntos más “conceptuales” que “prácticos” son sin embargo básicos, y no se originan en un sistema contable convencional.

Mi experiencia en esta actividad ha sido positiva tanto en relación al progreso que los alumnos experimentan a lo largo del ejercicio, como así también en cuanto al aprendizaje que yo mismo he obtenido a partir de muchos de los trabajos completados. Este último punto resulta importante para destacar: interactuar con los alumnos en la realización de estudios de caso constituye una experiencia enriquecedora. La heterogeneidad de una economía moderna queda reflejada en la variedad de temas y situaciones organizacionales analizadas por los alumnos. Queda claro también la variedad de “capital humano” existente en los alumnos, fruto en especial de su exposición a diversas problemáticas y sectores de la economía. Esta heterogeneidad trae a la memoria y enfatiza la importancia del trabajo de Hayek sobre el uso de la información en la sociedad (Hayek, 1945).

De la experiencia relatada surgen dos reflexiones. La primera se refiere a la necesidad de comprender mejor el significado de la palabra “aprendizaje” en el contexto de un programa formal de estudio. En general los profesores hemos dedicado bastante tiempo y energía a desarrollar *expertise* en determinada área. Esto se hace a través del estudio (libros, papers), intercambio con colegas, asistencia a seminarios y participación en actividades de investigación. La forma “tradicional” de transmitir estos conocimientos es a través del dictado de clases cuyas características varían desde aquellas basadas en “pizarrón y tiza” apoyadas en estudio de textos por parte de los alumnos. Asimismo, se llevan a cabo actividades participativas, donde los alumnos presentan casos, se miran videos, o se traen expositores “del mundo real”. Este sistema en general ha funcionado bien, pero tal vez merece ser re-evaluado. En particular, puede ser productivo prestar atención a las distintas formas en las que los individuos “aprenden”, e intentar adaptar los programas a estas diversas formas. El “aprendizaje activo” (o aprendizaje centrado en el alumno) contrasta en forma marcada con el sistema “tradicional” de aprendizaje que sigue siendo la base de muchos programas educativos.¹² El retorno (en términos de adquisición de habilidades, perspectivas, actitudes o conocimiento) puede ser potencialmente grande.

La disyuntiva de cuanto énfasis poner en “aprendizaje tradicional” (estudio de libros de texto, clases a cargo del profesor) en relación a otro basado (“aprendizaje activo”) centrado en intercambio informal, presentaciones, estudios de caso y monografías amerita cuidadoso análisis: el aprendizaje activo tiene mucho que ofrecer, pero tal vez sólo si se complementa

¹² Al respecto ver artículo sobre aprendizaje en Wikipedia: <https://en.wikipedia.org/wiki/Learning>

sobre un cimientto de conocimiento adquirido mediante métodos convencionales. Caso contrario se corre el riesgo de “pedalear en vacío”.

V. Bibliografía

Accatoli, J.(2016), Sistema de incentivos para ejecutivos de sucursales bancarias. Trabajo de tesina programa MADE – UCEMA.

Bazerman, M. y D.A.Moore (2002[2013]), *Judgement in Managerial Decision Making*. Wiley, 8va edición.

Besanko, D., D.Dranove y M.Shanley(1995), *The economics of strategy*. Wiley.

Brickley, J., C.Smith y J.Zimmerman (2005), *Economía empresarial y arquitectura de la organización*. McGraw Hill.

Chandler, A.D.(1977), *The visible hand: the managerial revolution in American business*. The Belknap Press.

Coase, Ronald H. (1937), “The Nature of the Firm,” *Economica* 4 (November): 386–405.

Costin, H. (2010), Mintzberg’s Critique of MBA Programs: Does the Data Support Him? En:<https://hcostin.wordpress.com/2010/03/06/mintzberg%E2%80%99s-critique-of-mba-programs/>

Dakar, S., D.A.Garvin y P.G.Cullen (2010), *Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads*. Harvard Business Review Press

Delsart, D. (2017) *Gestión del cambio en una PyME familiar: el rol del empresario-propietario*.

Fama, E.F y M.C. Jensen(1983), Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2, Corporations and Private Property: A Conference Sponsored by the Hoover Institution. (Jun., 1983), pp. 301-325.

Hayek, F.(1945), The use of knowledge in society. *The American Economic Review*. **35** (4): 519–530.

Jensen, M.C.(y W.H.Meckling (1995), Sprecific and general knowledge, and organizational structure. *Journal of Applied and Corporate Finance* (8):4-18.

Kahneman, D.(2011[2012]), *Pensar Rápido, Pensar Despacio*. Ed. Debate.

March, J. y H.A.Simon (1958[1993]), *Organizations*. Blackwell Business.

Mintzberg, H.(1975), El trabajo de la administración: Fantasías y realidades. **En:** Mintzberg y Quinn (1993) *El Proceso Estratégico*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamerica.

Milgrom, P. y J.Roberts (1992), *Economics, organizations and management*. Prentice Hall.

Mintzberg, H.(1983[2004], *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial El Ateneo.

Mintzberg, H. (2005), *Managers not MBAs*. Berrett-Koehler Publishers

Rubin, R.S. y E.C.Dierdorff (2013), Building a better MBA: from a decade of critique to a decennium of creation. Academy of Management Learning & Education Vol 12(1):125-141.

Paredes, Nadia (2018) Ambiente de control interno: desafíos y oportunidades. Trabajo de tesina programa MADE – UCEMA.

Pérez Balbuena, M. (2017), Incentivos para analistas y supervisores en Centros de Servicios Compartidos en su etapa de madurez. Trabajo de tesina programa MADE – UCEMA.

Simon, H.A.(1977), *La nueva ciencia de la decisión gerencial*. Editorial El Ateneo.

Simon, H.A.(1978), Rational decision-making in business organizations. The American Economic Review (69):493-51

Simon, H.A.(1991), Organizations and markets. Journal of Economic perspectives (5):25-44

Sirotinsky, S. (2015), Sistema de Incentivos para cajeros de banco. Trabajo de tesina programa MADE – UCEMA.

Wikipedia: “Learning”: <https://en.wikipedia.org/wiki/Learning>

Williamson, O.E.(1985), *The economic institutions of capitalism*. The free Press.

Woodford, F.P.(1967), Sounder thinking through clearer writing. Science (156):743-745.

Zinsser, W.(1993), *Writing to learn*. Harper Perennial.