

Empresa y negocios: expandiendo el horizonte de nuestros graduados



El mercado en el cual se inserta un graduado de la carreras con foco empresario (por ejemplo "Dirección de Empresas" en UCEMA) es altamente competitivo: la organización en la que trabajará lo hará participar en un "torneo" con sus pares, resultado del cual se definirá su permanencia en la organización y, de esta ocurrir, su progreso. Los premios – al menos materiales – para los que salgan airoso de estos torneos son sustanciales ya que existen grandes brechas de ingresos y otros beneficios entre los sucesivos "escalones" de la pirámide jerárquica. El torneo al cual están sujetos los jóvenes profesionales constituye una poderosa herramienta de incentivo para generar esfuerzo por parte de los integrantes de la organización.

El mercado laboral también se caracteriza por una importante sustitución entre especialidades: un ingeniero industrial puede trabajar en finanzas, o un licenciado en administración en el control de procesos productivos. En definitiva, la especialidad de la carrera de grado cuenta, pero hasta cierto punto: las características relacionadas a habilidades interpersonales, capacidad analítica y proactividad, son en muchos casos definitorias.

¿Qué programa de estudios es mejor?

Una pregunta que se hacen profesores universitarios es cómo preparar mejor a los alumnos para los desafíos que deberán enfrentar en el futuro. Esta pregunta es especialmente pertinente para la carrera de Dirección de Empresas, ya que la misma es de naturaleza interdisciplinaria, lo cual implica no contar con un corpus ortodoxo y aceptado en el cual basarse. Es cierto que existe consenso en que todo graduado debe contar con una "caja de herramientas" compuesta por contenidos técnicos de contabilidad, finanzas, operaciones, recursos humanos, marketing y alguna otra área. Sin embargo, más allá de este consenso básico, existen divergencias en lo relativo a cómo se conforma "el resto" del programa de estudios. En definitiva, en un ciclo de cuatro semestres de estudio, a razón de cuatro materias por semestre, resulta posible completar las materias incluidas en la "caja de herramientas". Pero este tiempo es sólo una porción de los al menos ocho (o en algunos casos diez) semestres que el alumno debe completar antes de graduarse. El desafío entonces es aprovechar de la mejor ma-

nera posible este "bloqueo" de tiempo de estudio que queda libre luego de cubrir lo estrictamente profesional (este "bloqueo", por supuesto, no se concentra ni al inicio ni al final del ciclo de estudios, sino que se encuentra repartido en forma de "minibloques" a lo largo del mismo).

El trabajo del management

En un artículo muy citado, Henry Mintzberg analiza la naturaleza del trabajo de administración o *management*¹. La versión original de este artículo fue escrita hace ya más de 30 años, sin embargo su mensaje central sigue vigente: el trabajo de management es en la práctica bastante distinto a la "sabiduría convencional" de los libros de texto. En efecto, los administradores en general no consideran que su tarea implica la secuencia formal de "planificar – organizar – coordinar – controlar" que plantea la literatura. Más bien, llevan a cabo su tarea de forma tal que las etapas anteriores no pueden distinguirse en forma clara una de otra. El administrador está siempre escaso de tiempo y utiliza en forma intensa vías de comunicación informales y verbales con subordinados, pares o superiores. El "decidir" (al cual se le ha dado gran importancia en programas educativos universitarios) representa sólo una de las múltiples funciones que el administrador realiza.

El mercado laboral también se caracteriza por una importante sustitución entre especialidades: un ingeniero industrial puede trabajar en finanzas, o un licenciado en administración en el control de procesos productivos.

Capacidad de separar lo importante de lo accesorio, de interpretar señales con frecuencia confusas y contradictorias, de manejar tiempos con efectividad, y de comunicarse en forma verbal y escrita, son algunas de las habilidades demandadas en el trabajo de administración. Estas habilidades complementan los conocimientos técnicos formales de la especialidad por la cual el administrador transitó en los primeros años de su carrera profesional.

¿Cómo contribuir al desarrollo de habilidades

Por **Marcos Gallacher**, profesor de Organización Empresarial, UCEMA.

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

como las mencionadas? Por de pronto, resulta claro que la tarea de administración es exigente y la mejor forma de prepararse para la exigencia es haberla experimentado en el ambiente “relativamente inocuo” de un aula. Pero obsérvese que la exigencia no es un fin en sí mismo sino un mecanismo que conduce al ordenamiento personal, a la definición de prioridades y al conocimiento de los puntos fuertes y débiles de la propia personalidad.

Avanzamos aquí a una idea adicional: trabajar en forma efectiva en una organización (o también en forma independiente) requiere no sólo dominio de las herramientas básicas (la “caja de herramientas”). Tampoco alcanza con saber lidiar con la exigencia diaria. Se requiere además una amplitud de criterio y de análisis del medio en el cual el individuo y la organización se insertan. En este sentido la *Economía* y la *Ciencia Política* son dos áreas disciplinarias que tienen mucho para aportar a aquellos cuyo interés es dirigir empresas y organizaciones de distinto tipo. Esto tal vez puede resultar evidente, pero no lo es: la mayor parte de los estudiantes de administración de empresas de nuestro país completan sus estudios con conocimientos nulos o muy rudimentarios de estas dos importantes áreas.

Ciencias Sociales en la formación del manager

En los estadios iniciales de una carrera cobran especial peso los conocimientos técnicos especializados, y la capacidad de aplicar estos a problemas concretos. En los estadios intermedios y aún más avanzados comienzan a pesar aspectos más generales. Tanto la economía como la ciencia política cuentan con un marco conceptual de valor para aquellos cuyo objetivo es ocupar posiciones de liderazgo en el mundo empresarial. Ser expuesto a estas dos áreas, no en forma superficial y accesoria sino en profundidad, puede mejorar en forma significativa la capacidad de trabajar en situaciones de alta complejidad.

La importancia de los incentivos en las decisiones tomadas por individuos y el impacto agregado de estas decisiones resulta de importancia para un administrador de una empresa. Y estos temas forman parte central del *análisis económico*. Por ejemplo: ¿qué ventajas y desventajas tiene sub-contratar una tarea a un proveedor externo *vis-a-vis* a llevarla a cabo con recursos internos? ¿Cómo pueden crearse incentivos que resulten en una asignación eficiente de un recurso (por ejemplo, capital financiero, horas-máquina o tiempo de consultores) entre distintos sectores dentro de la organización? O, a un nivel más general, ¿qué tipo de decisiones deben centralizarse y cuáles, en cambio, deben ser dispersadas a distintos integrantes de la organización? Todas estas preguntas pueden ser contestadas utilizando conceptos económicos básicos. Y estos conceptos no son

un agregado ad-hoc, sino un todo integrado – un pequeño conjunto de principios utilizado para explicar una amplia gama de situaciones.

La Economía y la Ciencia Política son dos áreas disciplinarias que tienen mucho para aportar a aquellos cuyo interés es dirigir empresas y organizaciones de distinto tipo.

En el caso de la *Ciencia Política* debe destacarse que las empresas son, en última instancia, organizaciones jerárquicas: las decisiones no se toman en forma individual e impersonal, sino a través de un proceso de delegación y de autoridad – es decir a través de procesos en gran medida políticos. Esta es la razón por la cual la ciencia política tiene mucho que aportar. Por ejemplo, para los problemas implícitos en la delegación de autoridad desde directores a gerentes, o de gerentes al personal que tienen a cargo. Otro problema de naturaleza política es el constituido por las dificultades de lograr decisiones grupales a través del mecanismo de votación. Y, por supuesto, la ciencia política se ha ocupado de comprender las características de los líderes que hacen que grupos humanos estén dispuestos a seguirlos, en algunos casos con alto costo personal.

Resumiendo

Los jóvenes que estudian administración de empresas eligen una formación amplia, esencialmente interdisciplinaria. Esto tiene ventajas ya que permite analizar los problemas desde una variedad de perspectivas. Sin embargo, implica un riesgo: carecer de un marco conceptual ordenador que permita dar estructura a las preguntas que se plantean a las soluciones que se proponen.

Argumento aquí que una buena formación en economía y ciencia política puede proveer el marco ordenador que falta. Estas dos disciplinas tienen mucho que ofrecer al futuro manager: la economía permite entender los determinantes y las consecuencias de interacción humana en los muy distintos mercados que nos rodean. A su vez, la ciencia política aporta conceptos que explican la forma en la cual funcionan grupos sujetos a distintos tipos de estructuras jerárquicas. Comprender cómo funciona la “mano invisible” de los mercados y la “mano visible” que opera en la estructura jerárquica resulta de considerable valor para los que aspiran a ocupar en el futuro posiciones de responsabilidad.