



## proyecciones y retos de las escuelas latinoamericanas de graduados para el próximo decenio

*\* Dr. Octavio Gómez Haro*

En los últimos años se ha incrementado notablemente la población estudiantil en nuestros programas de maestría en administración de negocios y administración pública, no así en los programas doctorales. A ese respecto me permito presentar a ustedes las siguientes reflexiones: Los conceptos anteriores se refieren a México, y concretamente a mi escuela superior. El estancamiento en la inscripción de aspirantes al Doctorado se debe al hecho de que en la ESCA, como supongo lo es en toda Latinoamérica, el programa doctoral está estructurado para graduar exclusivamente investigadores y maestros de alto nivel académico, y en esas condiciones el mercado de trabajo para nuestros doctores es limitado y no bien remunerado. Tan sólo jóvenes con verdadera vocación para investigar y dedicar mucho tiempo a la docencia se inscriben en nuestros doctorados, y ese tipo de aspirantes, por lógica, nunca será numeroso.

Por lo contrario, el constante aumento en el registro de aspirantes a nuestros programas de maestría en administración, privada y pública, es un reflejo del desarrollo constante de la actividad industrial, comercial y de servicios de nuestros países latinoamericanos. Por esto,

estimo que la educación administrativa de postgrado en nuestra región crecerá cuantitativamente durante los próximos diez años, simplemente porque existe y seguirá existiendo una sensible demanda de gente más calificada en las ciencias y técnicas administrativas, que satisfaga las crecientes necesidades de nuestros sectores económicos.

Si acaso reversara en el próximo decenio esa tendencia, posiblemente la inscripción mencionada se vería disminuida debido a que los estudiantes de nuestra escuela que solicitaban su ingreso a las maestrías verifiqué que ya no piensan tan mal de los negocios; confían que enrolarse en la industria y en el comercio y los servicios no es necesariamente malo, que existen diversas especialidades administrativas que ofrecen atractivas recompensas en el mundo de los negocios; piensan ahora que tratar con seres humanos en un contexto diario en situaciones administrativas puede ser una experiencia bastante satisfactoria. Todo esto me conduce a opinar que actualmente existe en nuestros estudiantes una

*\* Doctor en Ciencias Administrativas y Jefe de la Sección de Graduados de la ESCA.*



madurez en sus percepciones acerca del mundo de los negocios y en el impacto que las empresas producen sobre el ambiente. Aceptan ya que el asociarse con una empresa mercantil no significa tener que comprometer sus principios básicos. Esta apreciación, en mi opinión, surge del hecho de que los negocios vienen realizando a algún esfuerzo consciente para convencer, no únicamente a los estudiantes sino al público en general de que están haciendo una contribución importante al país y a su sistema económico. Al mismo tiempo, los estudiantes ya reconocen que existe una gran seguridad asociada al trabajo con empresas de importancia. Los beneficios asociados al trabajo con esas compañías tienden a ser mejores día con día y por ello, aquellos de nuestros estudiantes que buscan seguridad, no tan sólo en el trabajo sino también después de que terminan su vida activa, ponen sus ojos en la empresa grande para lograr esa clase de seguridad.

Nuestras escuelas deben realizar su planeación educativa para los próximos 10 años considerando la tendencia de los puestos de trabajo que nuestros estudiantes están actualmente llenando en base a la demanda respectiva. Necesitamos precisar si el sector industrial y el comercial y la administración pública están solicitando puestos en administración general o administradores especializados en finanzas, en contabilidad, en mercadeo, etc. En México, la mayoría de las empresas importantes están reclutando gente para colocarla en algún tipo de programa de entrenamiento. Desde luego, dentro de la empresa grande nuestros graduados deben esperar verse involucrados en un departamento particular, simplemente porque necesitan familiarizarse con las actividades de la empresa, lo cual exige un eficiente programa de capacitación. Por el contrario, la empresa chica y la mediana buscan un talento específico para que satisfaga un trabajo también específico, por lo cual parece ser que la demanda en este tipo de empresas es preferentemente por una habilidad determinada: contabilidad, finanzas, mercadeo y administración general.

También existen en nuestras escuelas de graduados un porcentaje importante de aspirantes que es están capacitando a sí mismos, para sus propios fines empresariales y promocionales, cuyas metas son establecer sus propios negocios tan pronto se lo permitan sus conocimientos y sus recursos financieros. No tienen como

objetivo primordial obtener un grado académico.

Lo dicho anteriormente no quiere significar que únicamente existan en nuestras escuelas de graduados esas dos clases de estudiantes, el que busca seguridad y el que desea ser empresario. Existe realmente una variedad de intereses entre nuestros estudiantes: los promotores o empresarios, muy dinámicos y expansivos, con personalidades muy especiales; otro grupo numeroso que no está seguro de lo que desea lograr o hacer, el cual mantiene abiertas sus opiniones para ir por cualquier camino, de acuerdo con las oportunidades que se les presente; y al otro lado del spectrum existe un grupo que busca no tan sólo la seguridad de la empresa grande, sino también las oportunidades que estas empresas ofrecen. En relación con el incremento que se puede esperar en la inscripción de estudiantes a nuestras escuelas los próximos diez años, podemos esperar que será constante y substancial, debido a que en latinoamérica aumenta cada año la población escolar de licenciatura, la cual representa el principal insumo de las escuelas de postgrado. En mi escuela, nuestros aspirantes provienen de un gran diversidad de licenciaturas pero principalmente de todas las especialidades de la ingeniería, y en segundo lugar de las carreras de administración y de contabilidad.

Podríamos entonces preguntar: ¿Qué ventajas espera lograr un licenciado en administración al perseguir un grado superior de maestro o doctor en administración? La respuesta es que esos grados permiten normalmente al graduado moverse con mayor celeridad que el simple licenciado al través de puestos relativamente rutinarios. Por ejemplo, muchas industrias tienen, por necesidad, ciertas posiciones de trabajo al través de las cuales debe pasar un funcionario administrativo para poder lograr ciertos niveles gerenciales. Normalmente, el maestro y el doctor están en situación favorable para dominar con mayor rapidez esos niveles administrativos, simplemente porque captan en forma más rápida y segura lo que acontece en tales puestos, y demuestran más temprano de lo que sucede con el simple licenciado tener la competencia requerida. Además, para nuestros estudiantes graduados es importante el hecho de que un grado académico avanzado los califica típicamente para un campo más amplio en los puestos iniciales de trabajo, que la empresa que

recluta normalmente les ofrecerá una mayor variedad de puestos, lo cual permite a nuestros maestros o doctores una más amplia oportunidad de seleccionar un campo particular dentro de la administración de las empresas, una superior facilidad para evolucionar de puesto en puesto de la que tiene el simple licenciado. Dentro de nuestras proyecciones debemos también considerar el fenómeno de la mujer graduada. En la ESCA, mi escuela, cerca de un 15% de nuestra población estudiantil es del sexo femenino (a Dios gracias) y este porcentaje ha venido creciendo año tras año. Mirando hacia atrás, durante los últimos seis años la matrícula femenina se ha incrementado en un 600%. ¿Cuál será la causa de este fenómeno? ¿Será similar la situación en las otras escuelas de CLADEA?

Pienso que las causas de ese alentador movimiento femenino son: el reciente "status" social que ha alcanzado la mujer, la motiva a actuar en áreas en las que previamente no estaba representada y, para lograr sus metas, reconoce actualmente la necesidad de prepararse mejor y perseguir un grado académico avanzado, por lo menos de maestría. Siente ya el deseo normal de lograr la excelencia y alcanzar posiciones más elevadas en la sociedad. Otro factor es que generalmente las mujeres se habían frustrado (y se siguen frustrando) por lo que habían realizado al través de sus programas de licenciatura, y ahora buscan otras alternativas. En México, las mujeres que se están enrolando en cursos de graduados en administración provienen principalmente de las licenciaturas en contabilidad y de aquellas pertenecientes al campo de la educación, campo este último que no les ofrece posiciones de la importancia que pueden lograr en áreas administrativas. En mi Escuela, tenemos un grupo de mujeres jóvenes enroladas en nuestro programa doctoral que acusan un grado elevado de vocación hacia la docencia y la investigación, el cual está trabajando con un elevado nivel de eficiencia, haciéndonos sentir un gran orgullo y una fuerte esperanza para el futuro de nuestras actividades académicas y de investigación.

Con todo lo anterior he tratado de explicar las motivaciones de nuestros estudiantes graduados, las cuales, en mi opinión predicen un incremento cuantitativo para nuestras escuelas en el próximo decenio. Paso ahora a intentar exponer algunas situaciones de naturaleza cua-

litativa a las que nuestras instituciones tienen que enfrentarse en la próxima década:

- 1.—Para nuestros países en vía de crecimiento los costos de la educación representan ya una seria barrera para su desarrollo social y económico. Para mejorar en la medida necesaria nuestros programas académicos en los próximos diez años; así como su infraestructura académica y administrativa, necesitamos encontrar fuentes importantes de recursos financieros, adicionales a los presupuestos y subsidios que recibimos de nuestros gobiernos. Estos difícilmente podrán asignarnos mayores recursos; y éste es un reto ineludible que deberán satisfacer nuestras instituciones educativas. Creo que en los próximos 10 años la educación latinoamericana a nivel de licenciatura se modificará mediante fuerzas externas, principalmente porque se encamina directa y aceleradamente a una fuerte crisis económica; no está en situación adecuada para enfrentarse a los altísimos costos que demanda esa educación, ni a su baja productividad; y menos si se continúa con el actual programa de colegiaturas tan bajas, inadecuadas para siquiera en parte recuperar el costo educativo. Lo más grave para nuestras escuelas de graduados es que los problemas descritos inciden en un constante descenso en el nivel académico de nuestros licenciados, y éstos representan el insumo principal de nuestras maestrías y doctorados.
- 2.—Para elevar el nivel académico de nuestras escuelas de post-gradó en el próximo decenio se necesitan más y mejores maestros. Para lograr esa meta, parece ser que el único camino radica en elevar la productividad de nuestra educación. Y esa elevación representa un reto crucial para Latinoamérica.
- 3.—La considerable explosión demográfica de nuestros países latinoamericanos convierte, y será mayor esa conversión durante el próximo decenio, en masiva la educación. Esta realidad representa otro importante reto para las escuelas de CLADEA, las que tendrán que encontrar la forma de conciliar la educación masiva con el aprendizaje cualitativo; deberán aprender a formar un mayor número de líderes intelectuales de entre un mayor número de estudiantes expuestos al

conocimiento que imparten. Requerirán educar una mayor cantidad de estudiantes para poder lograr la gran cantidad de calidad que necesitan los cursos de graduados que ofrecen.

4.—Otro reto de gran magnitud para nuestras instituciones es el de organizar, mantener y desarrollar en forma permanente trabajos importantes de investigación aplicada, no obstante los escasos recursos económicos de que tradicionalmente disponen. Para lograr esa meta, fundamentalmente nuestras escuelas necesitan formar investigadores de entre sus propios estudiantes, y motivarlos para que se integren a sus claustros docentes.

5.—Ahora, 1978, nuestras instituciones académicas deben preguntarse: ¿Cómo será el futuro decenio? ¿Estamos capacitados para predecir los efectos que producirá el cambio acelerado que sufren la organización de los negocios y el gerente del mañana? Peter Drucker expresó serias dudas acerca de la habilidad del hombre para ver el futuro, tan incierto como éste es, y tan nebulosa como la actualidad es de acuerdo con nuestros marcos de referencia. Dijo, "debemos empezar por considerar que el vaticinio no es una respetable actividad humana, carente de valor más allá de un periodo sumamente corto. La planeación estratégica es necesaria precisamente porque no sabemos vaticinar".

Pienso que nuestra planeación estratégica para el próximo decenio debe ser lo suficientemente flexible para anticiparnos y prepararnos contra algunos de los problemas críticos que con seguridad afectarán a nuestras escuelas de graduados y a los propios negocios durante la próxima década. La lista de esos problemas críticos es larga, pero debe incluir áreas de problemas tales como el costo de la educación, la elevación de la productividad educativa, la formación o capacitación de más y mejores

maestros e investigadores, el incremento en la intranquilidad política, la creciente demanda de mayor control y regulación de los negocios, menor crecimiento económico de nuestros países, escasez de capital y programas académicos serios para promover la responsabilidad social de los negocios, al través de nuestros propios egresados, quienes se colocarán en puestos de poder administrativo en el sector privado.

Para terminar, pienso que el próximo decenio requerirá indudablemente, de mejores escuelas de graduados en administración, que produzcan ejecutivos exitosos formados, hombres y mujeres, con una adecuada filosofía que les permita entender las diversas funciones interrelacionadas de la administración profesional y que sean capaces de integrar los recursos disponibles necesarios para lograr sus metas. Estos gerentes capaces y exitosos estarán operando bajo una filosofía organizacional que exigirá niveles crecientes de expectativas, tanto dentro de América Latina como fuera de sus fronteras.

Los negocios venían cumpliendo con su responsabilidad social simplemente al proporcionar bienes, servicios y empleos. Ahora, nos guste o no nos guste, el público espera de los negocios un rol de liderazgo en el mejoramiento de la calidad de vida. Si los gerentes que egresen de nuestras escuelas durante los próximos diez años defraudan esas expectativas de la comunidad, habrán fracasado ante los ojos de nuestras sociedades latinoamericanas, y por consecuencia, nuestras propias escuelas habrán también fracasado al haber preparado maestros y doctores ajenos a las necesidades y a las expectativas de nuestras sociedades latinoamericanas.

Papel presentado por el Doctor Octavio Gómez Haro, Jefe de la Sección de Graduados de la ESCA, en la Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Graduados en Administración, celebrada en la ciudad de Miami, los días 5 a 8 de junio de 1978.