

Biagosch, Zenón

Desafíos de la crisis a la educación ejecutiva y profesional : nuevo rol de las escuelas de negocios sudamericanas

Documento de Trabajo N° 4

Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Negocios

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Biagosch, Z. (2010). Desafíos de la crisis a la educación ejecutiva y profesional: nuevo rol de las escuelas de negocios sudamericanas [en línea] (Documento de trabajo No. 4 de la Escuela de Negocios de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica Argentina). Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/desafios-crisis-educacion-ejecutiva-profesional.pdf>

(Se recomienda indicar fecha de consulta al final de la cita. Ej: [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2010]).

Pontificia Universidad Católica Argentina

Santa María de los Buenos Aires

Escuela de Negocios

Documento de Trabajo Nro. 4



**DESAFÍOS DE LA CRISIS
A LA EDUCACIÓN EJECUTIVA Y
PROFESIONAL**

**Nuevo Rol de las Escuelas de Negocios
Sudamericanas**

Zenón Biagosch

DESAFÍOS DE LA CRISIS A LA EDUCACIÓN EJECUTIVA Y PROFESIONAL

Nuevo Rol de las Escuelas de Negocios Sudamericanas

Síntesis

El documento analiza el impacto sobre las Escuelas Universitarias de Negocios causado por la crisis financiera y económica global iniciada en el segundo semestre de 2008 y el grado de responsabilidad que pudieron tener en ella las decisiones tomadas por egresados de esas instituciones académicas, inspiradas por ciertos paradigmas erróneos acerca de la gestión de negocios y la dirección de empresas, tenidos por axiomáticos en las formas y contenidos del proceso de enseñanza/aprendizaje de aquellas Escuelas. Critica el hecho de que las mismas promueven un estilo gerencial mecanizado, donde se subestiman factores subjetivos esenciales en la gestión de negocios y empresaria, como la adhesión y ejercicio de valores éticos, la intuición y el buen juicio, esenciales en la adecuada formación de líderes corporativos, capaces de manejar los complejos desafíos del siglo XXI.

Se cuestiona la promoción de una cultura del beneficio extremo, donde se reconoce que a pesar de que ganar dinero hace a la naturaleza de las empresas, estas tienen una obligación social con su comunidad. Finalmente hace referencia a S.S. Benedicto XVI, en cuanto expresó que “actualmente, el verdadero proyecto a medio y largo plazo es invertir en la formación de las personas y en desarrollar de manera integrada una cultura de la iniciativa”.

Códigos JEL: G01, M1, I21, I23

Palabras Clave: EDUCACIÓN – ESCUELA DE NEGOCIOS – ÉTICA – PRINCIPIOS DE EDUCACIÓN RESPONSABLE – CRISIS FINANCIERA

Índice

Síntesis Ejecutiva.....	4
I. Introducción	6
II. Crisis y Desvíos Epistemológicos en la Formación Ejecutiva y Profesional.....	10
III. Propiedad y Dirección en los Negocios y las Empresas.....	13
IV. La Creación y Gestión de Negocios y Empresas: ¿Ciencia o Arte?	16
V. Negocios y Empresas Hechos Por Personas y Para Personas	18
Bibliografía	24

LOS SIETE PECADOS SOCIALES

SEGÚN GHANDI

Política sin principios

Comercio sin moral

Riqueza sin trabajo

Educación sin carácter

Ciencia sin humanidad

Placer sin conciencia

Religión sin sacrificio

Síntesis Ejecutiva

Este documento parte de considerar el impacto causado sobre las Escuelas Universitarias de Negocios por la crisis financiera y económica global que comenzó en el segundo semestre de 2008 y el grado de responsabilidad que pudieron tener en su estallido decisiones tomadas por egresados de esas instituciones académicas, inspiradas en ciertos paradigmas erróneos acerca de la gestión de negocios y la dirección de empresas, tenidos por axiomas que incidían en las formas y contenidos del proceso de enseñanza/aprendizaje de aquellas Escuelas, que los transmitían como tales.

Entre esos desvíos epistemológicos se destaca la asimilación de la gestión de negocios y empresas con las ciencias físicas y matemáticas, pretendiendo reducir a fórmulas y factores cuantitativos y mensurables todas las destrezas necesarias para adquirir aptitud en esas materias y promover así un estilo gerencial mecanizado. Una de las consecuencias de ese desvío fue haber creído y hecho creer que es posible ponderar y reducir algo tan misterioso e inescrutable como los riesgos propios de todo negocio, con la construcción de un modelo matemático que define el llamado “valor en riesgo”; subestimando factores subjetivos que hacen a la calidad de la gestión de negocios y empresaria que incluyen la adhesión y el ejercicio de valores éticos, el estímulo de la intuición y el buen juicio que se adquiere con la experiencia y la formación de líderes aptos para dirigir personas, integrar equipos, conocer qué motiva y genera entusiasmo, capaces de premiar la productividad y la imaginación y de percibir las oportunidades de negocios.

También se señala la promoción de una cultura del beneficio extremo que considera un fracaso, no sólo tener pérdidas, sino ganar algo menos que en el ejercicio precedente; sin entender que, aunque es cierto que ganar dinero hace a la naturaleza de las empresas - que para eso son creadas y sin ello no pueden subsistir - no lo es menos que tienen una obligación social con su comunidad y con el entorno en el que se mueven, el que no se agota con un resultado positivo en el balance.

Se menciona que el reconocimiento de la necesidad de proceder a modificaciones en el modo en que forman a sus educandos las Escuelas de Negocios se expresa en diversas publicaciones que tienden en ese sentido y en iniciativas entre las que están el juramento ético que acaban de adoptar los alumnos de la Harvard Business School o la adoptada en el ámbito de la Organización de las Naciones Unidas por casi 300 Escuelas de Negocios del mundo que asumieron los seis Principios para una Gestión Educativa Responsable, conocidos por su sigla en inglés que es PRME (*Principles for Responsible Management Education*).

Tras una consideración sobre los efectos que tuvo en la vida de las empresas el hecho de que sus propietarios fueran reemplazados en su conducción por directivos profesionales, se propone repensar a la gestión de negocios y la dirección y administración de empresas, no ya asimilándola a los fines y métodos propios de las ciencias físicas y matemáticas que es lo que sucedió durante décadas, sino adoptando en las Escuelas de Negocios un método de formación profesional similar al que caracteriza a las mejores escuelas universitarias de Ciencia Política, Medicina o Música, dado que el ejercicio profesional de los negocios y la dirección de empresas están orientados a la práctica por lo que requieren una formación que no se agota en el saber, dado que implica el hacer.

Se plantea que en este tiempo de crisis, se acentúa la necesidad de que las Escuelas de Negocios universitarias formen nuevas generaciones de líderes corporativos, capaces de manejar los complejos desafíos que plantea el siglo XXI, que estén dotados de los mejores conocimientos científicos y técnicos para crear y administrar buenos negocios, sean capaces de ejercer en plenitud su imaginación y de dar testimonio de una actitud ajustada a valores, lo que además de ser un imperativo moral, es una ventaja competitiva.

Por fin, se recuerda lo dicho por S.S. Benedicto XVI, en cuanto expresó que “*actualmente, el verdadero proyecto a medio y largo plazo es invertir en la formación de las personas y en desarrollar de manera integrada una cultura de la iniciativa*”.

I. Introducción

A partir del tercer trimestre de 2008, la crisis inmobiliaria que había empezado a manifestarse en Estados Unidos a comienzos de 2007, derivó en una crisis financiera global que se expandió con efectos sistémicos en los ámbitos económicos, políticos y sociales y cuya magnitud hizo que sea considerada la más severa de las que se registraron desde el crack de 1929/30.

Esta crisis de nuevo tipo mostró los límites del sistema de acumulación con predominio del sector financiero, vigente desde la década de los ochenta y caracterizado, entre otros elementos, por la expansión desmedida de un régimen de financiamiento basado en la emisión de obligaciones y la construcción de derivados.

El alcance mundial de esta crisis es evidente y las ilusiones sobre la posibilidad de que algunos países pudieran “desacoplarse” (*decoupling*) de sus efectos no pasó de ser un mito, pronto desmentido por la realidad de una economía tan globalizada como la actual.

Entre las varias y significativas diferencias que hay entre esta crisis y la de 1929/30, está el hecho que ahora los efectos deletéreos fueron en general menos dramáticos que entonces y también que, a la inversa de lo que sucedió con otros colapsos económicos recientes, el daño que se produjo en muchos países emergentes fue menor que el registrado en países más desarrollados, comenzando por los propios Estados Unidos.

Por si hiciera falta demostrar que el mundo aún no termina de superar la crisis en la que estamos envueltos desde hace más de un año y medio, ahí está para probarlo la difícil situación que presentan hoy las economías de países europeos como Portugal, Irlanda y sobre todo Grecia y España.

A esa crisis que sacude el escenario global, se suman una crisis ecológica (en la que destacan los efectos del calentamiento global), una crisis energética (que advierte de la perspectiva de agotamiento de un consumo dispendioso basado en el uso y abuso de combustibles fósiles) y una crisis alimentaria (por la onda larga de aumento de la demanda y los precios de los alimentos que, vista desde la Argentina y la región, es más una oportunidad que una crisis) y debe añadirse que, por detrás y debajo de todas esos procesos críticos, estamos interpelados por una honda crisis moral.

En referencia particular a la crisis financiera y económica, hay quienes atribuyen parte de la responsabilidad por su desencadenamiento a prestigiosas Escuelas de Negocios universitarias, en especial las de Estados Unidos, dado que en ellas se graduaron muchos directivos de las empresas en las que explotó el cataclismo, como recordó The New York Times.

Las críticas al rol de las Escuelas de Negocios y sus egresados ya se habían escuchado en 2002, cuando los escándalos de Tyco, Arthur Andersen, WorldCom y Enron fueron anticipos menores y parciales del actual tsunami.

Por caso, Thomas Lindsay, quien fue decano del MBA (*Master in Business Administration*, que es como suele designarse a esos centros de estudios) de la Universidad de Dallas, planteaba que muchos de quienes provocaron la turbia quiebra de las empresas que conducían provenían de esos institutos académicos que, a juzgar por los hechos, no los habían formado en la virtud aristotélica de la prudencia.

Ya en el 2005, varios artículos publicados en la Harvard Business Review trataron la pertinencia y calidad de la enseñanza en las Escuelas de Negocios y entre ellos destacan “*How Business Schools Lost Their Way*” (“*Como las Escuelas de Negocios Perdieron el Rumbo*”) de Warren Bennis y James O’Toole; “*It’s Time to Make Management a True Profession*” (“*Es*

Tiempo de Hacer del Gerenciamiento una Verdadera Profesión) de Rakesh Khurana y Nitin Nohria o *“Why Johnny Can’t Lead”* (*“Porque Juancito no Puede Liderar”*) de Peter Navarro.

Pero fue la crisis actual, que puso en evidencia las carencias de muchos ejecutivos y de su formación, la que impulsó a las Escuelas de Negocios a debatir y ensayar cambios en sus programas y métodos de enseñanza.

A propósito de ello, Dana Radcliffe, profesor de la Escuela Johnson de Cornell University, propuso reflexionar acerca de la ética y la cultura corporativa y así tratar de entender *"lo que conduce a que personas buenas o decentes hagan cosas malas"* y considerar el tema de la responsabilidad moral ante el riesgo.

Una inquietud que también tuvieron estudiantes de la Harvard Business School, quienes decidieron crear un juramento - adoptado por más de la mitad de la promoción 2009 - por el cual se comprometen a actuar con ética y a *"esforzarse a generar una prosperidad económica, social y ambientalmente sustentable"*.

Ese fue, asimismo, uno de los motores que impulsó a representantes de 296 Escuelas de Negocios a sumarse a una iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas para discutir el modo de formar nuevas generaciones de líderes corporativos capaces de manejar los complejos desafíos que plantea el siglo XXI en materia de negocios y conducción empresarial y a formular seis Principios para un Gestión Educativa Responsable, conocidos por la sigla PRME que corresponde a su designación en inglés (Principles for Responsible Management Education).

El PRME es la plataforma de un compromiso voluntario por el que Escuelas de Negocios y Administración adhieren a una plataforma común para mejorar esas instituciones académicas a partir de suscribir los siguientes principios:

1. Propósito: Nos proponemos desarrollar las capacidades de los estudiantes para ser futuros generadores de valor en los negocios y la sociedad, así como a trabajar por una economía global inclusiva y sustentable.
2. Valores: Incorporaremos a nuestras actividades académicas y programas los valores de responsabilidad social global según los postulados de iniciativas internacionales de las Naciones Unidas tales como las de Global Compact.
3. Método: Crearemos redes educacionales, materiales, procesos y entornos que contribuyan al efectivo aprendizaje de experiencias para el liderazgo responsable.
4. Investigación: Nos comprometemos en una investigación teórica y empírica que permita avanzar en la comprensión del rol, la dinámica y el impacto de las corporaciones en la creación de valor económico, ambiental y socialmente sustentable.
5. Asociativismo: Nos comprometemos a interactuar con directivos de corporaciones de negocios para ampliar nuestro conocimiento sobre sus desafíos en material de responsabilidad social y ambiental y a explorar en forma conjunta las aproximaciones para responder a esos desafíos.
6. Diálogo: Facilitaremos y apoyaremos el diálogos y debate entre educadores, hombres de negocios, gobernantes y funcionarios públicos, consumidores, comunicadores, organizaciones de la sociedad civil y otros grupos de interés en las cuestiones críticas relativas a la responsabilidad social y la sustentabilidad ambiental globales.

II. Crisis y Desvíos Epistemológicos en la Formación Ejecutiva y Profesional

Esta presentación, elaborada desde la perspectiva de las Escuelas de Negocios universitarias en general y la de las de las Universidades Católicas sudamericanas en particular, se enfoca en el análisis en los que se podrían llamar los efectos epistemológicos de los procesos críticos actuales.

Un enfoque que no deja de apreciar el impacto causado en nuestras instituciones académicas por la crisis que estalló en la segunda mitad del 2008, las enormes pérdidas materiales que impuso a los mercados financieros, sus dramáticas consecuencias económicas y sociales y el alto costo – al que en algún momento habrá que pagar – que significaron los rescates e inyecciones de liquidez que hicieron los bancos centrales y gobiernos para atenuar sus efectos deletéreos.

Desde esa óptica y sin desconocer la naturaleza multifacética de los desafíos que plantea el presente, queremos considerar las reformas que se deben y se pueden realizar en nuestras Escuelas de Negocios a la luz de las enseñanzas a extraer de aquel escenario crítico, asumiendo el consejo que daba Winston Churchill: *“lo peor que puede hacerse en una crisis es no aprovechar la oportunidad de cambiar que ella ofrece”*.

Una primera aproximación general al tema – la que debe ser matizada y ajustada conforme a las circunstancias específicas de cada caso- muestra que los efectos de la crisis hicieron más evidente de que modo, en los últimos 20 años, fueron afectados los supuestos básicos que hacen a la formación de personas con vocación para desempeñarse en el campo de los negocios y de las empresas.

Inició en ello una tendencia social que en estas últimas décadas promovió experiencias que someten a las formas a cambios tan acelerados e incesantes y a mezclas y combinatorias tan caóticas, que el resultado es un medio cultural en el que priman la transgresión y hasta la disolución de esas formas.

De esas tendencias derivan dificultades crecientes para lograr la “formación” que proponemos desarrollar en las Escuelas de Negocios, a las que impone como una nueva tarea procurar que no se pierdan las formas, sin las cuales no puede existir ningún contenido valioso.

Consideramos que la misión última de nuestras Escuelas de Negocios es ayudar al despliegue de la vocación que lleva a las personas a inscribirse y cursar en ellas, tarea semejante a la labor del escultor según la entendía alguien tan autorizado como Miguel Ángel Buonarroti, quien decía de ella que consiste en suprimir de un bloque de piedra todo lo que en él hay de superfluo en tanto encubre la forma contenida y a la vez escondida en la piedra original y que es revelada por la obra del escultor.

Si esta comparación se aproxima a la verdad, la formación que deben brindar las Escuelas de Negocios, al menos en parte, consiste en saber percibir la forma que encierra la vocación por los negocios y la conducción de empresas que anima a sus discípulos, despojarla de todo lo que la oculta y encubre y darle mayores y mejores posibilidades para que se realice en plenitud.

Por lo demás, la crisis condujo a poner en evidencia que el modelo de formación de directivos de empresas y emprendedores de negocios que se aplicó en nuestras instituciones académicas en los últimos años pecó de algunas inconsistencias básicas, como las siguientes:

- Haber adherido a paradigmas de pretensión científica que pretendían reducir a fórmulas y factores cuantitativos y mensurables todas las destrezas necesarias para adquirir aptitud en el quehacer de negocios y la administración de empresas, promoviendo un estilo gerencial mecanizado.

- Haber aplicado el erróneo supuesto epistemológico según el cual la gestión de negocios y empresas se asemeja a las ciencias físicas y matemáticas, siendo que la formación que se requiere en ese campo se parece más a la que corresponde al ejercicio de la política, de las artes o de la medicina.
- Haber subestimado componentes subjetivos que inciden en la calidad del quehacer de negocios y empresario tales como la adhesión y el ejercicio de valores éticos o el estímulo de la intuición y el buen juicio que se adquiere con la experiencia dado que de lo que se trata es de formar líderes que sepan gestionar personas, integrar equipos, conocer qué motiva y genera entusiasmo, capaces de premiar la productividad y la imaginación, percibir las oportunidades de negocios y asumir que para saber hacerlos y saber administrar empresas, no basta con manejar balances y cuentas de resultados.
- Haber creído y hecho creer que es posible ponderar y reducir algo tan misterioso e inescrutable como los riesgos propios de todo negocio, mediante la mera construcción de un complejo modelo matemático que define el llamado “valor en riesgo”, contribuyó con ello a una excesiva expansión del mercado de contratos de opciones y derivados y provocando severas consecuencias, sobre todo en el sistema financiero.
- Haber promovido una cultura del beneficio extremo, que se considera un fracaso no sólo tener pérdidas sino ganar algo menos que en el ejercicio precedente. Aunque es cierto que ganar dinero hace a la naturaleza de las empresas - que para eso son creadas y sin lo cual no pueden subsistir - no lo es menos que las mismas tienen una obligación social con su comunidad y con el entorno en el que se mueven que no se agota con un resultado positivo en el balance.

Sería un efecto deseable de la crisis actual que las Escuelas de Negocios asumamos el reto de revisar teorías y paradigmas y reformar en todo lo que sea necesario las prácticas académicas,

para así contribuir a formar dirigentes que sean capaces de aportar a responder a los desafíos del momento.

Barry Eichengreen, profesor de Economía y Ciencia Política en la Universidad de Berkeley (California), en un ensayo que publicó en una reciente edición de *The Nacional Interest*, admite que la gran crisis ha puesto en duda muchas de las cosas que los economistas creían saber sobre economía y se pregunta que enseñaban las escuelas de negocios a quienes luego asesorarían a los que optaron por arriesgar demasiado.

Uno de esos axiomas falaces fue confiar en demasía en la autorregulación de los mercados financieros, lo que se expresó, entre otras cosas, en dejar de lado la ley Glass-Steagall que en Estados Unidos separaba a la banca comercial de la de inversión y que fuera sancionada como parte del paquete de medidas con el que se buscaba evitar que se reiterase el desastre de los años '30.

Según Eichengreen, *“si no sonaron los timbres de alarma fue porque, mientras se desarrollaban estos acontecimientos, los profesores de las Escuelas de Negocios estaban escribiendo libros sobre el concepto de valor en riesgo”*.

III. Propiedad y Dirección en los Negocios y las Empresas

Uno de los muchos efectos que tuvo la crisis de 1929/30 en la economía capitalista mundial, fue marcar el ocaso del modelo de liderazgo empresario personalizado de *tycoons* del estilo de Ford, Rockefeller, Pullman o Morgan, creadores, propietarios y directivos de empresas que llevaban sus propios nombres y desde las cuales, en los ejemplos citados, habían gestado negocios en la industria automotriz, el petróleo, los ferrocarriles y las finanzas.

En la realidad económica que emergió tras la crisis, esos conductores tendieron a ser sustituidos por sociedades anónimas, cuya propiedad se repartía entre múltiples accionistas y en las que ejercían el poder de decisión dirigentes profesionales, aunque no poseyeran ni una sola acción de la empresa que conducían.

Esa separación entre propiedad y poder en las empresas industriales, comerciales, financieras y de servicios de Estados Unidos y del resto del orbe capitalista que se produjo en la segunda mitad del siglo XX, *mutatis mutandi* reproducía lo que venía sucediendo en el llamado campo socialista liderado por la Unión Soviética desde 1917, donde empresas de propiedad estatal eran dirigidas por administradores que, obviamente, no eran sus dueños y en muchos casos carecían de formación profesional adecuada para sus funciones.

Ese nuevo fenómeno de separación entre propiedad y poder en las empresas del mundo capitalista inspiró diversos estudios teóricos de sociólogos, politólogos y economistas y de entre ellos tuvo especial difusión e influencia el libro *La revolución de los directores*, de James Burnham, publicado originalmente en 1941.

Más allá de esos análisis, el hecho de que las principales decisiones sobre las empresas dejaran de ser tomadas por quienes eran sus propietarios suscitó algunos efectos que no parecen ser ajenos a la actual crisis.

Por caso, en la primera década del siglo XX se produjo una severa crisis financiera y bancaria con epicentro en Nueva York, pero sus efectos deletéreo potencialmente graves, fueron conjurados con dureza y prontitud por la intervención personal y directa de J.P. Morgan, creador y propietario de la casa bancaria que hasta hoy lleva su nombre, quien se impuso a sí mismo e impuso a sus colegas severas soluciones y medidas de austeridad que, así como

llevaron a la quiebra a los banqueros más débiles, protegieron la propiedad de los más fuertes, entre los que estaba el propio Morgan.

En contraste, la crisis actual impuso graves pérdidas a depositantes, inversores y accionistas de los bancos más poderosos del mundo y por contagio a casi todos los actores de la vida económica, pero casi no afectó los cuantiosos *bonus* que cada año se concedían a sí mismo los CEO de esos bancos, que fueron quienes adoptaron las decisiones que precipitaron la crisis y en algunos casos llevaron a la quiebra de las entidades que conducían, pero de la que no eran los dueños.

Tal vez la crisis imponga revalorizar aquello de “*atendido por sus propios dueños*”, consigna del marketing casero que exhibían algunos comercios hace años y que era reconocido como una ventaja competitiva por sus clientes.

A la luz de ello, pareciera que algunos de los CEO de las entidades financieras en las que explotó la crisis actual o los que por el 2002 dirigían grandes corporaciones fallidas, no actuaron con la prudencia de quien, por ser el dueño, busca que lo que supo construir perdure en el tiempo y obra con un genuino liderazgo que, según enseñaba Aristóteles, consiste en la habilidad para identificar y servir al bien común.

En contraste, es dable suponer que esos directivos actuaron sólo para maximizar las ganancias en el cortísimo plazo y en buena medida a favor de su propio interés, tomando decisiones imprudentes que no atendían en forma debida los intereses de sus inversores, accionistas y clientes, ni velaban por el interés general y el destino futuro de las empresas que administraban.

Valga acotar que existen hoy ciertos ejemplos de reunificación de la propiedad y la conducción en algunas megaempresas, según lo muestran los casos de Bill Gates (quien

delegó la conducción de Microsoft hace muy poco tiempo), Carlos Slim y Warren Buffet, a la vez, propietarios y directivos de los negocios y las empresas que los llevaron a ser tres de los hombres más ricos del mundo, las que llamativamente no parecer haber sido excesivamente dañadas por la actual crisis.

IV. La Creación y Gestión de Negocios y Empresas: ¿Ciencia o Arte?

Esa creciente diferenciación entre propiedad y dirección fue uno de los disparadores de la novedad epistemológica que llevó a considerar que la gestión de negocios y la dirección y administración de empresas es una ciencia autónoma, dando origen a las carreras de grado de Administración de Empresas (diferenciadas de las de Economía y de Contaduría) y a las Escuelas de Negocios, como instituciones académicas de posgrado.

Confluyeron para ello la gran expansión económica que se produjo después de la II Guerra Mundial, la necesidad de cuadros profesionales que gerenciarán las empresas involucradas en ese ciclo de intenso crecimiento y la honda experiencia de conducción vivida por los miles de jóvenes de Estados Unidos y Europa que revistaron en las Fuerzas Armadas durante la conflagración.

Atendiendo a esa nueva realidad, proliferaron las Escuelas de Negocios universitarias con la misión de capacitar administradores profesionales de empresas, transmitiéndoles conocimientos técnicos y teóricos que les habilitara para reemplazar el liderazgo de quienes habían hecho negocios, creado y conducido empresas en la primera mitad del siglo XX.

En 1959, en parte por esa fuerte demanda de administradores profesionales de empresas que generaba el boom económico de posguerra, las fundaciones Ford y Carnegie produjeron un informe devastador acerca del nivel que tenían por entonces las Escuelas de Negocios en Estados Unidos, a la vez que ofrecieron financiar el proceso de elevación de la calidad académica de las mismas.

En base a esos paradigmas, avanzó en las universidades de Estados Unidos una fuerte tendencia para elevar la calidad y el prestigio académico de las Escuelas de Negocios, lo que contribuyó a que se tuviera por cierto que la creación y dirección de negocios y empresas es una disciplina similar a las ciencias físicas y matemáticas y que en ese campo es posible tomar decisiones correctas sólo recurriendo a medios cuantitativos y medibles.

Bennis y O'Toole, en su artículo de mayo del 2005 en la Harvard Business Review que antes mencionamos, proponían modificar aquellos paradigmas y reformar el sistema de enseñanza – aprendizaje en las Escuelas de Negocios, adoptando un método de formación profesional similar al que caracteriza a las escuelas universitarias de Medicina o de Música.

En tal sentido mencionaban que, quien forma cirujanos, además de tener sólidos conocimientos de biología humana, debe tener la experiencia de haber operado él mismo sin que baste con que haya sido operado por otro médico.

De igual manera, quien quiere llegar a ser concertista de piano espera que sus profesores conozcan de historia de y teoría musical y que hayan escuchado mucha música, pero también que sepan tocar el instrumento.

En contraste, los autores de la nota, aunque reconocen el elevado nivel teórico de muchos de los docentes de las más prestigiadas Escuelas de Negocios de Estados Unidos, aseguran que

no pocos entre ellos sólo pusieron sus pies en negocios reales cuando entraron a comprar en ellos, como meros consumidores.

Por nuestra parte, tendemos a considerar que la formación para la creación y dirección de negocios y empresas presenta muchas semejanzas con la formación que se requiere para la acción política, que es a la vez una ciencia y un arte y de ahí que si los estudios universitarios en ciencia política se limitaran al plano teórico, el politólogo así formado podrá ser consultor o analista de la política que otros hacen pero es difícil que haga política por sí mismo. A su vez, quien curse estudios en Escuelas de Negocios excesivamente focalizadas en lo teórico puede que se vea limitado a ser consultor o analista de los negocios y de las empresas que hacen y conducen otros.

V. Negocios y Empresas Hechos Por Personas y Para Personas

Así como es cierto que *“es malo que el hombre esté sólo”*, es imposible que un hombre sólo haga un negocio o dirija una empresa ya que todo negocio o empresa de producción de bienes o de prestación de servicios de cualquier naturaleza, por pequeño que sea, se basa en la relación de entre, al menos, dos personas.

Esto es así por cuanto hacer un negocio consiste en intuir una necesidad o un deseo insatisfechos de otros y a partir de ahí trabajar para satisfacer esa necesidad o deseo en forma adecuada, mediante el desarrollo y la administración de las formas de organización solidaria que son las empresas, con lo que se crean nuevas riquezas y se generan beneficios para sí y para la comunidad.

Esta definición nos aproxima a ponderar las cualidades que debe tener la formación que las Escuelas de Negocios brinden a quienes deberán actuar en esa trama compleja de relación entre personas que, vale subrayarlo, están dotadas todas de una dignidad que no se suspende o disminuye cuando esas personas se vinculan en una empresa y para concretar un negocio.

También da la pauta de que es erróneo suponer que no es posible aprender a construir decisiones empresarias y de negocios sin asumir que las variables que suelen incluirse en una ecuación son insignificantes respecto de las que existen en la realidad, donde deben ser mensurados muchos, diversos y hasta oscuros factores humanos, que no pueden ser encerrados en un racionalismo reduccionista, así como asuntos relacionados al juicio, la ética y la moralidad, que contribuyen a hacer la diferencia entre buenas y malas decisiones de negocios y empresarias.

Forma parte de la misión de las Escuelas de Negocios enseñar a analizar las implicancias indirectas y de largo plazo de las complejas decisiones de negocios, reconociendo que el verdadero liderazgo incluye el coraje de tomar una decisión en la oscuridad, mientras que cualquier administrador de bajo nivel puede tomar decisiones cuando todos los hechos son evidentes.

Siendo que el ejercicio profesional de los negocios y la dirección de empresas están orientados a la práctica, requiere una formación que no se agota en el saber, dado que implica el hacer.

A la vez, la acción de negocios y empresaria está focalizada en las necesidades del cliente y para entenderlas y atenderlas no es suficiente con tener conocimiento de hechos. Se requiere también una dosis de imaginación ya que, como dijo el filósofo y matemático Alfred North Whitehead: *“La imaginación no está divorciada de los hechos, sino que es un modo de*

iluminar los hechos. La tragedia del mundo es que quienes son imaginativos tienen escasa experiencia y quienes son experimentados carecen de imaginación”.

Por su parte, Khurana y Nohria, en el artículo que publicaron en la Harvard Business Review que mencionamos al inicio, afirman que un buen profesional de negocios debe tener, al menos, cuatro cualidades clave: 1) un cuerpo de conocimientos aceptado y aceptable; 2) estar certificado por un sistema que de cuenta que el individuo adquirió maestría en ese cuerpo de conocimientos antes de ponerlos en práctica, 3) apego al bien común y 4) un sustentable y sólido código ético.

De ahí que sea aconsejable que las Escuelas de Negocios universitarias eviten cualquier propuesta que desatienda la centralidad de la persona en el quehacer económico en general y en los negocios y las empresas en particular, que adquiere un peso aún mayor en este siglo XXI signado por la globalización y la sociedad del conocimiento, acerca del cual conviene transcribir una cita de la encíclica Centesimus Annus, dada en 1989 por Juan Pablo II.

Decía ahí el Papa: “Si en otros tiempos el factor decisivo de la producción era la tierra y luego lo fue el capital, entendido como conjunto masivo de maquinaria y de bienes instrumentales, hoy día el factor decisivo es cada vez más el hombre mismo, es decir, su capacidad de conocimiento, que se pone de manifiesto mediante el saber científico y su capacidad de organización solidaria, así como la de intuir y satisfacer las necesidades de los demás”.

Si se acepta que el hombre mismo pasó a ser el factor decisivo de la producción, que las necesidades insatisfechas tienden al infinito y que un negocio es el trabajo de una persona para poder atender las necesidades insatisfechas de otros que supo intuir y así obtener ganancias; se convendrá en que el nivel de bienestar material de una sociedad será

proporcional a la cantidad de personas que en ella quieran y puedan hacer buenos negocios, ejerciendo su actitud y aptitud emprendedora

Contrario sensu, la crisis que hoy sacude al mundo produce y expresa un deterioro de la confianza y una erosión de la voluntad de apostar al futuro aportando innovaciones e inversiones y asumiendo riesgos, lo que lleva a que disminuya la cantidad de negocios que se ponen en marcha, lo que a su vez retroalimenta la crisis.

Esto es así debido a que una de las condiciones necesarias para que crezca la cantidad de personas que hacen buenos negocios es que en la sociedad haya un clima general favorable a las oportunidades de negocios, que se apliquen normas legales, legítimas y consensuadas en el marco de la vigencia de un sistema transparente, previsible y estable, expresivo de una cultura social en la que se valore y aprecie a quienes obtienen y generan beneficios a través de sus iniciativas emprendedoras.

Superar la crisis y recrear y mantener ese clima demanda una lúcida, clara y persistente acción en favor en esa perspectiva de la mayoría de los ciudadanos, de los gobernantes que estos eligen y de los dirigentes de los diversos sectores sociales que componen la comunidad internacional.

Por lo demás, para que se multipliquen los negocios se requiere que haya un número creciente de personas con vocación y aptitud para intuir las oportunidades de negocios y de concretarlas, creando formas de organización del trabajo apropiadas; y que esas personas incluso sean capaces de sobreponerse a la adversidad de un clima general poco propicio para el desarrollo de sus iniciativas emprendedoras dado que, aún en tiempos de crisis como los actuales, subsisten oportunidades de negocios a ser aprovechadas.

De ahí que, en este tiempo de crisis, se acentúe la necesidad de que las Escuelas de Negocios universitarias cumplan la misión que da sentido a su existencia, formando personas dotadas de los mejores conocimientos científicos y técnicos para crear y administrar buenos negocios, que sean capaces de ejercer en plenitud su imaginación y dar testimonio de una actitud ajustada a valores, lo que además de ser un imperativo moral, es una ventaja competitiva.

Esa formación implica inducir a obrar en el ámbito de los negocios conforme a una cosmovisión abierta a la trascendencia y asumir que ser competitivo puede entenderse más en el sentido de crecer con el otro que en el de crecer contra el otro.

Se trata de dotar a quienes estudien en la Escuela de Negocios de una formación profesional de la más alta calidad académica y también de una formación ejecutiva que estimule la intuición, virtud específica de las personas aptas para hacer buenos negocios en cuanto las dota para ver una oportunidad que otros no perciben.

Esa intuición, una forma del saber que opera conforme al pensamiento analógico que permite hallar vínculos ocultos entre fenómenos o conceptos que parecen del todo desvinculados, es diferente del mero pensamiento racional, que opera según procedimientos lógicos.

Formar en ese pensamiento analógico para fortalecer la capacidad intuitiva requiere acceder a un saber empírico y no sólo teórico, siendo la suma de ambos lo que va a definir la calidad académica de la Escuela de Negocios.

En ese proceso de formación no basta con el registro preciso y la transmisión adecuada de los datos que se deben conocer para dirigir empresas y hacer negocios, sino que esos datos deben guiar a un discernimiento que, a partir de interpretar la situación, permita obrar sobre ella.



En esa perspectiva ha de evitarse caer en el anonimato de una estructura funcional que pretenda formar por mera inercia y asumir la importancia central de las personas, indispensables para desarrollar un proyecto formativo integral - humano, espiritual, intelectual y empírico - que sea permanente, entendiendo que, como dijera S.S. Benedicto XVI, *“actualmente, el verdadero proyecto a medio y largo plazo es invertir en la formación de las personas y en desarrollar de manera integrada una cultura de la iniciativa”*.

Por último, recordando que la máxima de los conventos benedictinos que originaron a la universidad moderna era *ora et labora* y que la palabra “negocio” es el antónimo de “ocio”, conviene que las Escuelas de Negocios universitarias sepan unir la meditación e investigación teórica con la práctica concreta para formar con calidad esa modalidad del trabajo que es hacer negocios y dirigir empresas.

Bibliografía

Warren Bennis y James O'Toole, 2005. *"How Business Schools Lost Their Way"* (*"Como las Escuelas de Negocios Perdieron el Rumbo"*), Harvard Business Review, mayo.

Rakesh Khurana y Nitin Nohria, 2008. *"It's Time to Make Management a True Profession"* (*"Es Tiempo de Hacer del Gerenciamiento una Verdadera Profesión"*), Harvard Business Review, octubre.

Peter Navarro, 2004. *"Why Johnny Can't Lead"* (*"Porque Juancito no Puede Liderar"*), Harvard Business Review, diciembre.

Barry Eichengreen, 2009. *The Last Temptation of Risk* (*La Última Tentación del Riesgo*), The National Interest, mayo/junio.

James Burnham, 1962. *La revolución de los directores*, Editorial Sudamericana.

Juan Pablo II, 1991. *Centesimus Annus*, mayo.

Benedicto XVI, 2009. *Caritas in Veritate*, junio.

Cardenal Jorge Bergoglio, 2010. *La Formación de los Presbíteros*, Resistencia, marzo.

Información para autores interesados en publicar en la Serie de Documentos de Trabajo de la Escuela de Negocios

Formato

Se aceptan manuscritos en español, portugués o inglés.

Los manuscritos no podrán exceder 50 páginas, incluyendo tablas y gráficos, utilizando interlineado 1,5, fuente Times New Roman 12 y márgenes amplios (2,5 cm izquierdo y derecho).

El texto deberá incluir una página de presentación con el nombre completo y afiliación del autor(es), un resumen de no más de 150 palabras, los códigos JEL (*Journal of Economic Literature* (JEL) Classification System) y un mínimo de 3 palabras clave.

De haber ecuaciones ellas se numerarán consecutivamente en estilo arábigo.

Las referencias bibliográficas se mencionarán utilizando el estilo del American Economic Review (ver http://www.aeaweb.org/sample_references.pdf)

La Escuela de Negocios y la Pontificia Universidad Católica Argentina entienden que la opinión vertida por el autor(es) es de su exclusiva responsabilidad.

Enviar el texto a la dirección electrónica: martin_grandes@uca.edu.ar. Se aceptan textos únicamente en formato Microsoft Word.

Frecuencia: no hay una periodicidad predeterminada. Los manuscritos los aprueba un comité editorial y se publican electrónicamente luego del proceso de edición y formateo.

Para más información ver

<http://www.uca.edu.ar/index.php/site/index/es/universidad/escuela-negocios/investigacion-aplicada/serie-de-documentos-de-trabajo/>