

ALGUNAS CONSIDERACIONES FRENTE AL PROBLEMA DE LA INTERNACIONALIZACION DEL CURRICULO DE ADMINISTRACION

HECTOR OCHOA DIAZ

Economista, Universidad de Antioquia. Magíster en Administración, Universidad de Syracuse. Ph.D. en Economía, Universidad de Syracuse.
Cargos ocupados: rector de la Universidad EAFIT; consejero del presidente de la República; gerente de Pilas Varta. Actualmente decano de la Escuela de Postgrado de ICESI.

"Hay enormes cambios en el mundo de los negocios hoy en día, cambios que necesitamos comprender y enseñar. Esto significa que necesitamos, como individuos y como colectividad, saber sobre qué puntos debemos dedicar nuestro tiempo y enfocar nuestra atención."

Thomas Gerrity, decano de Wharton School.

1. INTRODUCCION

La globalización de las empresas y la internacionalización de las economías en el mundo son un hecho irreversible, como consecuencia de las decisiones políticas que las diferentes ideologías han ido tomando y las posiciones que los países han adoptado frente a la integración de bloques, la apertura comercial y el manejo interno de las economías dentro de marcos de mercado.

Estos fenómenos necesariamente repercuten en la actitud y el papel que los administradores deben asumir en la dirección de los negocios y les crean, por lo tanto, nuevas necesidades rela-

cionadas con los conocimientos, técnicas, actitudes y habilidades que deben poseer y usar para actuar en escenarios para los cuales no han sido formados.

Pero además, en relación con las futuras generaciones de administradores, surge también la duda de si lo que están recibiendo a través del currículo actual les va a ofrecer mejores opciones que a sus antecesores. Si no es así, de lo cual podemos estar seguros, se hace necesario iniciar un proceso de modernización de los planes de estudio. Aquí surgen varias alternativas respecto de lo más conveniente: introducir más cursos o agregar nuevos temas a los cursos ya existentes, o asumir una posición en la cual suponemos que se está ante una

modificación sustancial del entorno que amerita un proceso más complejo de reflexión que lleve al diseño de un nuevo currículo, con todo lo que esto significa, y en el cual la intencionalidad de globalizarlo sea muy clara.

Para ayudar a seleccionar el camino más adecuado se ha escrito este artículo que presenta, primero, la evolución que la solución a este problema ha tenido en otros contextos universitarios por fuera del latinoamericano; y segundo, discute algunas de las posibles alternativas a adoptar.

2. ANTECEDENTES

El tema de la internacionalización de la enseñanza de la administración no es nuevo en el mundo. En 1979 la Asociación Americana de Escuelas de Administración (AACSB) y la Fundación Europea para el Desarrollo de la Administración (EFMD) iniciaron un importante proyecto conjunto destinado a establecer las características de la administración y la educación para la administración en los veinte años que aún restaban de este siglo. Uno de los temas claves del estudio fue el de los efectos de los cambios internacionales que en ese momento se podían predecir y sus repercusiones en la enseñanza de la administración. Es así como en la reunión del Castillo de Windsor en febrero de 1979 se plantearon ideas acerca de las relaciones entre los países industrializados, y entre estos y los del Sur, los problemas de suministro de bienes industriales de los primeros y el abastecimiento de materias primas por los países del Sur, la transferencia de la tecnología, el crecimiento del desempleo en los países en vía de desarrollo y los efectos que podrían surgir de la penetración de las empresas multinacionales en esos nuevos escenarios, todo lo cual hacía resaltar las contradicciones que Drucker

llamó "LA EDAD DE LAS RUPTURAS" y William Hill identificó como el surgimiento de las circunstancias que llevaban a los administradores de los países desarrollados a vivir experiencias resultantes de la "asociación bien aconductada en los negocios y simultáneamente la confrontación política en los países del tercer mundo", y en especial cuando se analizaba el problema de las empresas multinacionales, lo cual llevó a William Hill, decano de administración de la Universidad de Nueva York, a afirmar:

"El mayor problema de los administradores del futuro será el manejo de las multinacionales, algunas de las cuales son tan grandes como para dominar los países en los cuales operan, dispersas para operar en partes del mundo que tienen diferentes y contradictorias culturas y valores, y tan independientes como para considerarse ciudadanas del mundo más que de los países a los cuales les deben su fidelidad."⁽¹⁾

Posteriormente, en la reunión de Arden House de AACSB y EFMD, que siguió a la primera ya mencionada, en noviembre de 1979, se estableció como el punto de partida de las discusiones el reconocimiento de la necesidad de preparar a los administradores en la comprensión del entorno mundial, y de formar líderes para manejar los nuevos escenarios, al efecto reconoce:

"la necesidad de los administradores de ambos lados del Atlántico de anticipar los cambios en el entorno mundial y de estar preparados para satisfacer las nuevas demandas de bienes y servicios de las sociedades. Las fuerzas evolutivas están llevando a rápidos cambios en las expectativas. En los países desarrollados, el cambio de naturaleza socio-política encierra modificaciones de la demanda de productos a los servicios; en los países en desarrollo se orienta hacia la adquisición de tecnología y la formación de los recursos humanos.

La educación en administración debe incluir elementos para identificar estos cambios y proveer la capacidad de liderazgo necesaria para enfrentarlos."⁽²⁾

El decano Boris Yavitz, de la Escuela de Administración de la Universidad de Columbia, planteó que:

"los administradores deben estar preparados para participar en negociaciones políticas y económicas para la transferencia a otros países de materiales, energía y tecnología, y para enfrentar las presiones de otras muchas culturas nacionales y entender las diversas aspiraciones."⁽³⁾

Finalmente, en la reunión de París, en junio de 1980, las dos ya citadas organizaciones a las cuales se unió CLADEA fueron mucho más allá del nivel de conceptualización de las dos previas reuniones y reconocieron en el terreno de la práctica aspectos como el siguiente:

"Los cursos de negocios internacionales deberán ser elementos necesarios de los currículos de las Escuelas de Administración, y deben incluir la capacidad para hablar una lengua extranjera, y para entender otras culturas, mediante el conocimiento de la literatura, la historia y la religión, y la posibilidad de vivir experiencias en otros países por medio de intercambios de estudio y trabajo."⁽⁴⁾

Propuso además algunos temas que deberían incluir los estudios internacionales de los administradores, entre los cuales menciona la legislación, los códigos de conducta profesional, los sindicatos internacionales, los mercados internacionales, los estándares contables internacionales, y finalmente propone darle una dimensión internacional a los cursos tradicionales de la enseñanza de la administración.

Como consecuencia de los anteriores aspectos y de su participación en la reunión de París, CLADEA asumió durante los primeros años de 1980 un liderazgo en el continente dirigido a la ampliación de los estudios de postgrado en administración hacia la dimensión internacional, en especial a la negociación y transferencia de tecnología y la comprensión del mercadeo internacional, lo cual derivó en la introducción de cursos sobre el primer tema en los programas de maestría en administración y a la creación de algunos postgrados en mercadeo internacional, especialmente en la universidades de México (Autónoma y Monterrey), Colombia (EAFIT, Jorge Tadeo Lozano), Perú (ESAN) y Venezuela (IESA). Sin embargo, el resto de los postgrados se mantuvo al margen del enfoque internacional, y a nivel de pregrado no se logró ningún cambio al respecto, posiblemente como consecuencia de la utilización del modelo de economía cerrada, el cual hacía innecesario generalizar en la internacionalización del currículo.

En años más recientes ICESI decidió incursionar en la preparación de la gerencia media y la alta gerencia en el campo internacional, y estableció para los primeros el programa de ESPECIALIZACIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES en 1988, y luego, en 1991, el programa de ALTA GERENCIA para la segunda, dirigido a estudiar la globalización de las empresas y la internacionalización de la economía. Ambos programas orientados muy especialmente al mercadeo internacional, las finanzas internacionales, la economía internacional, las técnicas de negociación a nivel mundial, los instrumentos e instituciones de la política de comercio exterior del país y las características y operación de los grandes bloques económicos del mundo.

(1) AACSB, EFMD, *The changing expectations of Society in the next thirty years*, Windsor Castle Colloquium, 1979, pág. 89.

(2) AACSB, EFMD, *Management in the XXI Century*, Arden House Colloquium, 1979, pág. 9.

(3) *Ibidem*, pág. 16

(4) AACSB, EFMD, CLADEA, *Managers for the XXI Century*, París, 1980, pág. 24.

Recientemente, Dennis Guthery y otros profesores de la American Graduate School of International Management condujeron una investigación⁽⁵⁾ entre 40 escuelas de administración en América Latina para determinar su grado de participación en la enseñanza de los negocios internacionales. Los hallazgos más interesantes de la investigación se pueden sumarizar en los siguientes puntos:

1. El 80% de las escuelas ofrece al menos un curso de negocios internacionales o economía internacional a nivel de postgrado y el 30% a nivel de pregrado.
2. El curso que más se enseña en pregrado es mercadeo internacional (39%), y finanzas internacionales lo es en postgrado (48%).
3. Quizás una de las preguntas más interesantes fue la de qué cursos, sin ostentar el título de "internacional", tenían enfoque internacional. Sin embargo la respuesta fue menor de 2%, lo cual demuestra que se entiende por dar una dimensión internacional al currículo sólo a la existencia de cursos específicos de finanzas, mercadeo y economía internacional.
4. A la pregunta de cuáles son los temas fundamentales que se consideran necesarios para los estudiantes en el campo internacional, 93% de las respuestas indicó: "el plan de exportaciones de las compañías"; el 80% consideró "la administración de las operaciones de exportaciones e importaciones"; el 60% estimó importante enseñar teorías acerca de la administración de las empresas multinacionales, y de muy poca importancia fueron classifica-

dos los temas de la contabilidad y la tributación internacional.

5. Finalmente los investigadores encontraron una sorprendente respuesta a la pregunta: ¿Por qué no se da una mayor preparación en los programas de pre y postgrado en el campo internacional? La respuesta fue que la inflexibilidad de los currículos impide abrir espacios para su enseñanza, lo cual demuestra que los currículos continúan en pregrado con un alto grado de inflexibilidad y posible-mente concentrados en los aspectos tradicionales que por cerca de 20 años han caracterizado en América Latina a las escuelas de administración.

3. UNA PROPUESTA: ALTERNATIVAS PARA INTERNACIONALIZAR EL CURRÍCULO

Las empresas que continúen con el esquema tradicional de funcionamiento puramente doméstico del pasado tienen muy pocas posibilidades de sobrevivir y continuar su crecimiento en los próximos años. Sin embargo, la globalización del mundo económico y su consecuente salto de los mercados domésticos a los negocios mundiales, sin fronteras, requiere a su vez de la adopción de nuevas destrezas gerenciales. Los líderes de las empresas del futuro cercano deben ser capaces de operar efectiva y confortablemente en una cultura internacional, con todas sus implicaciones políticas, económicas y sociales, y en un entorno de comunicaciones polifacéticas por la variedad de lenguas.

Las nuevas destrezas básicas que facilitan a los administradores su participación efectiva en el mundo amplio de los negocios se pueden agrupar en las seis categorías siguientes:⁽⁶⁾

1. La habilidad para aplicar muchos de los conceptos que se utilizan a nivel local en la dirección de los negocios, a la conducción de los mismos a nivel global, complementados con algunas de las destrezas que se requieran a nivel internacional, tales como los procesos de negociación, la administración de las tasas de cambio y de los riesgos del mercado de capitales internacional, la asignación de recursos entre ramas de la empresa ubicados en diferentes países, etc. Pero al mismo tiempo, el desarrollo de las destrezas para funcionar efectivamente en el mercado nacional propio, enfrentando la creciente competencia internacional resultante de la desaparición de las barreras arancelarias.
2. El conocimiento del entorno internacional, las prácticas comerciales, las restricciones y las instituciones de otros países.
3. La sensibilidad para comprender el comportamiento de la cultura de los diversos países con los cuales se quiere negociar.
4. La facilidad para comunicarse al menos en una lengua extranjera.
5. El desarrollo de la capacidad de liderar y de negociar en diferentes culturas y subculturas. El liderazgo y la capacidad de negociar al interior del país de origen no son garantía para asegurar el éxito en negociaciones en el extranjero, debido a la gran complejidad de cada entorno.
6. Habilidad para generar estrategias para enfrentar los negocios afuera, evaluar las mismas y ponerlas en funcionamiento.

Tal como lo muestran la experiencia y las pocas investigaciones existentes, hay muy escasas oportunidades para desarrollar por parte de los estudiantes

las anteriores habilidades en Colombia y en general en América Latina, en las escuelas de administración tanto a nivel de pregrado como de postgrado. Sólo en algunos programas muy especializados de postgrado en el campo internacional, como ya se explicó en la sección anterior, es posible para los profesionales recibir este entrenamiento.

Para lograr el propósito se hace necesario trabajar en dos frentes: el de los profesores y el currículo. Respecto a la internacionalización de los profesores es urgente hacerlo mediante varias acciones: la preparación de profesores en el exterior, la prestación de servicios de asesoría de carácter internacional, la motivación para que se desarrolle investigación a nivel internacional y la misma enseñanza de temas internacionales por parte de ellos.

Respecto de los cambios en el currículo de administración para introducir el tema internacional, se pueden plantear tres posibilidades: primero, ofrecer nuevos cursos que tengan el carácter internacional; segundo, introducir la variable internacional en el currículo de cada curso; y tercero, modificar la estructura del programa.

En la primera opción, la solución sería establecer los cursos que a juicio de la escuela fueren necesarios, tales como mercadeo internacional, finanzas internacionales, economía internacional, etc.; los cuales reemplazarían otros cursos del currículo actual o se agregarían. Sin embargo, se podrían plantear algunas dificultades respecto de la eficacia de esta opción. Primero, en los resultados de la encuesta del profesor Guthery ya presentada, se encontró que la inflexibilidad de los currículos era uno de los obstáculos actuales para ofrecer la opción internacional a los estudiantes; los planes de estudio de administración a nivel de pregrado y maestría están muy recargados en la mayoría de las escuelas del país, por lo tanto, las opciones de cambiar unos cursos por otros, o de introducir nuevos cursos a los ya existentes, no parece fácil. Sin

(5) Guthery, Dennis y otros, *International Business Education in Selected Latin American Business Schools*, en "La Gerencia para el Desarrollo", CLADEA, LIMA, septiembre de 1991. pp. 190-205.

(6) Wind, Jerry, Thomas Barbara, *The globalization of management education: Options, Trade offs and an Agenda for Implementation*, AACSB, Montreal, Canadá, 1989.

embargo, la pregunta más importante que se debería formular se relaciona con la eficacia de esta opción en el sentido de si realmente satisface la necesidad de internacionalizar el currículo; en otras palabras, ¿los estudiantes lograrían así adquirir las destrezas básicas que se definieron anteriormente? Parecería que las seis categorías de destreza no se lograrían con esta alternativa.

La segunda opción comprendería la identificación de los temas internacionales necesarios de ser presentados a los estudiantes con el fin de ubicarlos en las materias respectivas a las cuales pertenezcan para que el profesor los trabaje simultáneamente con los temas tradicionales. Nuevamente aquí podrían surgir problemas relacionados con el tiempo de duración de los cursos, lo cual impediría colocar el énfasis necesario en los temas, como consecuencia de la rigidez de los programas y se podría hacer el mismo comentario en relación con la filosofía de lograr un objetivo integral en la internacionalización que conduzca al desarrollo de las destrezas y actitudes propias.

Estas dos opciones, por lo tanto, llevarían a seleccionar qué se deja de lo actual y qué se saca de los currículos para obtener los espacios dónde ubicar el tema internacional. Esta es la metodología que se ha acostumbrado en la introducción de nuevas opciones en los currículos ya existentes en administración. Sin embargo, estas opciones no le dan solución a la necesidad de desarrollar en los estudiantes las habilidades de las seis categorías que anteriormente se definieron, y por lo tanto puede concluirse que, en términos estrictos, no responden a una verdadera internacionalización del currículo.

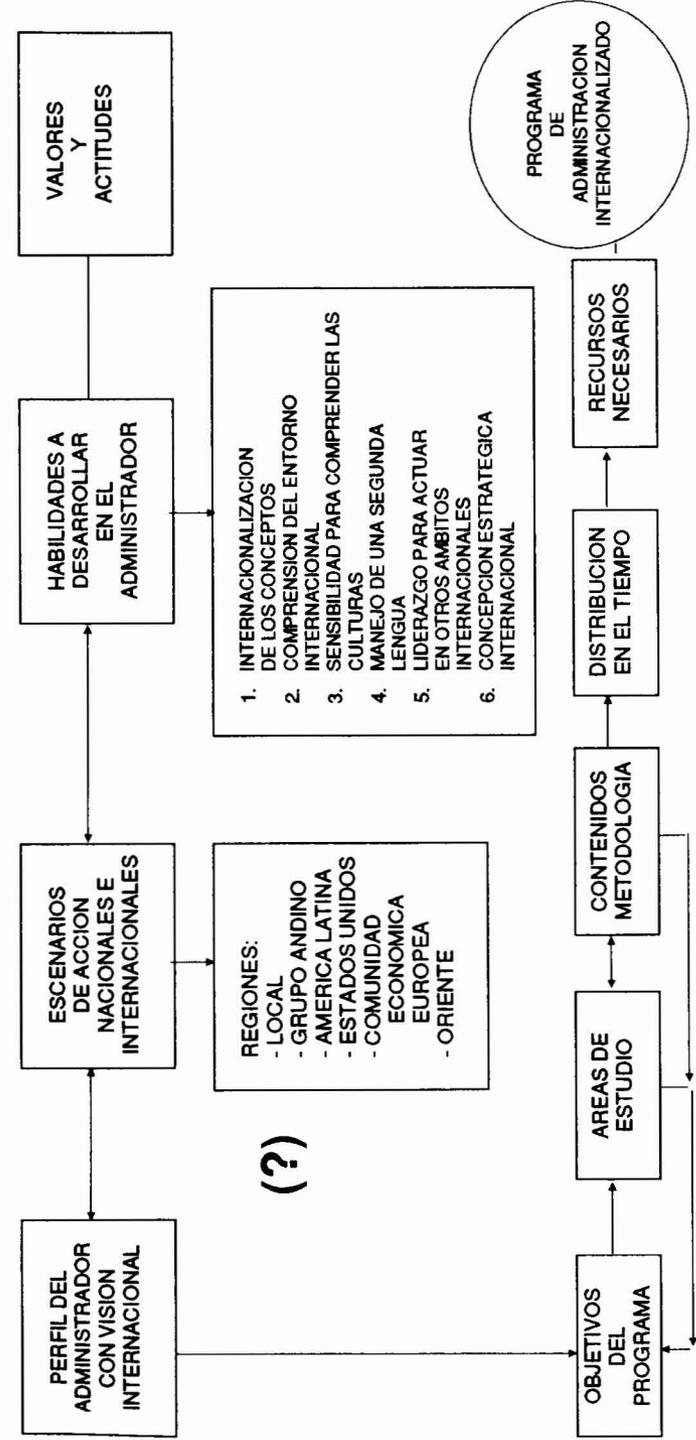
Por lo tanto, sólo resta la tercera opción, *reestructurar el currículo* partiendo de un análisis de los objetivos que se espera obtener con el nuevo programa dentro de los cuales se han ubicado los que surgen de las seis categorías de habilidades necesarias para formar un profesional en administración con el enfoque de los negocios internacionales. Es de esperar que el resultado será un

programa muy diferente del actual, en su estructura, contenidos y metodología. Es probable que dé origen a nuevos cursos, a nuevos contenidos en cursos tradicionales, a nuevas concepciones en áreas como las humanidades, la historia; el desarrollo de nuevas técnicas como la de las negociaciones, a profundizar y enfocar de manera diferente conceptos como el de la competitividad y todo lo que gira a su alrededor: calidad, precios, costos, asignación de recursos; a reconocer y satisfacer la necesidad de dominar una segunda lengua; a visualizar de manera diferente el problema de las comunicaciones; a una nueva conceptualización de la planeación estratégica en la cual uno de los objetivos básicos sea mantener o desarrollar la competitividad tanto nacional como internacional de la empresa como elemento clave de la supervivencia; a darles un nuevo enfoque a los problemas de la negociación y adaptación de la tecnología, al manejo del riesgo en un escenario mucho más amplio que el local, donde hasta hoy se han hecho los análisis y se han adoptado las decisiones, etc. Para lograr estos objetivos dentro de una metodología que facilite la congruencia curricular del nuevo programa se ha preparado el modelo "Esquema de reestructuración del currículo en Administración para internacionalizarlo; el cual aparece como cuadro N° 1.

Es posible que algunos piensen que el problema se puede resolver creando una nueva carrera de estudio en la cual se haga énfasis en el aspecto internacional, al lado de la administración tradicional. Esta es una solución que se ha asumido en el pasado para casos como el de la administración privada y la pública, o las administraciones enfocadas desde ángulos sectoriales, hotelera, textil, etc. Pero la administración es un sólo concepto, entonces bien vale la pena no correr este riesgo de formar administradores de mejor familia y más bien buscar una solución curricular que coloque a los futuros profesionales, que se estarían graduando después de 1997, en el espacio donde deberán actuar.

CUADRO N° 1

ESQUEMA GENERAL DE PREPARACION DE UN PROGRAMA DE REESTRUCTURACION DEL CURRICULUM EN ADMINISTRACION PARA INTERNCIONALIZARLO



CONCLUSIONES

Los procesos de apertura económica y la globalización de las empresas van a generar nuevas relaciones y problemas en la dirección de los negocios, lo cual va a requerir un nuevo enfoque en la formación de los administradores, tanto en pregrado como en postgrado. Este es un movimiento no sólo en América Latina, como consecuencia de los recientes fenómenos de la apertura de las economías, sino mundial, por la conformación de los bloques económicos y el auge que se espera venir para las relaciones internacionales de todo tipo.

La solución que se adopte para la internacionalización del currículo debe ser asumida muy cuidadosamente, para evitar la más simplista de agregar unos cursos o más temas a los planes de estudio ya existentes. El proceso debe encerrar una reflexión acerca de las características que debe tener el nuevo administrador, las habilidades que debe desarrollar y los instrumentos de los que se debe dotar para que enfrente con éxito su nuevo campo.

Por lo tanto lo más recomendable es asumir una estrategia de reestructuración curricular para definir nuevas estructuras, contenidos y metodologías.

CT EN LA UNIVERSIDAD IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL EN UN ESTABLECIMIENTO UNIVERSITARIO

L. EDWIN COATE

Traducción: Alicia Polo Palma y Mario de la Calle Lombana

En los años cincuenta, dos americanos llegaron al Japón con una nueva filosofía para el éxito industrial. W. Edwards Deming y J. M. Juran argumentaban que el mejoramiento de la calidad conducía automáticamente al mejoramiento de la productividad, que una organización inspirada en el trabajo de equipo y orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes tendría éxito. Los japoneses escucharon. Hoy en día, el Japón goza de una reputación sin igual en cuanto a eficiencia económica, control de la calidad y servicio a los clientes.

Los profetas, por supuesto, tienden a ganar reputación y aceptación en su tierra más bien lentamente. En Estados Unidos, Deming, Juran y Philip B. Crosby (quien se convirtió en el tercer "gurú" en calidad en 1979) tuvieron que esperar hasta los años ochenta para ganar seguidores. Ahora, sin embargo, muchas industrias americanas, encabezadas por organizaciones tan dinámicas como Ford Motor Company, Hewlett Packard y Xerox, se están apresu-

rando a introducir programas de mejoramiento de la calidad con la esperanza de cambiar la tendencia decreciente de sus ventas y utilidades. Frente a la disminución de sus presupuestos, muchas instituciones públicas también están experimentando con estos programas que disminuyen costos y aumentan la eficiencia.

Aunque el sector educativo ha demostrado ser un seguidor remiso, también está comenzando a reconocer los beneficios de los programas de mejoramiento de la calidad, especialmente en esta época de cinturones apretados. (Los gurús de la calidad dicen que los sistemas de Calidad Total pueden lograr ahorros hasta del 30%, lo cual ha sido comprobado por la industria.) Todavía hay preguntas por contestar; principalmente, ¿qué tan adaptables resultan a los procesos de la empresa educativa, menos predecibles y menos controlables, unos métodos creados para la industria manufacturera? Las universidades y otros centros de educación superior están descubriendo, sin embargo,