

LA EDUCACION ADMINISTRATIVA EUROPEA

1. EL MODELO DE LA EDUCACION ADMINISTRATIVA

Al examinar el modelo de educación administrativa en Europa, es útil distinguir entre dos tipos o niveles amplios de educación administrativa.

El primero de ellos consiste en una educación inicial en el campo comercial pre-experiencial, previo a la práctica administrativa, el cual ocurre después de haber completado la educación secundaria, a veces, después de un período de educación superior. Esto sucede antes de que los estudiantes hayan tenido cualquier experiencia administrativa importante, aunque ya hubieran tenido un empleo o desempeñado un cargo en alguna industria. Se trata, en general, de un primer grado o diploma, es decir, un programa de pregrado o, en ocasiones, una maestría en administración comercial que sigue directamente a cualquier otro tipo de educación. Tales cursos son ofrecidos por escuelas comerciales, universidades e instituciones vocacionales superiores.

El segundo nivel consiste en capacitación posterior, educación continua, "formation continue" o "educación perma-

nente", la cual es parte del desarrollo profesional de los administradores. Este tipo de educación puede tomar muchas formas; maestrías ejecutivas en administración comercial, cursillos abiertos, cursos de capacitación dentro de las empresas. Los cursos pueden ser para todo tipo de administradores, a todo nivel, desde supervisores hasta gerentes y cubrir una amplia gama de métodos y técnicas de administración general y especializada, lo mismo que el desarrollo de aptitudes administrativas y habilidades personales.

Se debe recalcar que, ya se trate de los Estados Unidos o de Europa, sólo un número limitado de administradores ha realizado estudios pre-experienciales en administración y comercio. La mayor parte tiene una preparación en otras disciplinas tales como ingeniería, ciencias, economía, derecho, humanidades o se ha abierto camino a través de la experiencia práctica.

Aunque a menudo se sostiene que se debe dar prioridad a la educación administrativa post-experiencial, lo mismo que a las estrategias para el desarrollo y explotación del potencial administrativo, las compañías le conceden diferen-

* International Management Development Network (Interman) in cooperation with the European Foundation for Development (EFMD).

** Traducción del original inglés: "European Management Education", por: Tito Villa Villegas y Maria Cristina Llanos de Villa.

tes grados de importancia a la capacitación administrativa. Así, en la práctica, se dan grandes diferencias. Algunas compañías gastan hasta un cinco por ciento de sus costos salariales brutos en capacitación, mientras que otras gastan poco o nada.

En algunas compañías, la persona encargada del desarrollo empresarial tiene vínculos directos con la junta directiva, en otras, esta responsabilidad la asume una división de capacitación perteneciente a un departamento de personal. Sin embargo, en los últimos años, ha habido un cambio hacia un mayor énfasis en la educación y desarrollo administrativo.

2. EDUCACION ADMINISTRATIVA. EL MODELO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Al discutir sobre educación administrativa e instituciones dedicadas a su enseñanza, el punto natural de referencia es, todavía, los Estados Unidos. Por tanto, se hará un breve bosquejo del sistema de educación administrativa de los Estados Unidos, como punto de referencia para una discusión más detallada del sistema europeo.

La capacitación pre-experiencial se imparte en los Estados Unidos en facultades de administración existentes en una gran variedad de universidades. Las facultades de administración ofrecen cuatro años de pregrado después de la educación secundaria, conducente a un grado universitario en administración de empresas. El énfasis sobre materias empresariales, tales como mercadeo, finanzas, contabilidad y comportamiento organizacional, ocurre predominantemente en los dos últimos años de estudio, mientras que una parte sustancial del primer año y, en alguna medida, el segundo año, se enfocan más hacia una educación de tipo general. Después de estos estudios, los nuevos profesionales se dedican a trabajar durante algunos años antes de regresar a realizar estudios de postgrado en administra-

ción de empresas, los cuales, durante uno y dos años, dependiendo de la clase de estudios de pregrado realizados y el nivel académico de la institución. Para áreas más especializadas de la administración, por ejemplo, contabilidad o finanzas, la maestría podría ser un M.Sc.

Se presentan considerables variaciones en cuanto al nivel académico de las facultades de administración que ofrecen estudios de pre- y postgrado. Sin embargo, existe un muy importante control de calidad, realizado por la Asamblea Americana de Facultades Colegiadas de Administración (AAFCA). Sólo unas 230 instituciones que ofrecen cursos de pregrado y 225 que ofrecen estudios de maestría tienen este privilegio. Una segunda garantía de calidad se logra por medio de la publicación de listas en las cuales aparecen las mejores instituciones especializadas en el ramo. La maestría ha crecido en popularidad desde la década de los 60, dando como resultado la "producción", de unos 70.000 magísteres graduados tanto de la AAFCA, como de otras instituciones.

En términos de contenido, en parte debido a los criterios de acreditación utilizados en el campo de la administración, los cursos obligatorios en los diferentes programas de pregrado y postgrado muestran grandes similitudes. Hablando en términos pedagógicos, las diferentes facultades de administración podrían colocarse en un continuo, en el cual, en un extremo, aparecería el enfoque de la Facultad de Administración de la Universidad de Harvard, cuya metodología se basa en estudio de casos y, en el otro extremo, el enfoque más econométrico y cuantitativo de la escuela de Chicago.

La capacitación administrativa post-experiencial en los Estados Unidos se imparte a través de centros educativos especiales, ligados a dichas instituciones docentes comerciales y en amplias instalaciones de capacitación dentro de la empresa. En Estados Unidos, la proporción de educación administrativa realizada por fuera de las instituciones aca-

démicas, a través de "aulas empresariales" organizadas por las compañías, es muy significativa. En las compañías más grandes, la cantidad de enseñanza equivale a la impartida en una universidad importante. Algunos estudios han mostrado que las compañías de los Estados Unidos, en total, están gastando una suma de dinero igual a la gastada por universidades e instituciones de programas a cuatro años, tomadas en conjunto. Hace pocos años, esta cantidad se calculaba en unos 40 mil a 60 mil millones de dólares.

Existe una larga tradición en relación con el patrocinio privado a las instituciones dedicadas a la educación administrativa en los Estados Unidos. A través de la investigación, la consulta y la participación conjunta en la enseñanza de la administración, se han creado estrechos vínculos entre el personal académico y los empresarios. Además, se da, entre los dos sectores, un valioso grado de movilidad. La influencia de las asociaciones de postgraduados es, también, una gran fuente de continuo contacto y apoyo económico.

3. LA EDUCACION COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA EN EUROPA

Los sistemas educacionales nacionales son unos de los principales pilares de la cultura y tradición nacionales. Por tanto, la gran diversidad europea se refleja en la gran variedad de instituciones de educación superior y facultades de administración. La mayor parte de estas instituciones en los Estados Unidos tienen origen y tradiciones comunes, por lo cual son más fácilmente comparables. Su estructura básica y sus programas son similares; sus diferencias tienen que ver, principalmente, con la calidad y enfoques pedagógicos. En cambio, la educación comercial y administrativa en Europa se desarrolló a través de una compleja variedad de instituciones.

En comparación con la situación de los Estados Unidos, la educación adminis-

trativa profesional en Europa es, con muy pocas excepciones, un fenómeno relativamente reciente. La mayoría de las facultades de comercio europeas son creaciones de la postguerra y su expansión sólo ocurrió en las décadas de los 60 y 70.

La educación generalizada en el campo comercial y de los negocios tiene una larga historia en Europa. Sus raíces están en las revoluciones científica, industrial y comercial de los siglos XVII a XIX, lo que llevó a una rápida expansión de la demanda de personal técnico y científico calificado. Muchas instituciones vocacionales superiores europeas de ahora y algunas facultades tuvieron su origen en las escuelas técnicas y comerciales que se desarrollaron como respuesta a estos cambios.

Las universidades europeas se negaban a reconocerles a los estudios sobre comercio y administración el status de una disciplina académica respetable; la administración comercial se consideraba un tipo sofisticado de entrenamiento vocacional. De esta manera, se pusieron las bases para las instituciones vocacionales superiores, tal como sucedió en el Reino Unido y Holanda. Francia, por su lado, había establecido en el siglo XIX, a través de sus Cámaras de Comercio, su sistema de prestigiosas escuelas de comercio; en Alemania, la educación comercial se caracterizaba por la asociación de materias del campo de la administración con las disciplinas universitarias tradicionales, tales como derecho o economía. En Italia, la mayor parte del trabajo se realizaba a través de agencias privadas, pero, en general, el personal administrativo europeo de experiencia se reclutaba de entre aquellos que habían estudiado disciplinas universitarias tradicionales.

El desarrollo de la educación administrativa profesional recibió un importante impulso a través del movimiento de la "administración científica" en los Estados Unidos en los años 30. Allí se habían creado facultades de comercio a finales del siglo XIX y principios del XX con programas de pregrado y postgrado

dentro del sector universitario. La diferencia de "status" entre la capacitación vocacional y la académica, en los Estados Unidos, disminuyó considerablemente al ofrecerse ambas en la misma institución universitaria.

La segunda guerra mundial tuvo un gran impacto sobre este modelo. La aplicación de avanzados métodos técnicos y científicos a la política y logística militares e industriales creó una gran conciencia de la importancia de la "administración científica". La movilización, la capacitación y la existencia de mano de obra masiva vinieron a darle un nuevo énfasis a la administración efectiva de los recursos humanos.

A fines de la segunda guerra mundial estas influencias convergieron con el fuerte deseo de reconstrucción y estabilización de Europa. Las agencias internacionales alentaron los esfuerzos cooperativos y, bajo el Plan Marshall de ayuda, muchos industriales y administradores visitaron los Estados Unidos con el fin de estudiar técnicas de productividad y administración.

En la década de los 50 hubo una creencia ampliamente difundida, de que una de las más importantes claves del progreso de los Estados Unidos era su inversión en la educación superior y en el campo de la capacitación en materias comerciales y administrativas. En los años 60, la mayor parte de los gobiernos europeos se comprometieron con una importante expansión de sus sistemas de educación superior y crearon programas específicos de educación y capacitación en el campo administrativo. Varios gobiernos europeos habían establecido agencias para promover la educación en el campo de la administración. Se establecieron, o ampliaron, importantes escuelas europeas de administración, con base en el modelo de las existentes en los Estados Unidos y muchos profesores atravesaron el Atlántico para recibir entrenamiento como profesores y para realizar investigación.

En las siguientes décadas, las instituciones administrativas europeas lograron

más experiencia e independencia. Se presionó para tratar de lograr una mayor "europeización" y se dio más énfasis a la cultura, métodos y estilos europeos. El crecimiento de la Comunidad Europea le ha dado impulso al desarrollo de una cultura administrativa europea y, aunque continúan existiendo estrechas relaciones entre las instituciones europeas de educación y las de los Estados Unidos, no existe ya la misma dependencia respecto de la educación administrativa de los Estados Unidos.

La educación comercial y administrativa en Europa es ofrecida en la actualidad por una sorprendente variedad de instituciones grandes y pequeñas, públicas y privadas, lo que refleja su diversidad de orígenes y oportunidades.

Las diferencias que existen a nivel nacional se manifiestan en los problemas de equivalencias de calificaciones, tanto en pregrado como en postgrado. En algunos países, la preparación en pregrado y postgrado es comparable a la impartida en las Facultades de Comercio de los Estados Unidos. Otras no ofrecen título de pregrado y los estudiantes se ven obligados a continuar estudios de maestría directamente. En algunas se ofrecen diplomas y certificados de bajo nivel. Los períodos de estudio necesarios para lograr un primer grado universitario pueden fluctuar entre tres y siete años. Esto ha dado origen a una gran dificultad para establecer equivalencias, especialmente en cursos de pregrado y postgrado.

Las instituciones de comercio de cada país han buscado definir los requisitos, tanto para aceptación nacional, como para establecer patrones de comparación con las instituciones respectivas de los Estados Unidos. Existe gran presión sobre las instituciones europeas para que desarrollen patrones de comparación tales como los que ofrece la AAFCA (Asamblea Americana de Facultades Colegiadas de Administración).

Las acciones tomadas por la Comunidad Europea reflejan la naturaleza crítica que los efectos de este problema tie-

nen sobre la movilidad profesional y el reconocimiento mutuo de la preparación impartida. Directa o indirectamente, la Comunidad Europea está tratando de remediar esta situación. En cierto sentido, estos problemas tienen que ver menos con la educación post-experiencial, la cual se enfoca más hacia funciones y necesidades específicas. Pero, aun aquí, la europeización de la administración está exigiendo cada vez más evaluaciones de calidad de cursos similares, ofrecidos en centros existentes en los diferentes países europeos.

Con toda seguridad, los pasos que se están dando hacia el desarrollo de sistemas de equivalencia de créditos en cursos largos y cortos sobre capacitación administrativa, arrojarán luces que ayuden a la solución de este problema.

4. CARACTERISTICAS ESPECIALES DE LA EDUCACION ADMINISTRATIVA EUROPEA

Dentro de este amplio panorama, existen ciertas características de la educación administrativa europea que bien valdría la pena observar.

4.1 La educación comercial pre-experiencial

Como se hizo notar anteriormente, existe una variedad de caminos académicos a nivel de educación superior en Europa, por los cuales lograr una profesión en el campo del comercio. Muchos cursos de derecho, ingeniería, ciencias y economía proporcionan alguna oportunidad de estudiar los aspectos relacionados con el comercio o la administración, aunque estos estudios tienden a ser marginales al conjunto de cursos esenciales de la carrera. Sin embargo, todos los países europeos tienen algunos programas diseñados con el fin de proporcionar una preparación superior inicial en estudios comerciales o materias afines, tales como contabilidad, mercadeo, computación o recursos humanos.

La demanda de educación comercial pre-experiencial de tiempo completo ha reflejado la expansión masiva de la educación superior en Europa, desde la década de los 60 en adelante. Más recientemente, se ha presentado un cambio en la demanda, derivado del interés de los patronos y de un mayor énfasis vocacional en la educación, lo cual se refleja en un incremento de las matrículas en materias comerciales superiores y cursos afines. Con todo, mientras que en Europa sólo el 25 por ciento, o menos del grupo de edad entre 18-25 años, se encuentra involucrado en la educación superior, en los Estados Unidos, el porcentaje correspondiente, para el mismo grupo de edad, es del 50 por ciento.

Los cursos en Europa se caracterizan por un umbral de selección que ocurre a nivel de educación secundaria, antes de los estudios de pregrado, mientras que, en el sistema educacional de los Estados Unidos, la selección principal ocurre entre los niveles de pregrado y postgrado.

Dado el sustancial incremento en el número de estudiantes que se matriculan para realizar estudios comerciales y administrativos en los últimos años, existe a nivel casi universal, una gran competencia para la selección del personal que aspira a realizar estudios superiores de comercio de tiempo completo pre-experienciales. No obstante, la naturaleza y rigidez de los requisitos de selección varían. Algunas instituciones exigen rigurosos exámenes preparatorios, como el caso del "concours" (curso) en Francia. Otras requieren exámenes de admisión y entrevistas. En casi todos los casos, los estudiantes deben haber logrado altas notas en su educación secundaria. Sin embargo, hay algunas excepciones, como es el caso de estudiantes ya maduros. En algunos países existe un segundo período de selección después del primer año de estudios, el cual sólo es superado por un 50 por ciento del personal. La edad de ingreso varía de acuerdo con el país, dependiendo de las exigencias de experiencia industrial o prestación

del servicio militar. Por tanto la madurez y motivación de los estudiantes pueden variar de país a país.

Los cursos pre-experienciales combinan generalmente estudios en disciplinas básicas tales como economía, métodos cuantitativos, ciencias del comportamiento y computación, con estudios funcionales como mercadeo, finanzas, administración de recursos humanos, organización comercial y derecho. La mayor parte incluye estudios de políticas comerciales y comercio internacional.

Muchos requieren un periodo de trabajo o la preparación de un proyecto comercial práctico. La mayor parte de estos cursos incluye áreas mayores o menores de especialización con el fin de posibilitarles a los estudiantes el que desarrollen intereses y habilidades especiales y para capacitarlos para desempeñar roles profesionales especializados, después de su graduación. La experiencia de trabajo puede variar desde unos pocos años hasta un año. Es bueno observar que, mientras que en los Estados Unidos algunos cursos de carácter general, tales como humanidades y ciencias sociales y naturales aparecen en los dos primeros años del pregrado, en Europa estos estudios tienden a programarse para las últimas etapas del bachillerato.

Estos programas iniciales sobre comercio conducen a grados que naturalmente varían en nivel, dependiendo de los requisitos de selección, la duración de los estudios (generalmente de dos a cinco años), la naturaleza del currículum y la intensidad del régimen de estudios. La preparación acreditada va desde un certificado como "técnico" después de dos años de estudio, pasando por una "licenciatura" después de tres a cuatro años de estudio, hasta un postgrado o diploma de maestría.

Aunque se ha experimentado sobre los métodos de enseñanza, particularmente con la utilización de computadores, el énfasis principal continúa sobre los enfoques didácticos tradicionales con

proporciones profesor-alumno que varían entre 1:15 y 1:40. En las instituciones donde ocurren proporciones menores, existe, generalmente, un mayor énfasis en la enseñanza en grupos pequeños, estudio de casos y evaluación continua.

4.2 Educación administrativa post-experiencial

Si Europa quiere mantener un papel económico importante en el mundo, necesita combinar un mercado interno consolidado con una concentración sobre aquellos sectores económicos que poseen el conocimiento. Esto, lo mismo que el hecho de que los "ciclos de vida" del conocimiento se reducen cada vez más, enfatiza la importancia de la educación administrativa post-experiencial. De igual manera, los recursos humanos se consideran hoy en día, dentro de las empresas, como el elemento clave para el éxito, como parte de la estrategia general de la compañía y de su lucro. Por tanto, la administración de los recursos humanos se liga, cada vez más, a la esencia y fundamento de la empresa.

Varios factores pueden ilustrar esta tendencia. Por ejemplo, el hecho de que la función de desarrollo administrativo esté representada en la junta directiva; que haya pasado del personal a ser una responsabilidad de línea y que, cada vez se gaste más dinero en capacitación.

Hablando en general, la educación puede contribuir al desarrollo de una persona, de tres formas: proporcionándole conocimiento, creándole habilidades y cambiando sus actitudes. Lo que la educación ofrece dentro del campo del conocimiento es claro. Pero, en cuanto a los otros dos campos, las instituciones educativas están también trabajando en forma sustancialmente importante, a menudo en estrecha cooperación con capacitación directa en el trabajo, rotación laboral, etc. Se debe reconocer, sin embargo, que toda capacitación post-experiencial tiene limitaciones y que sólo puede jugar un papel complementario.

tario a las experiencias y actividades que ocurren dentro de la empresa.

En la misma medida en que la educación administrativa post-experiencial ha crecido en importancia, también ha habido una sustancial expansión de los grupos a los cuales va dirigido este tipo de educación. Así como el sector privado ha experimentado un importante crecimiento, en el sector público existe una tendencia notable hacia el incremento del esfuerzo de capacitación. Los programas de desarrollo ejecutivo de los años 60 se dirigían específicamente a administradores de nivel medio y se concentraban en cursos de desespecialización en el campo general de la administración. Hoy en día, el personal al cual va dirigido este tipo de educación varía desde administradores del más alto nivel, hasta gerentes de compañías y veteranos.

Los aportes dados a la capacitación post-experiencial siguen siendo desiguales. Las compañías gastan, en su mayor parte, algo así como entre el 1 y el 6 por ciento de sus costos salariales brutos en capacitación dentro y fuera de la empresa. De esta cantidad, en la mayor parte de los sectores industriales una parte sustancial se destina al sector superior de la organización, el cual representa entre un 5 y 10 por ciento. Se debe observar, sin embargo, que, a los niveles superiores (de junta directiva, por ejemplo), pocos asisten a sesiones de capacitación. Otra amplia categoría de administradores, a la cual tampoco se le proporciona mucha capacitación, está constituida por los administradores de edad (entre 40 y 50 años) y los administradores permanentes. Dada la cambiante naturaleza del mundo comercial, existe una gran necesidad de utilizar la experiencia disponible dentro de las empresas. A veces los esfuerzos se concentran demasiado en el personal joven.

Finalmente, se debe mencionar el uso restringido del entrenamiento impartido por administradores de pequeños negocios. Algunas de las razones para que

se dé esta tendencia son las mismas que se esgrimen en las empresas mayores: carencia de tiempo, no necesidad de reunirse, etc. Algunos elementos específicos juegan cierto papel en esta situación. Existe, por supuesto, poca confianza por parte de los consultores e instructores. Por tanto, los programas de capacitación pueden fallar en satisfacer las necesidades de los clientes, ya sea en contenido, presentación o programación. Existe una gran necesidad de encontrar la forma correcta de llegar a esta audiencia, pues las investigaciones demuestran que, después de la falta de recursos económicos, una administración de baja calidad es la segunda razón por la cual quiebran las compañías pequeñas. Hace pocos años, la Fundación Europea para el Desarrollo de la Administración emprendió un útil estudio con el fin de identificar los enfoques en el campo de la capacitación en pequeñas empresas, para encontrar posibles soluciones.

Existe una amplia gama de "proveedores" de educación administrativa post-experiencial en Europa. Por supuesto, las universidades e instituciones de educación superior, en general, juegan cierto papel en esto. Sin embargo, ellas sólo cubren una pequeña parte de la oferta. La mayor parte de este tipo de educación la proveen centros dedicados a la educación administrativa, los cuales pueden ser independientes, pero que a menudo tienen vínculos con otras organizaciones tales como las cámaras de comercio, organizaciones patronales o ciertas compañías individuales, como por ejemplo, casas editoras. Por otro lado, firmas consultoras, agencias del gobierno y grupos regionales interesados, también imparten una buena proporción de la capacitación, sobre todo a empresas pequeñas.

La tendencia general a la que deben conformarse los instructores es la creciente relación entre capacitación y fines organizacionales y mejoramiento del rendimiento. Este tipo de orientación condujo, en la década pasada, a un incremento de ofertas "a la medida". Sin

embargo, con el fin de evitar el enfoque "miope" de empresa única, se han encontrado nuevas formas. Se han formado consorcios de empresas para cooperar con las instituciones educacionales en el diseño de cursos, tales como CE-DEP en INSEAD.

Aunque el fenómeno de las "aulas empresariales" se encuentra menos desarrollado en Europa que en los Estados Unidos, muchas empresas europeas están llegando a acuerdos cooperativos con ciertas instituciones educativas para crear formas de aulas empresariales en Europa. Si las instituciones educacionales europeas están preparadas para adaptarse a las necesidades específicas de las empresas, se dará un deseable movimiento de verdadera cooperación. Si la educación superior no es capaz de responder en esta dirección, la alternativa será la conformación de un sistema educacional de aulas empresariales paralelo al sistema educacional regular.

Los ofrecimientos de capacitación en administración en Europa, desde la década de los 60 han cambiado en duración, contenido y enfoque educacional. Originalmente, la mayor parte de los programas de desarrollo ejecutivo post-experiencial eran largos, a menudo de doce semanas o más. Teniendo en cuenta la demanda de programas más cortos, aunque más frecuentes, los centros dedicados a la administración han adaptado sus "productos". Cursos que duren más de cinco semanas son más bien la excepción. La duración de la mayor parte de ellos fluctúa entre una y tres semanas, existiendo, aun, programas de unos pocos días para administradores de alto nivel. En igual forma, se han desarrollado muchos enfoques modulares, aun a nivel de programas de magister.

Además de los cursos funcionales y de administración general que se han realizado durante largo tiempo en los centros europeos dedicados a la administración, se pueden detectar varias áreas nuevas de creciente importancia. Algunas de ellas son: administración de la

tecnología con todas sus consecuencias; habilidades organizacionales, tales como trabajo en equipo y liderazgo; internacionalización y globalización. La administración de la tecnología con todas sus consecuencias es un tema que parece tener una gran demanda en el momento. Abarca no solamente la administración de la tecnología en las compañías de alta tecnología, sino también cómo administrar, en otras compañías, las consecuencias de los adelantos tecnológicos. Esto comprende, por ejemplo, la forma como la administración puede mantenerse a la vanguardia en el campo de la informática administrativa y de la tecnología de la información en general. El que esta necesidad no es fácil de satisfacer, lo demuestra el hecho de que, hasta hace poco, sólo unas cuantas instituciones, tales como la IMD de Ginebra, el Imperial College y el ICSC de la Universidad de Twente, presentan ofrecimientos importantes en esta área.

Varias tendencias de la industria, tales como la nivelación en las organizaciones, mayor integración de las funciones, incremento de enfoques orientados hacia proyectos, han producido una creciente demanda de capacitación en habilidades organizacionales que van desde comunicación y negociación hasta trabajo en equipo y entrenamiento en liderazgo. Específicamente en estas áreas, se están desarrollando herramientas pedagógicas más bien poco ortodoxas, para responder a esta demanda.

Finalmente, hay que tratar de hacer realidad las tendencias hacia la internacionalización y la globalización. Los ofrecimientos académicos en estas áreas también se han incrementado sustancialmente. No solamente los centros internacionales de administración, tales como el INSEAD y el IMD (resultante de la unión del IMEDE con el IMD-Ginebra) se encuentran trabajando en esta área, sino que también más centros nacionales, por ejemplo, el IFL en Suecia, o el CPA y EAP en Francia, están realizando una excelente tarea a este respecto.

Con el enfoque de Europa 1992, ciertamente se necesitarán muchos cursos adicionales dirigidos específicamente a los problemas relacionados con dicho desarrollo.

4.3 Variedad de los enfoques pedagógicos

La gran variedad de culturas nacionales y sistemas educacionales a los cuales ya se ha hecho referencia, ha dado lugar a una gran diversidad y espíritu experimental en los enfoques didácticos, lo cual constituye una de las sorprendentes características de la educación europea en el campo de la administración. Se puede encontrar todo tipo de instituciones dentro de la gama de la educación en el área comercial, desde lo que tradicionalmente se describe como el enfoque de la Escuela de Chicago (enfoque cuantitativo) hasta el de Harvard (enfoque basado en estudio de casos). Pero en muchas de dichas instituciones lo que se encuentra es una compleja combinación de enfoques. Es posible hallar un énfasis sobre disciplinas fundamentales, tales como métodos cuantitativos, economía, derecho, ciencias del comportamiento, en coexistencia con estudios funcionales como finanzas, mercadeo o estudios integrativos y de personal, como estrategias comerciales y operaciones internacionales. Los estudios teóricos o analíticos pueden predominar sobre los comportamentales o los basados en actividades, pero lo contrario también podría ocurrir. Se presenta en los currículos la influencia de muchos factores europeos: los orígenes y desarrollo nacionales de las instituciones educativas, el carácter diverso de la forma como son regidos y la amplia variedad de sistemas de organización.

Esto también afecta la enseñanza. Aunque en muchas instituciones la enseñanza se sigue impartiendo sobre líneas fundamentalmente tradicionales, por medio de conferencias, discusiones y tutorías, existe un gran énfasis sobre el trabajo en grupo y la auto-instrucción. El creciente uso de los computadores y los avances en las telecomunicaciones

están dando lugar a una mayor individualización del aprendizaje, con todo lo cual se presentan más fácilmente mezclas en la metodología empleada. Existen muchos programas disponibles, los cuales son el resultado de la combinación de estudios de tiempo completo, tiempo parcial, estudio en casa o estudio en el lugar de trabajo.

Hasta cierto punto, y bajo la influencia de estos desarrollos, se ha dado, recientemente un rápido incremento en la configuración de estructuras de cursos modulares y sistemas nacionales e internacionales de equivalencias de créditos. Estos desarrollos han producido, inevitablemente, cambios en las formas de evaluación, los cuales, en la mayor parte de los programas comerciales europeos, incluyen, en la actualidad, una combinación de exámenes formales, evaluación continua, proyectos en grupo, exámenes objetivos y retroalimentación tutorial o en grupo.

De esta manera, la educación administrativa europea se caracteriza por una gama de ofrecimientos que van desde cursos presenciales, pasando por cursos combinados con viajes de estudio, enseñanza basada en proyectos y capacitación por computadora, hasta educación a distancia, tal como sucede en el Henley Management College, institución pionera en este campo. La educación a distancia ha evolucionado desde simples cursos por correspondencia hasta convertirse en sofisticadas herramientas pedagógicas que utilizan múltiples medios, tales como el computador y videodiscos interactivos. Finalmente, métodos no ortodoxos, como cursos de aprendizaje- activo y cursos hacia afuera, parecen también tener una gran demanda en algunos países: el primer tipo, porque satisface la necesidad de una capacitación orientada hacia los resultados y el segundo, porque parece ser un poderoso método de entrenamiento en liderazgo y trabajo en equipo.

La expansión de la educación comercial y administrativa y la introducción de nuevos métodos y materiales han dado origen a inquietudes concernientes a la

calidad de las instituciones y programas. La Fundación Europea para el Desarrollo de la Administración tiene una "Unidad Estratégica de Control", la cual ofrece un servicio de evaluación realizado por personal europeo, con el fin de ayudar a las instituciones a mejorar su "calidad institucional".

A todo nivel, el factor comercial juega un importante papel en la educación administrativa, no sólo a través de su propia capacitación dentro de la institución o en la empresa, sino también en cooperación con las instituciones dedicadas a la educación comercial. A nivel pre-experiencial, el comercio ofrece capacitación industrial y oportunidades de trabajo en proyectos. A nivel post-graduado y post-experiencial, la cooperación va, desde trabajo con las instituciones académicas en el diseño de programas de capacitación y consultoría, hasta el uso de las mismas para ofrecer cursos especializados o experiencia práctica para ejecutivos.

4.4 Orientación internacional

Una importante característica de la educación administrativa europea es su fuerte orientación internacional, tanto a nivel pre-experiencial, como a nivel post-experiencial.

La internacionalización de las instituciones académicas comerciales o centros dedicados a la educación en administración toma una variedad de formas:

- * Internacionalización de cursos en una amplia gama de disciplinas;
- * Inclusión de cursos internacionales en el currículum;
- * Inclusión de cursos de idiomas en el currículum;
- * Ofrecimiento de trabajo o estudio en el extranjero, para los estudiantes;
- * Intercambio de personal docente;
- * Intercambio de estudiantes;
- * Establecimiento de programas conducentes a dos grados;

- * Establecimiento de programas conjuntos con instituciones extranjeras;

- * Realización conjunta de investigación, consultoría y publicaciones con colegas del extranjero.

Los modelos de educación administrativa internacional son muy variados. Con todo, existe acuerdo total en cuanto al objetivo general de exponer a estudiantes y personal docente a un clima internacional y, en particular, a involucrarlos en la experiencia de estudiar y trabajar en un ambiente que no se reduzca a una sola cultura.

Existen varios ejemplos de instituciones internacionales de comercio, tanto a nivel pre-experiencial (por ejemplo la Ecole Europeene des Affaires, de Paris, y la European Business School), como a nivel postgraduado y post-experiencial (INSEAD, IMID). Estas instituciones combinan un personal docente y un cuerpo estudiantil internacionales, con un contenido académico también internacional. Algunas de ellas, además, ofrecen sus programas en diferentes lugares.

Otros programas cooperativos internacionales se presentan en una variedad de formas. Algunos consisten en simples intercambios de estudiantes a nivel individual, por períodos cortos o largos, combinados, a veces, con experiencia industrial en otro país europeo.

Otros intercambios estudiantiles están más institucionalizados como por ejemplo en el International Management Programme (Programa Internacional de Administración), creado en 1973, con el fin de proporcionarles a los estudiantes una educación multicultural en administración. El IMP les permite pasar el último año de su programa de maestría en administración fuera de su país de origen. Entre las instituciones participantes se encuentran, en Europa, hacia fines de 1989, HEC-ISA, en Francia ESADE, en España; la Universidad de Colonia, en Alemania; Escuela de Administración de Londres, en el Reino Unido; Universidad de Bocconi, en Italia; Escuela de Economía de Estocolmo, en Suecia; Universidad de Viena, en Austria; Uni-

versidad Católica de Lovaina, en Bélgica; Escuela de Economía de Copenhagen, en Dinamarca; Escuela de Estudios Graduados de San Gall, en Suiza; Universidad de Erasmo, Holanda. El Instituto Vargas en Brasil y la Universidad de Nueva York también participan en este programa.

El tercer modelo consiste en un intercambio estudiantil que conduce a un doble grado, uno concedido por la institución del propio país y otro por la institución extranjera, tal como sucede con los acuerdos que tiene la Escuela Superior de Comercio, en Lyon, con cerca de diez instituciones en el extranjero.

Existen también ejemplos de programas altamente integrados y de larga trayectoria, en los cuales varias escuelas de comercio europeas diseñan currículos comunes y estudiantes de hasta cuatro países europeos pasan cuatro años estudiando juntos y trabajando en por lo menos, dos países. Por estos cursos se reciben dobles calificaciones, grados o diplomas, uno por cada país. Ejemplos son el Politécnico de Middlesex, el Grupo ESC de Reims, Escuela Superior (Fachhochschule) de Reutlingen, ICADE de Madrid y también la Escuela Superior de Munster, Humberstone IHE, Grupo ESC de Burdeos y la Cámara de Comercio de Madrid, con sus programas de cuatro años.

Aunque antes de la creación del esquema de Programas de Estudios Conjuntos de la Comisión Europea se establecieron programas cooperativos y de intercambio estudiantil, el mencionado, y el programa ERASMUS han ocasionado un incremento en cooperación, dentro de la educación administrativa y comercial.

Un logro reciente y muy significativo es la creación de la Comunidad de Escuelas Europeas de Administración (CEEAA) en diciembre de 1968 por la ESADE, Universidad de Bocconi y Universidad de Colonia. Dos nuevos miembros académicos fueron admitidos en septiembre de 1989: la Universidad Católica de Lovaina y la Universidad de Eras-

mo. La CEEAA tiene también diez miembros de la empresa privada. El objetivo es crear un título común europeo y trabajar por la armonización de los currículos en un contexto más europeo e internacional. Este título común —la maestría CEEAA— se otorgaba, por primera vez, en 1990.

4.5 Recursos

En Europa, como en todas partes, la crisis del petróleo de los años 70 tuvo efectos trascendentales sobre la educación comercial y administrativa.

Muchas instituciones educativas comerciales experimentaron una caída temporal de la demanda de cursos post-experienciales, al tiempo que las empresas revisaban sus políticas y compromisos relacionados con personal y capacitación. Esto dio como resultado un estrechamiento de los presupuestos y demanda de cursos más cortos y relevantes. Los recortes en los departamentos de capacitación de las empresas contribuyeron al incremento de la necesidad de ayuda externa. En la década de los 80s las instituciones educativas comerciales experimentaron un auge en sus condiciones de mercado. Todas ellas se comprometieron en ampliaciones de sus instalaciones y todas incrementaron sus ingresos. A esto se añadió un renovado interés e inversión en el "factor humano" de la administración, después de décadas durante las cuales la capacitación les había dado prioridad a los problemas de orden cuantitativo y analítico. Los ciclos de vida de los programas se acortaron. En muchos casos, se presentaba un movimiento paralelo hacia un énfasis más práctico "dentro de la compañía" acompañado de una mayor exigencia de servicios de consultoría a las instituciones educativas comerciales.

En el sector público, en las universidades y escuelas vocacionales superiores, se presentaba una situación más bien diferente. Las autoridades gubernamentales nacionales y regionales, teniendo que enfrentar severos recortes en el gasto público, simplemente los

trasladaban, produciendo reducciones en capital y gastos. Generalmente se dejaba que las instituciones decidieran por sí mismas sobre la distribución de las economías que se veían obligadas a hacer. Dado que los costos por personal docente conforman un alto porcentaje del presupuesto total, hubo recortes en el presupuesto en relación con este rubro, lo que dio como resultado un desmejoramiento de la proporción profesor-estudiante y disminución de la actividad investigativa. También se produjeron recortes en los presupuestos para construcción, equipo y biblioteca.

Una consecuencia de lo anterior fue que algunas instituciones europeas que se consideraban a sí mismas como académicas y quizás como aisladas de la "vida real", tuvieron que enfrentar el mismo problema de las demás colegas en el comercio. Se idearon nuevas iniciativas de diálogo positivo con el comercio y la industria. Con todo, en el campo comercial surgen inquietudes muy específicas sobre el papel y actividades de las instituciones educativas y sobre las actividades y programas para las cuales se busca apoyo.

La situación financiera de Europa contrasta con la de los Estados Unidos, en donde las instituciones dedicadas a la educación comercial y administrativa tienen relaciones más estrechas con el comercio y, como consecuencia, mucho más apoyo económico. En Europa, la súbita contracción del respaldo público no pudo ser amortiguado por un incremento paralelo de la ayuda financiera proveniente del comercio, por lo que se necesitó mucho tiempo para conseguirlo. No quiere decir esto que muchas empresas no hayan apoyado la educación administrativa. Por el contrario, ellas han subvencionado la investigación, proporcionado las instalaciones, patrocinado estudiantes, financiado cargos docentes. A través de fondos y fundaciones también proporcionan mucho apoyo económico. Sin embargo, las instituciones educativas de los Estados Unidos han mantenido una relación más estrecha y cooperativa y, además, tie-

nen mucha más experiencia en conseguir fondos.

El recurso clave de las instituciones educativas comerciales es su personal docente y el capital intelectual que representan. Existen grandes variantes en los enfoques utilizados para proveer el elemento humano que se requiere para mantener la alta calidad de enseñanza e investigación que se espera de las instituciones educativas.

Hay tres fuentes principales para reclutar personal docente. Las instituciones pueden escoger personal teniendo como base antecedentes principalmente académicos, en los cuales son prerrequisitos unas altas calificaciones y publicaciones de importancia en campos teóricos. A este personal se le puede exigir que mantenga contacto con los desarrollos comerciales por medio de consultoría y pasantías en las empresas. Las instituciones también emplean antiguos hombres de negocios que posean ciertas calificaciones comerciales, ante todo por el valor de su experiencia práctica. Pero debido a que su conocimiento puede volverse rápidamente obsoleto, se les anima a que realicen investigación y consultoría. En algunos casos, se vinculan también hombres de negocios en ejercicio para que transfieran su experiencia en el ambiente del salón de clase o de seminarios-talleres. Dada la multiplicidad de tareas que deben cumplir las instituciones educativas comerciales, la mayor parte de los comentaristas sostendrían que es necesario mantener un balance entre estos tipos de experiencia.

Algunas instituciones tienen la ventaja de contar con un cuerpo docente permanente. Otras, en cambio, se han desarrollado con un pequeño núcleo permanente de profesores y reciben colaboración y por periodos cortos, proveniente de administradores o profesorado de otras instituciones o departamentos académicos. En unas pocas instituciones, tales como el Management Centre Europe, el núcleo permanente de docentes está compuesto solamente por directores de cursos y planeadores cu-

riculares, cuya tarea es la de coordinar la participación de una gama de profesores visitantes.

En los últimos años se han hecho esfuerzos para incrementar el número de docentes con títulos académicos altos. Durante los años 60, muchos docentes europeos realizaron viajes a los Estados Unidos con el fin de obtener maestrías y doctorados en los diferentes campos de la administración. En 1968, la Facultad de Comercio de Harvard, con el auspicio de la Fundación Ford, creó el prestigioso Programa Internacional de Profesores, el cual se propone fortalecer la enseñanza y la investigación en el área administrativa. El ITP, dirigido en la actualidad por el ISBM (Escuelas Internacionales de Administración Comercial), consorcio que representa a nueve escuelas comerciales importantes de Europa y la New York Graduate School (Escuela de Estudios Postgraduados de Nueva York). Se han establecido algunos programas de postgrado en Europa,

con el fin de capacitar a los profesores de administración, lo mismo que unos pocos programas doctorales, tales como HEC-ISA, ESSEC, INSEAD. Con todo, la escasez de profesorado calificado continúa siendo un gran problema.

5. TENDENCIAS Y PROBLEMAS

Uno de los rasgos más notables de la educación administrativa europea, menos evidente en los Estados Unidos y Japón, es la continua innovación, debate y evaluación que se genera debido a la variedad de culturas europeas. Las novedades en programas, currículo, contenido y estructura, lo mismo que en docencia, se reciben, analizan y debaten con mucho entusiasmo. Los serios conceptos sobre educación administrativa emitidos durante la última década reflejan, a la vez, acuerdo y controversia. En esta sección se harán algunos comentarios sobre los últimos desarrollos.