Cod 1502/0819

Carrera de Especialización en Docencia Universitaria en Ciencias Económicas

Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

"Carrera de Especialización en Docencia Universitaria para Ciencias Económicas"

- **Director de Carrera:** Act. Juan Ramón Garnica Hervás.
- **Docente:** Dra. Diana R. Schulman.
- **Asignatura:** "Seminario-Taller de Integración"
- **Tema:** "Curriculum, Sociedad y Práctica Profesional. Aportes desde la enseñanza empírica de la materia Dirección General (UBA)".
- **Nombre y Apellido del alumno:** María Daniela Pascual
- **Año Lectivo 2013**

No se respetan las pautas en las citas bibliográficas.

9 (nueve)

Curriculum, Sociedad y Práctica Profesional.

Aportes desde la enseñanza empírica de Dirección General (UBA)

INDICE

1. **Introducción.**

   1.1.Justificación de la importancia del tema
   1.2. Objetivos específicos
   1.3. Metodología

2. **Desarrollo del tema.**

   2.1 Enfoque epistemológico de la materia Dirección General
   2.2 Modelo de Enseñanza
   2.3 Dirección General como *"y" - ese algo que se enseña* –
   2.4. Lineamientos de la nueva propuesta de programa de Dirección General
      2.4.1 Implementación de la metodología de resolución de casos

3. **Conclusiones.**

- **Bibliografía.**

- **Anexo I.**

Curriculum, Sociedad y Práctica Profesional.

Aportes desde la enseñanza empírica de Dirección General (UBA)

1. Introducción

El actual escenario global y los profundos avances del conocimiento y la tecnología, han generado la necesidad de contar con profesionales cada vez mas focalizados en un área determinada del saber. Este "auge" de especialistas requiere necesariamente del trabajo interdisciplinario, hecho que ha dado origen a que "la dependencia de cada profesional respecto de otros especialistas, aun en campos profesionales diferentes, es cada vez mayor"[1].

Asimismo, la presencia de cambios tanto en el contexto laboral como en los valores sociales dificulta la inserción de los jóvenes profesionales al ámbito del trabajo y a la relación de los mismos con la Sociedad. El hecho de que las organizaciones e instituciones sean los canalizadores de los productos o servicios prestados por el profesional genera en cierta medida una barrera del joven con su autonomía en el ejercicio de su profesión.

El objetivo general de este estudio es analizar la enseñanza empírica de la asignatura Dirección General de la carrera de Administración de empresas (UBA) partiendo de su fundamento epistemológico, el modelo de enseñanza empleado por el docente y el contenido de la materia; con la finalidad de efectuar aportes desde los nuevos lineamientos del curriculum de Dirección General que el nuevo graduado deberá tener para poder satisfacer los requerimientos de la Sociedad desde su práctica profesional.

[1] Gómez Campo, V. & Tenti Fanfani, E. "Universidad y profesiones. Crisis y alternativas" Cap. II Las profesiones modernas: crisis y alternativas: pg. 41 Miño y Dávial. Bs. As. (1989).

1.1. Justificación de la importancia del tema

En este escenario, aparecen implicados temas relacionados con el servicio profesional por un lado; y por otro lado, con las actitudes y habilidades del joven profesional para ubicarse como un "eslabón" en el engranaje que conforma la organización al momento de servir al organismo determinado. Así, la toma de decisiones que afectan al servicio prestado (o producto entregado) pasa a ser colectiva (y no individual) dando lugar muchas veces a conflicto de intereses entre el profesional y la organización misma.

Esta situación provoca la imperiosa necesidad de que el joven profesional no solo sepa de su profesión sino que desarrolle habilidades de comunicación para con la organización que, en definitiva, es su "cliente". La necesidad de este trabajo conjunto lleva a una redefinición del marco laboral del joven profesional. Por lo tanto, la lógica de la planificación curricular en la Universidad debe ser previa; de manera de que el joven esté preparado para esta necesidad práctica empresaria.

La importancia de este tema radica en la complejidad que se genera al querer aplicar la teoría a la práctica empresaria cuando se enseña la materia Dirección General. Desde que emerge la globalización del conocimiento y el traspaso de las fronteras del país derivado por la expansión del saber, se presenta entre varios dilemas, que se enseña y como se aplica algunos temas del management actual. De esta manera, se considera importante analizar desde una situación concreta como la enseñanza empírica de la resolución de un caso el dilema de cómo ayudar - desde el lugar del docente - en la preparación profesional práctica del graduado en función de las necesidades de la Sociedad.

1.2 Objetivos específicos

- Reconocer los requerimientos del mercado laboral al egresado universitario.
- Desarrollar el enfoque epistemológico empleado en la materia Dirección General.
- Analizar el Modelo de Enseñanza que subyace en la asignatura Dirección General.

- Desarrollar la temática abordada y el contenido del Programa de Dirección General.
- Demostrar a través de un caso práctico la metodología de resolución de casos implementada en el curso de la materia.
- Proponer una nueva perspectiva del programa de Dirección General que se ajuste a las necesidades del mercado laboral imperante en nuestra Sociedad.

1.3 Metodología.

Siguiendo el modelo de análisis de Robles[2], en este trabajo se intenta exponer la perspectiva epistemológica utilizada en la materia Dirección General tomando en consideración el tema teórico de estructura organizacional y el tema práctico de resolución de casos. Se expresa el problema que se presenta en la exposición de este tema al pasar de los valores e ideas que se suscitan en el nivel estratégico, a la acción resultante proveniente del nivel operativo que repercute en la sociedad. A fin de operacionalizar este estudio, se ha tomado en consideración un minicaso de Harvard y se expone su resolución como parte de los lineamientos del nuevo programa propuesto de Dirección General.

Desde la perspectiva de la epistemología ampliada, *"los procesos inferenciales se apoyan unos a otros y engendran entre todos un resultado de conjunto que es más que la suma de las partes"*[3]. En principio se utiliza el método hipotético-deductivo para pasar de las ideas señaladas en el modelo de enseñanza a la acción plasmada en la práctica empírica de la resolución de casos. Por este motivo, el método inductivo también es utilizado para complementar el análisis ya que permite efectuar inferencias que se efectúan sobre un caso en particular.

---

[2] Robles, E. Método de investigación y obstáculos subyacentes, Capítulo II, III, IV, V, VI y VII. Serie Documento de Trabajo. Agencia Córdoba Ciencia S.E. Area de Promoción Científica, en compilado de Profesora Fernández Vecchi, A. (2011) *Epistemología de las Ciencias Económicas.*

[3] Samaja, J. Aspectos lógico-epistemológicos, Unidad 5, en Pensar y hacer en Investigación (comp.) Fernandez Vecchi, A. (2011) *Epistemología de las Ciencias Económicas,* pg. 190.

Los criterios metodológicos de experimentación y observación en clase colaboran en el análisis de la empresa. Si bien cada empresa tiene su identidad, existen fenómenos que acontecen en otras disciplinas que se extrapolan a la realidad empresaria (por ejemplo, la perspectiva *darwiniana* de la empresa).

2. Desarrollo del tema

2.1 Enfoque epistemológico de la materia Dirección General

Abordar la materia de Dirección General utilizando una única corriente epistemológica no es posible en la medida que el docente decida contrastar los conceptos teóricos con casos de la actualidad empresaria. Todo análisis o estudio que se efectúe en el área de dirección empresaria requiere de cierta mentalidad abierta a la aplicación de diferentes corrientes epistemológicas. Si se toma en consideración uno de los objetivos de la enseñanza, por ejemplo, del tema *estructura organizacional* es importante destacar la relevancia que tiene el poder pasar de la teoría a la práctica integrando conocimientos de manera armónica. Sin embargo, en este pasaje se presentan algunos problemas que subyacen en toda estructura organizacional.

El diseño organizacional se basa en la tradicional pirámide jerárquica que contiene a la estructura organizacional con tres niveles bien diferenciados: la estrategia, el planeamiento o administración y la táctica u operación. La estrategia, como nivel organizacional, "se determina teniendo en cuenta una situación aleatoria, elementos adversos e, inclusive, adversarios, y está destinada a modificarse en función de las informaciones provistas durante el proceso"[4]. El resultado de ese nivel organizacional es la misión que luego es decodificada en el siguiente nivel estructural: la administración. Este nivel interpreta los valores contenidos en la misión e intenta sistematizarlos en un plan, que luego será codificado en el nivel operativo siendo su resultado un programa que deberá contener las

[4] Morin, E. Introducción al pensamiento complejo, Parte 1 a 6, en compilado de Profesora Fernandez Vecchi, A. (2011) *Epistemología de las Ciencias Económicas.* pp. 127.

acciones predeterminadas. Como bien señala Morin, "en ciertos niveles de organización emergen ciertas cualidades y propiedades específicas de esos niveles" [5].

A partir de este modelo de diseño organizacional, se presenta un dilema en cuanto a los criterios de *diversidad y amplitud* que surgen del nivel estratégico; que se contraponen a los criterios de *parcialidad y reduccionismo* que engendran los programas provenientes del nivel operativo o táctico. El problema radica en que estos programas tienen repercusión en la sociedad y es esta interacción la que, buscando simplificar la misión estratégica en un programa, genera la complejidad.

Por este motivo, para la enseñanza de Dirección General se utilizan varias corrientes epistemológicas dependiendo de la etapa en que se aborda un tema. En la primera exposición del tema de estructura organizacional, necesariamente se debe contextualizar el tópico en el *trazado de escenarios.* El comienzo de este tema se efectúa desde una epistemología ampliada ya que se tiene en cuenta no solo la universalidad, formalización y neutralidad ética del conocimiento sino también el abordaje contingente y subjetivo de la interacción que se presenta entre los factores políticos, económicos y culturales. En definitiva, es "en la construcción del conocimiento que incide la integridad de la máquina social"[6].

Desde este marco doctrinario, el método de contrastar deductiva y críticamente las teorías utilizadas como fundamento del tema de estructura organizacional, lleva a que se someta la coherencia interna del sistema de variables utilizadas en dichas teorías con la aplicación práctica[7]. Desde un marco doctrinario tradicional, las organizaciones en general se dividen en tres niveles porque cada nivel tiene su propio lenguaje, modelo y programa. La práctica cotidiana nos muestra que muchas veces, el efectuar estas contrastaciones, aparecen casos especiales que se contraponen con la teoría señalada.

---

[5] Morin, E. Introducción al pensamiento complejo, Parte 1 a 6, en compilado de Profesora Fernandez Vecchi, A. (2011) *Epistemología de las Ciencias Económicas.* pp.149

[6] Díaz, E. (2002) Entre la tecnociencia. La construcción de una epistemología ampliada. Editorial Biblos,

[7] Popper, K. (1934): Introducción a la lógica de las ciencias, Primera Parte, en La lógica de la Investigación Científica, Ed. Tecnos, Madrid.

La perspectiva epistemológica de Popper "*parte de una conjetura y la instancia empírica (la experiencia) opera como control de la misma*".[8] Es aquí donde aparece el problema de la demarcación por medio del cual los empiristas como Hume introducen "el método de la inducción" teniendo en cuenta casos de la práctica. En la realidad empresaria, cada organización es única y posee su propia identidad. De esta manera, intentar imponer modelos de comportamiento en el que se estipulan tipos de lenguaje, modelos y programas para cada nivel organizacional tiene una consistencia relativa.

La postura de Lakatos y la racionalidad de los programas de investigación científica (PIC) le dan cierta flexibilidad al método hipotético deductivo, ya que si bien ese autor refuerza los enfoques de Popper y Kuhn, acertadamente considera que los enunciados científicos no pueden ser demostrados (al ser generalmente aceptados por la comunidad científica). Desde esta perspectiva, se abandona la jerarquía propia del "libro raíz" con su estructura vertical inherente al pensamiento *popperiano,* dándole lugar a la estructura sistémica.

Aplicados estos PIC a la estructura organizacional permite abrir el conocimiento hacia la existencia de un núcleo (la gestión empresaria) y una serie de elementos que van operando como una apertura de la estructura jerárquica de la organización a una forma organizacional en red donde los diferentes niveles de la estructura organizacional se van entrelazando. De esta manera, partimos de la unicidad de un patrón estructural estático (la estructura organizacional formal) a un sistema *estructurable* menos formal y más cercano a la realidad empresaria.

Si se profundiza en esta realidad, se avizora que esta visión unidimensional limita el análisis del fenómeno bajo estudio. Por esto, Morín señala que "la estrategia requiere al conocimiento complejo, porque la estrategia surge trabajando con y contra lo incierto, lo aleatorio, el juego múltiple de la interacciones y las retroacciones"[9]. La dificultad del pensamiento complejo es que tiene que abordar la incertidumbre propia del contexto empresario, lo entramado, y las contradicciones que se presentan en la empresa. Es en este

[8] Piovani, J. & Baglioni, S. Fundamentos epistemológicos de la ciencia, Unidad 1, en Pensar y hacer en Investigación (comp.) Fernandez Vecchi, A. (2011) *Epistemología de la s Ciencias Económicas,* pp.70.

[9] Morin, E. Introducción al pensamiento complejo, Parte 1 a 6, en compilado de Profesora Fernández Vecchi, A. (2011) *Epistemología de las Ciencias Económicas.* pp.32

punto donde aparece la necesidad de la perspectiva rizomática con un sistema raicilla[10] en la que impera la lógica de la conjunción (sin por ello abandonar las demás perspectivas).

Esta perspectiva rizomática se evidencia cuando se baja a la práctica empresaria donde se comienzan a avizorar ciertas contradicciones propias de cualquier empresa, fruto de afrontar la complejidad.

Un estudio realizado por profesores de la Universidad de Tokio, dilucidó la existencia de contradicciones, fuerzas opuestas y paradojas en el accionar del personal de Toyota como una forma usual de articulación funcional dentro de la empresa. Este estado de "desequilibrio" es impuesto deliberadamente por los directivos de Toyota para generar una tensión saludable y cierta inestabilidad dentro de la organización. El propósito de este comportamiento organizacional es lograr una innovación continua y una constante renovación empresaria. En esta empresa automotriz, las contradicciones no son necesariamente consideradas como algo negativo. Osono, Shimizu y Takeuchi[11] identificaron seis tendencias contradictorias que coexisten en Toyota, entre las cuales se pueden destacar las siguientes:

1. Cultivar la frugalidad mientras se gastan grandes sumas de dinero.
2. Mantener la comunicación simple y a la vez compleja.
3. Respetar la jerarquía burocrática y permitir la libertad para disentir, etc.

Entre estas contradicciones, el hecho de respetar la jerarquía burocrática y permitir la libertad para disentir esta relacionado con el problema expuesto anteriormente por el que la estructura organizacional jerárquica no se condice con la necesidad de apertura al diálogo. Por este motivo, es fundamental tener en cuenta que las experiencias exógenas – como la de Toyota – contiene cierto proceso interno en el que los estados de cosas – como las contradicciones – se representan en premisas como las expuestas que intentan dilucidar los hechos que realmente pasan y se quieren explicar.

---

[10] Deleuze, G. y Guattari, F. Rizoma, Introducción en compilado de Profesora Fernández Vecchi, A. (2011) *Epistemología de las Ciencias Económicas.* Ed. El Cagadero del Diablo.

[11] Osono, E.; Shimizu, N. y Takeuchi, H. (2008) Extreme Toyota, Ed. John Wiley.

Necesariamente se debe analizar todo tema – por ejemplo el de estructura organizacional – desde una postura de epistemología ampliada para abarcar todo el espectro interno y externo que se interrelaciona con la organización.

2.2 Modelo de Enseñanza

Existen diferentes enfoques o modelos de formación docente desde la conformación de los sistemas educativos originados a fines del siglo XIX. En los últimos 20 años, dos han sido los modelos más representativos de formación docente: el Personalista y el Práctico[12]. Mientras que el primero se caracteriza por tener un modelo de profesor facilitador de aprendizajes significativos que busca el desarrollo de la autoeducación en un clima de libertad, el modelo de formación docente Práctico posee otras características. En este caso, el paradigma del profesor se asemeja al de un artista o artesano que tiene que desarrollar su saber y experiencia en post de una adaptación creativa a un medio plagado de circunstancias imprevistas.

En el marco de este trabajo de investigación, el modelo de profesor que se toma como referente es este último. El objetivo buscado por este profesor es que el alumno no solo aprenda los conocimientos impartidos sino que aproveche la experiencia de vida del docente. De esta manera, la didáctica empleada por el profesor se basa en desarrollar la propia didáctica con un enfoque reflexivo sobre la práctica. A partir de este punto, se cita la siguiente definición de la acción de enseñar:

> "Enseñar es lo que una persona hace para ayudar a otra a aprender. Enseñar es reunirse dos o más personas cuando la intención de por lo menos una de ellas es que los demás, como resultado del encuentro, hagan más, sepan mas o sean más"[13].

Es importante señalar que si bien la mayoría de los docentes hablamos de procesos de enseñanza-aprendizaje, existen ciertas características que diferencian aprendizaje de enseñanza. Fenstermacher señala que existen ciertas características que diferencian

[12] Stigliano, D. Modulo de lectura y trabajo autónomo N°1 – Problemática del Aprendizaje Universitario, 2008.
[13] Guy Claxton, G. "Vivir y aprender. La psicología del cambio en la vida cotidiana", 1995.

aprendizaje de enseñanza. Este autor señala que la enseñanza es una actividad desarrollada conscientemente (fenómeno social) mientras que el aprendizaje es un fenómeno individual interno (mental o psíquico). Por otra parte, la enseñanza es una actividad intencionada, que lleva implícita la idea de entregar o dejar algo y al mismo tiempo, se rige por valores, pudiendo ser juzgada como moral o inmoral, correcta o incorrecta. Por el contrario, el aprendizaje no puede ser juzgado ni tampoco implica la adquisición de nada.

Así como existen diferentes modelos de enseñanza, también están presentes distintas teorías de enseñanza que, en términos de la Dra. Fairstein, nos "proporcionan una comprensión de las actividades y los fenómenos, y orientan nuestro accionar". Para diferenciar entre teorías de aprendizaje y teorías de enseñanza, la autora señala que teorizar sobre el aprendizaje es propio del ámbito de la psicología en tanto la teorización sobre la enseñanza corresponde al campo de la didáctica. A partir de esta perspectiva, surgen tres espacios en el proceso de enseñanza- aprendizaje donde: a) el primer espacio lo constituye la elaboración de las teorías de aprendizaje; b) el segundo espacio (la elaboración de las recomendaciones para la enseñanza) y c) el tercer espacio (la práctica de la enseñanza).

Gráficamente, se exponen los tres espacios en el cuadro siguiente:

1		2		3
Teorías Psicológicas	→	Elaboración de recomendaciones	→	Actividad de
sobre el aprendizaje		p/mejorar la actividad de enseñar		Enseñar

Cabe destacar que el espacio de elaboración de las recomendaciones para la enseñanza es denominado por la autora "espacio de la reflexión didáctica". Este espacio conforma el ámbito de producción de discursos teóricos sobre la enseñanza y se elaboran saberes y conocimientos sobre ella. Si bien es un espacio ciertamente "teórico", también es considerado el espacio en el que se mueve el docente cuando reflexiona y analiza la práctica. De esta manera, es relevante analizar el tópico de enseñanza en dos partes. Por un lado, desde la perspectiva de un saber descriptivo y explicativo que se podría denominar "conocimientos de la enseñanza". Desde otro punto de vista, la enseñanza se podría

analizar como una cuestión normativa o prescriptiva considerada como "recomendaciones para la enseñanza".

Passmore, al abordar el tema desde los "conocimientos de la enseñanza", parte de caracterizar a la enseñanza como una relación triádica que contiene tres elementos bien diferenciados: "*x enseña y a z*", donde

a) *"x" es alguien que enseña;*
b) *"y" es algo que se enseña;*
c) *"z" es alguien a quien se enseña.*

El hecho de considerar a la enseñanza como una actividad consciente e intencionada, con la finalidad de influir sobre el aprendizaje de otras personas, nos lleva a tener que hacer centro en alguno de estos elementos. Este trabajo de investigación se focalizara en el contenido o sea en la variable *"y"* (ese algo que se enseña). Como la enseñanza esta destinada a que alguien aprenda "alguna cosa" (conceptos, actitudes, destrezas, procedimientos, habilidades, etc.) y esa cosa forma parte del contexto, del afuera del aula, se puede afirmar que el acto de enseñar trabaja con dos factores: el alumno y el contexto.

Luego del análisis previo efectuado, en el siguiente apartado nos proponemos analizar la problemática de la enseñanza de ciertos contenidos en un contexto educacional y social que esta inmerso en un escenario internacional del que forma parte. El hecho de que el conocimiento global proveniente de ese escenario internacional sea de difícil adaptación al contexto local provoca ciertos dilemas en la actividad de enseñanza al momento de aplicar los conocimientos adquiridos en casos de empresas en Argentina (nacionales o extranjeras).

2.3 Dirección General como *"y" - ese algo que se enseña* –

Basado en la estructura del conocimiento curricular en la Licenciatura de Administración (UBA), se detectan las siguientes etapas:

a) El primer tramo que lo conforman las materias básicas, muchas de las cuales son comunes a las distintas carreras que se dictan en la Facultad de Ciencias Económicas (UBA).

b) El segundo tramo (denominado Profesional) integrado por un conjunto de materias aplicadas al saber en cuestión.
c) Un tercer tramo compuesto por aquellas materias optativas que el alumno puede seleccionar en función del interés propio. La tesina final (o trabajo de integración y aplicación profesional) constituye la culminación de la carrera.

La asignatura Dirección General corresponde al segundo tramo de la curricula. El programa de Dirección General data de 1997 y fue aprobado por Res. Cons. Directivo (FCE) N° 4196/97. Si bien este es el programa de la materia original, el mismo ha estado bajo revisión de la Titular de la Cátedra (Dra. Bonatti) y los profesores de la misma habiéndose efectuado modificaciones para dar respuesta al perfil de graduado en Administración.

Los contenidos del programa de 1997 que son pilares básicos de la materia se detallan a continuación:

"La visión sistémica y enfoque organizacional de la realidad. La Política, el Gobierno y la Dirección. Análisis de la legitimidad, gobernabilidad y viabilidad. El contexto, propósitos, estrategias y capacidades internas. La función de dirección como espacio y nivel de coordinación y conducción. Análisis comparativo de la dirección según la naturaleza de la organización. Modelos cooperativos y competitivos de dirección. Formas de dirección: las variables a considerar. Los criterios de racionalidad directiva y gerencial: eficacia, eficiencia y economicidad. Sus alcances y limitaciones. Dinámica del cambio desde la dirección. Los cambios impulsados en la tecnología, la estructura y la cultura. Formas de participación en la gestión. La Gerencia Social. La Gerencia Pública. Ética de dirección en negocios e instituciones."

Los objetivos generales del desarrollo de esta materia se basan en:

1. Introducir un marco económico al estudio organizacional. En esta materia se presenta un panorama de los avances en la perspectiva económica de las organizaciones. Partiendo de la nueva teoría de la información, se analizan y debaten sus supuestos, abocándose al análisis de la dinámica de los mercados a partir de la incorporación de información incompleta y el comportamiento estratégico de las firmas.

2. Analizar el comportamiento organizacional en función de este enfoque económico. Mientras que el enfoque tradicional analiza las relaciones horizontales y la interdependencia competitiva, el enfoque dado al estudio de "sistemas socio técnico complejos" también se ocupa de las relaciones verticales entre firmas disímiles en las que se presentan problemas de agencia.

   Conocer y detectar *a priori* este tipo de conductas permite sobrellevar conflictos, orientando la conducción conjunta de las corporaciones hacia resultados de largo plazo, generando así sinergias de valor económico y tecnológico dentro del grupo de compañías.
3. Incorporar un enfoque sistémico de la Dirección General dirigido a:

a. Facilitar el entendimiento, la aplicación y el aprendizaje de los conceptos y prácticas de la Dirección (*management),* incluyendo el reprocesamiento de las experiencias.
b. Mejorar las capacidades necesarias para participar en el análisis de problemas y la toma de decisiones en contextos organizacionales.
c. Tomar en consideración los cambios en los contextos, mercados y tecnologías y los paradigmas y paradojas involucrados en la gestión empresarial, analizando sus implicancias en el management en general y en los enfoques y metodologías estratégicos en particular.

En función de esta necesidad de "acople" entre el sistema educativo y la formación de los jóvenes profesionales, en este estudio se considera relevante abordar en principio el tema del actual requerimiento del perfil de graduado contenidos en el perfil de carrera del Licenciado en Administración.

A partir del análisis del perfil de carrera del Licenciado en Administración (UBA), se denota que el mismo atraviesa el quehacer docente de manera cotidiana. Las habilidades y conocimientos que allí se exponen son en gran medida construidos desde el trabajo de cada asignatura. Cabe destacar que numerosos conceptos vertidos en el perfil de la carrera son abordados particularmente por ciertas asignaturas, o bien comenzados y continuados en sus correlativas.

Desde la materia de Dirección General – que, como se ha señalado precedentemente esta situada en el tramo Profesional de la carrera - se tiende a formar un graduado con conocimientos, aptitudes y habilidades para:

- Saber actuar como consultor y directivo, diseñar y evaluar las funciones de planeamiento, conducción y coordinación en todo tipo de organizaciones;
- Intervenir en la definición de los objetivos y las políticas de las organizaciones;
- Intervenir en la evaluación del impacto social y ambiental de las decisiones administrativas de las empresas e informar a sus directivos sobre las medidas posibles para preservar la calidad de vida y el medio ambiente;
- Diseñar y asesorar en materia de estructuras, sistemas y procesos administrativos;
- Intervenir en tareas de consultoría y administración de personal, en tareas de búsqueda, evaluación y selección;
- Formular y administrar el presupuesto, la evaluación de proyectos de inversión y los estudios de factibilidad financiera en empresas públicas y privadas;
- Diseñar y conducir procesos de logística, producción, y comercialización de bienes aplicación y servicios;
- Asesorar y conducir proyectos de desarrollo de las actividades empresarias vinculadas con las finanzas y el comercio exterior;
- Realizar el diseño y puesta en marcha de estructuras orgánicas, la especificación de las plantas de personal y procedimientos administrativos y de control de organismos públicos y privados;
- Diseñar proyectos, programas y planes de negocios;
- Intervenir en la coordinación de esfuerzos de grupos sociales para la realización de proyectos comunitarios, brindando los recursos de gerenciamiento para su concreción;
- Evaluar la calidad de vida en organizaciones y la ética de las decisiones administrativas;

- Intervenir en equipo con enfoque interdisciplinario en proyectos que requieran la integración profesional de la administración con otras áreas del conocimiento;
- Intervenir en proyectos de investigación relacionados con el desarrollo del saber científico en el área de Administración;
- Fomentar el desarrollo y perfeccionamiento de la profesión;
- Ejecutar las tareas reservadas a su profesión de acuerdo con la legislación vigente.

Se considera que, a partir del desarrollo de estos conocimientos y habilidades, los alumnos deben lograr vincular las distintas materias que han tenido en la carrera a fin de generar una visión crítica de los temas que se ven en Dirección General. A partir de la resolución de casos y exposiciones de profesionales que están en la arena empresaria argentina, se persigue que el alumno desarrolle la habilidad de interpretar el rol que debe ejercer en función del lugar organizacional que ocupa.

De esta manera, se intenta afianzar comportamientos y habilidades conductuales relacionados no solo con aspectos de empresas privadas (donde la maximización del beneficio es la cuestión fundamental que se enseña durante toda la carrera) sino también con la gerencia social, pública y la ética de la dirección en negocios e instituciones. A continuación se desarrollan algunos lineamientos del nuevo programa de Dirección General en pos de una mejor formación profesional del graduado en función de los requerimientos de la sociedad y su mercado laboral.

2.4. Lineamientos de la nueva propuesta de programa de Dirección General.

En el apartado anterior se señalaron aquellas habilidades, conocimientos y aptitudes contempladas en el perfil de graduado en Administración de esta Facultad. Parecería ser que estas últimas son suficientes para poder brindar un buen servicio profesional a la sociedad. Sin embargo, el continuo desarrollo de la ciencia y la tecnología, por un lado, y los contextos organizacionales actuales caracterizados por el cambio y la incertidumbre, por

otro, obligan al profesional a poseer además tres competencias fundamentales relacionadas con la dimensión científica y tecnológica:

- ✓ capacidad de detectar e incorporar los nuevos métodos científicos y tecnológicos
- ✓ capacidad de crear nuevos marcos teóricos y tecnologías a partir de las disponibles
- ✓ capacidad de aplicar los avances científicos y tecnológicos a situaciones y contextos cada vez más complejos y relacionados con múltiples variables.

Los cambios incesantes y acelerados en las organizaciones y la internacionalización creciente que está conduciendo a acentuar la interdependencia, hacen que las organizaciones y particularmente sus dirigentes, deban considerar factores que van mucho más allá de su ámbito de gestión y control, viéndose así obligados a complejizar sus sistemas de pensamiento. Por otro lado los grandes cambios y fluctuaciones que se están produciendo tienen como característica central su baja previsibilidad, y obligan a ampliar el campo de reflexión, teniendo en cuanta lo más improbable en lugar de lo más probable. Este contexto obliga entonces a aprender a "gerenciar la complejidad" y a "gerenciar la baja previsibilidad".

Estos múltiples factores llevan a pretender que Dirección General, una de las últimas materias en la carrera del Licenciado en Administración obligue al alumno a "aprender" esa complejidad, "aprender" a manejar variables múltiples en escenarios poco probables poco previsibles, aumentando así su capacidad para :

- formular estrategias a mediano y largo plazo
- integrar y formar grupos de trabajo unidos con objetivos comunes
- negociar y resolver conflictos
- reflexionar sobre la mejor implementación de las decisiones que se toman en la dirección y que abarcan el contexto global de competencia.
- Integrar y aplicar todos los conocimientos construidos a lo largo del ciclo profesional de su carrera.

El saber administrativo en general, y el relativo al gobierno de organizaciones en particular, es un saber *teórico-práctico.* Teórico por desarrollar conocimientos para obrar u operar en la realidad de las organizaciones y práctico por su objeto de estudio.

Como se ha señalado precedentemente, esta materia es una de las últimas asignaturas de la carrera de Licenciado en Administración, por lo que se debe enfocar fundamentalmente la práctica de los conocimientos teóricos construidos a lo largo de toda la carrera, articulando - además de los conceptos, criterios y métodos de raciocinio - la propia reflexión, el pensamiento organizado y sistemático. En el siguiente apartado, se da muestra de la implementación de un caso práctico dado en clase y desarrollado por los alumnos.

2.4.1 Implementación de la metodología de resolución de casos

El relato de este caso nos ayuda a abordar problemas que se presentan en la realidad cotidiana empresaria. Como señala Litwin, lograr cierto grado de abstracción que permita "la transferencia de los conocimientos aprendidos en un contexto y en una situación – el del caso propiamente dicho – a otro contexto y a otra situación no es sencilla"[14]. En este caso en particular, se pretende que el alumno no solo internalice conceptos teóricos sino que, desde sus valores y actitudes pueda darse cuenta de la importancia de dilucidar el comportamiento organizacional adecuado según las respectivas culturas nacionales de las filiales de una determinada corporación.

Como estrategia de enseñanza, el aprendizaje basado en problemas le otorga al alumno la posibilidad de pensar en los pasos a seguir para su resolución. Asimismo, la lectura y escritura ocupan un lugar trascendental en esta actividad toda vez que "hacerse cargo de enseñar a leer y a escribir en la universidad es ayudar a los alumnos a aprender"[15]. Muchas veces sucede que, a raíz de este aprendizaje, los alumnos incrementan su participación en

[14] Litwin, E. (2008): El oficio de enseñar condiciones y contextos. Cap. 5: El oficio en acción: construir actividades, seleccionar casos, plantear problemas. Editorial Paidós. Pg. 89.
[15] Carlino, P. (2006). Escribir, leer y aprender en la universidad. Una introducción a la alfabetización académica. Cap. 1: La escritura en el nivel superior. Fondo de Cultura Económica de Argentina. Bs. As. Pg.25.

clase y el compromiso con el grupo de alumnos con el que trabajan, motivándolos a seguir creciendo en la comprensión del tema en cuestión y el surgimiento de nuevas ideas.

La metodología didáctica de las reuniones es interactiva. Con exposiciones del profesor a cargo y a fin de realizar el análisis crítico de los contenidos del programa y su definida y concreta aplicación a estrategias y tácticas empresarias, se desarrollan debates, con discusión individual y grupal. Asimismo, se efectúa el planteo teórico y práctico de principios, herramientas y procesos empleados para el logro de los objetivos de estudio, presentando la implementación de los conceptos teóricos a través del análisis, resolución y discusión de casos.

Para el abordaje de esta actividad, se opta por la resolución de un mini-caso práctico de la Universidad de Harvard, "Transformando en global el conocimiento local" (se adjunta en Anexo I). El objetivo de esta actividad es aplicar los conceptos teóricos aprendidos en clase, dilucidar situaciones semejantes que acontecen en la realidad y brindar el desarrollo de una metodología de resolución que contenga las siguientes etapas:

- Diagnóstico de situación.
- Detección del problema central.
- Analizar las causas que llevaron a ese problema.
- Ofrecer medidas correctivas inmediatas (de corto plazo).
- Delinear medidas mediatas (de largo plazo) que lleven a una solución fundamental del problema.

En el marco de la búsqueda de innovaciones educativas, considerando las estrategias de enseñanzas y aprendizajes aprendidas en el curso de esta Carrera, se considera que existe una problemática en la presentación de los trabajos prácticos por parte de los alumnos (oral y escrita). En este caso en particular, nos basamos en la enseñanza de un caso práctico por medio del cual se intenta transformar en local el conocimiento global teniendo en cuenta la ética empresarial. En las empresas multinacionales (como las del caso que se desarrolla seguidamente), este tema es un gran desafío porque ante el proceso de globalización imperante las empresas se ven obligadas a expandirse y conservar un comportamiento homogéneo en toda la corporación.

Para ello, la metodología empleada se basa en la lectura del caso de un laboratorio, Lexington Labs, con una estrategia empleada durante años que ya no estaba funcionando. La actividad se desarrolla mediante el armado de equipos de trabajo y la lectura conjunta del mismo. La propuesta dura una hora y media (30 minutos de desarrollo teórico del tema en cuestión; 20 minutos de lectura del caso, 20 minutos de resolución y 20 minutos de corrección). La evaluación de los alumnos se fundamenta en el análisis del diagnóstico del caso, la detección del problema central del caso en dos líneas; el desarrollo de las causas que llevaron a Lexington Labs a tener ese problema; y la propuesta de soluciones inmediatas y mediatas (estas últimas más de largo plazo)[16].

Esta metodología es la que se utiliza para ingresar a trabajar en algunas consultoras locales y es interesante porque ellos aprenden a detectar el problema con la lectura del caso en 15 minutos. Se les pide que en 2 renglones lo expongan y que analicen en 8 renglones las causas que llevaron a ese problema. En la Facultad de Ciencias Económicas, nos preparan tanto para ver la maximización de beneficios que generalmente se confunde como problema central la baja de ventas. En esto se los corrige y se les hace ver el tema de que el problema – en este caso – es la falta de comunicación entre las distintas sucursales del exterior y la importancia de la transmisión de los valores que conforman la cultura organizacional. Luego se les pide soluciones que ellos tomarían de manera inmediata y mediata.

Las fortalezas que tiene el tópico de resolución de casos es que los contacta con casos reales; los alumnos ven otras cosas más allá de las ganancias. Otra fortaleza es el hecho de la necesidad de hacer foco en el problema central y no quedarse en los detalles. Esta es una habilidad que los alumnos tienen que desarrollar y aprender ya que es lo que se demanda desde la actividad profesional.

[16] En el Anexo I, se presenta el caso de Lexington Labs y su resolución.

Exponer el caso en grupo es otro factor que ayuda a la oratoria de los alumnos y a vencer el "*pánico escénico*". El problema que se presenta en este caso es la dificultad que los alumnos tienen en efectuar esta exposición, la cual generalmente esta apoyada con un Powerpoint. Otra debilidad que puede surgir con este análisis de caso es que debe sustentarse en una metodología clara y que, si bien puede resolverse en varias hojas, lo importante es que se resuelva en 20 líneas. Y aquí aparece el problema de la redacción ya que a los alumnos les cuesta mucho escribir con propiedad e ir al foco de la cuestión.

Luego del desarrollo del caso en función de la metodología acordada se les presenta un Mapa Conceptual a partir del cual se analiza el problema central que emana del caso y los disparadores que permitirán a la empresa sobrellevar los inconvenientes acaecidos ante la toma de decisiones erróneas.

En Dirección General se los prepara para participar en el Directorio y en forma directa con el CEO. Por esto, la presentación escrita debe ser acotada (oportunidad) y la escritura debe ser clara. Y esto no es fácil. Una amenaza que se avizora es el hecho de que los alumnos leen cada vez menos y escriben con errores ortográficos, producto de la falta de lectura y la tecnología que atenta con la correcta escritura (se escribe de forma abreviada en el Chat, SMS, etc.).

3. Conclusiones

Como se ha señalado en este estudio, es necesario un abordaje de los temas de la materia Dirección General desde una perspectiva epistemológica integral y ampliada. El objetivo general de este estudio ha sido analizar la enseñanza empírica de la asignatura Dirección General de la carrera de Administración de empresas (UBA) partiendo de su fundamento epistemológico, el modelo de enseñanza empleado por el docente y el contenido de la materia; con la finalidad de efectuar aportes desde los nuevos lineamientos del curriculum de Dirección General que el nuevo graduado deberá tener para poder satisfacer los requerimientos de la Sociedad desde su práctica profesional.

Asimismo, se han delineado las distintas perspectivas epistemológicas focalizando este estudio en el tema *estructura organizacional* y luego abordando la resolución de un caso práctico.

Como el mundo complejo no se resuelve con fórmulas o reglas simples, las situaciones y casos no se resuelven por medio de reglas generales o específicas, sino que se desarrollan herramientas que permiten al alumno la deducción de su conocimiento. De esta manera, el estudiante debe acostumbrarse a confiar en su razonamiento más que en su memoria. Al desarrollar su capacidad de análisis y la reflexión en situaciones complejas, debe efectuar una reflexión sistemática más que una descripción anecdótica. El objetivo de esto es permitirle enfrentar el mundo cada vez más complejo, cada vez más interrelacionado con múltiples variables y factores.

Esta asignatura debe colaborar frente al ya próximo Licenciado en Administración en su adaptación al mundo profesional, enfocando su papel no solo en el ámbito de la empresa sino también como consultor independiente. El mundo en el que operará es un mundo cada vez más incierto, extremadamente complejo, excesivamente dinámico.

No puede estar ausente la ética como el valor esencial que los profesionales deben desarrollar y revelar en todas sus acciones, dando ejemplos a la sociedad en general y en particular a las organizaciones. Debe ser un ejemplo en la conducción y coordinación de los distintos grupos que integre, en todos y en cada uno de los ámbitos en los que ejerza. Su visión además de amplia e integradora debe ser ética, cuidando además el medio ambiente con acciones sustentables

El campo de la organización industrial ha mostrado una enorme evolución en los últimos veinte años, a partir de la incorporación de nuevos conceptos, tanto desde el punto de vista del análisis estratégico del comportamiento de la firma y la organización de los mercados, como desde la definición de hipótesis de trabajo para ser estudiadas desde la óptica de la dirección (o *management*).

Comprender como afectan estas problemáticas a la conformación del contenido de la materia Dirección General es fundamental al momento de tener que definir el rumbo de la misma. El tema de aplicar el conocimiento teórico aprendiendo a lo largo de la carrera y en la materia Dirección General en particular ha llevado al desarrollo de un nuevo programa de la materia sustentada en estas necesidades de "acople" del alumno al mercado laboral. Si bien este estudio se limita al abordaje de una materia en particular, el mismo no se agota aquí. Sería interesante que pudiera servir de inicio como línea de investigación en la mejora del perfil del graduado en Ciencias Económicas.

NOTA. Opinión Personal

"La pobreza consiste en llegar tarde a las conversaciones que inventan el mundo". (Fernando Flores).

Me parece interesante dar mi opinión personal con respecto a los temas abordados en los distintos seminarios de la Carrera de Especialización en Docencia Universitaria con esta frase del autor chileno Fernando Flores porque en cierta medida refleja lo que busque en estos cursos de Docencias y pude encontrar: la idea del nuevo rol del docente autor ante la temporalidad del conocimiento (ya que todo lo que hemos aprendido cambia). Además, esta implícito el tema de aprendizaje en el que "soy yo el que aprendo" o sea que soy yo el que llega tarde. ¿A dónde? A las conversaciones donde el *feed-back* o la retroalimentación entre docente y alumno es personalizado y constructivo.

Desde esta perspectiva, mi propuesta es que el alumno aprenda a hacer. Conversar, escuchar y preguntar son acciones que se dan en este ámbito. Si esto no se logra, se genera *pobreza* en el sentido de falta de adecuación del docente a este nuevo escenario donde debe ceder protagonismo para que el alumno "aprenda a hacer" y no solo a saber.

Desde la profesionalizar de la tarea docente es necesario complementar los conocimientos propios de la materia que se dicta con la formación pedagógica. De esta manera, la práctica pedagógica no se debe basar solamente por la actuación autónoma de los profesores, sino que debe existir un vínculo entre los aspectos culturales, las institucionales, las curriculas relacionadas de las materias de un programa de estudio, etc.

- Bibliografía

- Deleuze, G. y Guattari, F. Rizoma, Introducción en compilado de Profesora Fernandez Vecchi, A. (2011) *Epistemología de las Ciencias Económicas.* Ediciones.
- Díaz, E. (2002) Epistemología del caos y hermenéutica, Capítulo IV, en Entre la tecnociencia y el deseo. La construcción de una epistemología ampliada. Editorial Biblos.
- Forrester, J. (1961) Industrial dynamics, The MIT Press, Cambridge, Massachussets.
- Kuhn, Th. El camino desde la estructura. Ensayos filosóficos, 1970-1993, con una entrevista autobiográfica. James Conant y John Haugeland. Compiladores) en compilado de Profesora Fernandez Vecchi, A. (2011) *Epistemología de las Ciencias Económicas.*
- Morin, E. Introducción al pensamiento complejo, Parte 1 a 6, en compilado de Profesora Fernandez Vecchi, A. (2011) *Epistemología de las Ciencias Económicas.*
- Osono, E.; Shimizu, N. y Takeuchi, H. (2008) Extreme Toyota. Editorial. John Wiley.
- Piovani, J. & Baglioni, S. Fundamentos epistemológicos de la ciencia, Unidad 1, en Pensar y hacer en Investigación (comp.) Fernandez Vecchi, A. (2011) *Epistemología de la s Ciencias Económicas.*
- Popper, K. (1934) La lógica de la investigación científica. Primera Parte, Introducción a lógica de la ciencia. Editorial Tecnos. Madrid.
- Robles, E. Método de investigación y obstáculos subyacentes, Capítulo II, III, IV, V, VI y VII. Serie Documento de Trabajo. Agencia Córdoba Ciencia S.E. Area de Promoción Científica, en compilado de Profesora Fernández Vecchi, A. (2011) *Epistemología de las Ciencias Económicas.*
- Samaja, J. Aspectos lógico-epistemológicos, Unidad 5, en Pensar y hacer en Investigación (comp.) Fernandez Vecchi, A. (2011) *Epistemología de las Ciencias Económicas.*
- Senge, P. (2006) La Quinta Disciplina, Ed. Granica, Buenos Aires.

- **ANEXO 1**

Transformando en Global el Conocimiento Local (Resolución del caso)

1.b) Problema

- Falta de comunicación en la empresa con consecuente repetición de problemas a través de los países.

1.a) Diagnóstico/ Causas

- Hay un crecimiento acelerado de la empresa sin foco.
- Descentralización de unidades de negocio.
- Tendencias tecnológicas nuevas.
- Las ventas pasan de ser no relacionales a mas relacional.
- Intervención creciente de los gobiernos.
- Grandes clientes.
- No se comunican las experiencias.
- Falta de políticas de equipo.

2.a) Medidas Inmediatas

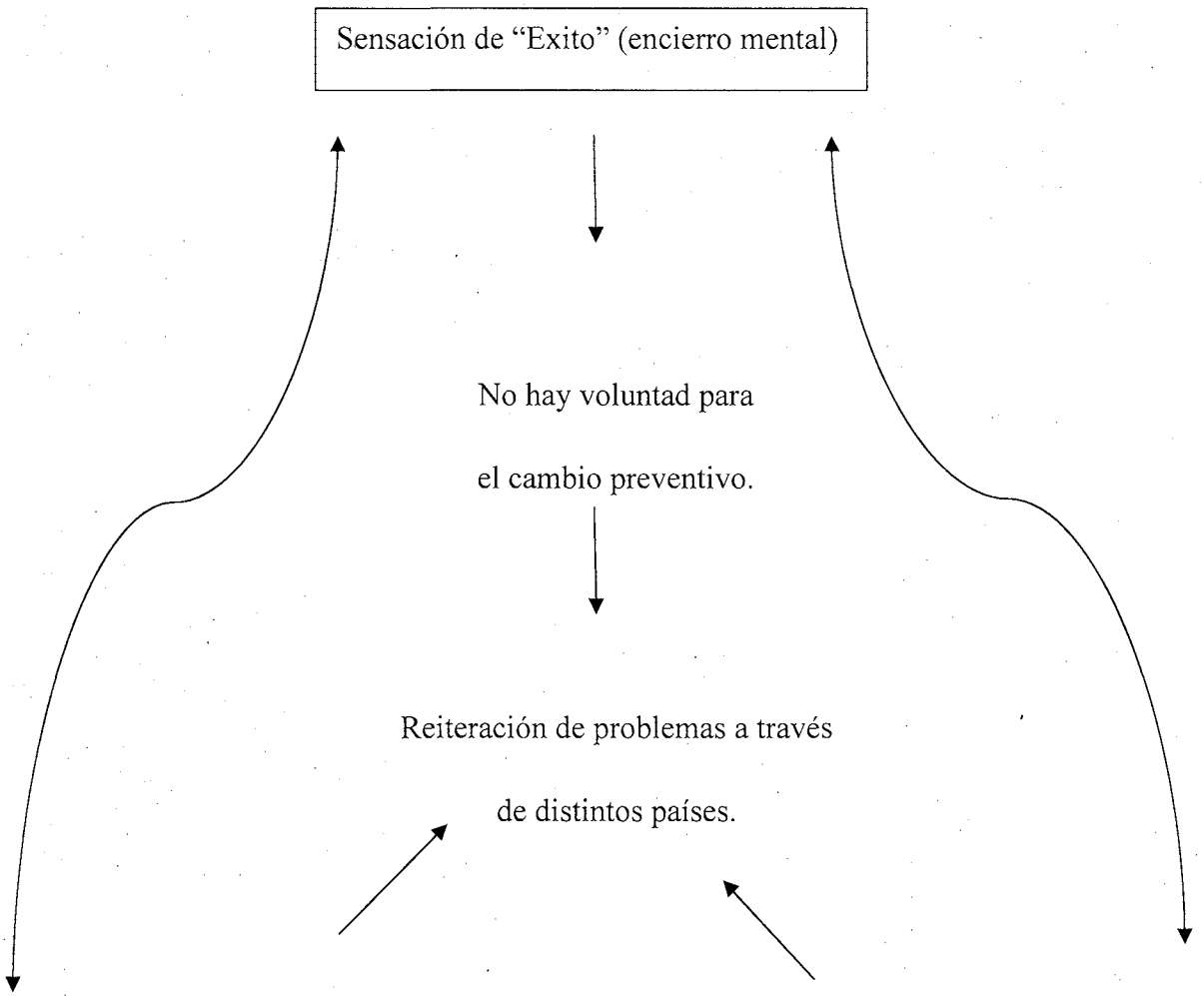
- Incorporar un consultor externo.
- Capacitación en la fuerza de ventas.
- Sistema de incentivos regionales para el personal (ej. Tenencia de bonos)
- Comunicaciones horizontales entre las UEN.
- Rotación de gente entre las plantas.
- Workshop sobre necesidad de cambio.
- Tratar de vincular al CEO.

- Implementar tareas en equipos internacionales para resolución de problemas similares (equipos de mejora).

2.b) Medidas Mediatas

- Recreación de imagen con una empresa global.
- Replanteo de continuidad de Martin.
- Rotación real de gerentes.
- Redefinición de la estrategia.
- Analizar los canales de distribución.
- Cambio de estructura organizacional que contemple líneas de productos.
- Redefinición del proceso que acompañe a la estrategia.

Mapa Conceptual que presenta el problema de Lexington Labs.



PASCUAL DIRECCION GENERAL

LOS CASOS DE HARVARD

Combinar lo internacional con lo particular podría ser la receta adecuada para una compañía que desea tomar el "Future Express". Su opinión, en 20 líneas, nos interesa.

¿Pueden los gerentes de Lexington Labs aprender a compartir lo que saben antes de que sea demasiado tarde?

Transformando en Local el Conocimiento Global

Por Keith Cerny

Mientras el avión sobrevolaba por quinta vez el aeropuerto de Heathrow, David Martin ensayó otra vez cómo deseaba que fuera la reunión con los ejecutivos de ventas de Lexington Labs.

Como *COO*, (*Chief Operating Officer*) de la empresa farmacéutica con sede en Boston, era responsable de motivat y guiar el *management* operativo, desde los número uno de cada país hasta los ejecutivos de *Marketing* de las sucursales internacionales. Cuando comenzó en la empresa, hace 8 años, las reuniones con la fuerza de ventas eran divertidas y se festejaban los éxitos de Lexington. Todos se conocían y las conferencias tenían una fuerte dosis social, además de compartir información acerca de los clientes, los competidores y las nuevas técnicas de *marketing*. Pero ya no era así. La empresa se había expandido y tenía 60 oficinas en 24 países. Los directores se conocían sólo por el nombre. En los últimos años, los líderes de cada región se concentraban en su propio negocio mientras los cambios barrían la industria de la salud. Esas transformaciones estaban afectando el resultado final de la firma. Dieciocho meses antes, la creciente *performance* de la compañía se había estancado. Las ventas, que a principio de los '90 sobrepasaban los 1.000 millones de dólares, estaban cayendo, al igual que las ganancias. Martin ya había tomado algunas medidas para rectificar lo que le parecía

NEGOCIOS se acerca a usted

Basta con un simple llamado telefónico o el envío de un fax a nuestra **Hot Line** para solicitar información adicional acerca de las notas publicadas en la revista: teléfonos y direcciones de las empresas, y los contactos en cada una de ellas para que también usted pueda hacer negocios.

Hot Line
342-5571

que era una de las partes principales del problema –falta de intercambio a través de las fronteras–. Pero como lo anticipó en la reunión de esa tarde en Londres con los líderes de ventas, se preguntaba si no se necesitaba una revisión más radical de las operaciones.

Durante los '80, el éxito de la empresa era bien conocido en la industria farmacéutica. Fue fundada en 1981 por tres doctores y un MBA que eran amigos desde la infancia. La compañía había potenciado la experiencia científica y médica en el área de Boston y pronto produjeron Azinomax, remedio para la alta presión. El producto fue

Martin veía que el no compartir información a través de las fronteras era un problema grave.

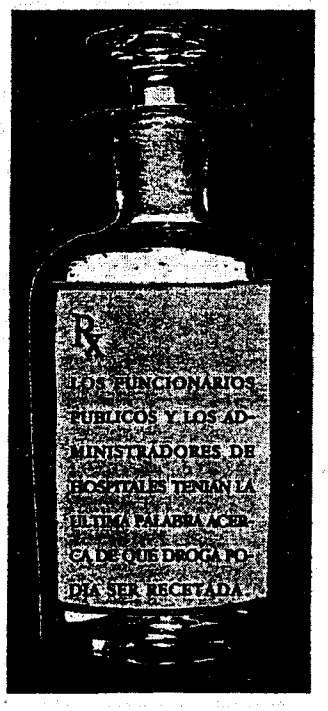
un éxito y pronto se llevó un importante *share* en varios mercados importantes. El triunfo de Azinomax le dio a Lexington los recursos para desarrollar media docena de otras drogas y diversificarse en productos cardiovasculares. A mediados de los '80, el *portfolio* de la firma era tan diverso que incluía hormonas sintéticas, pastillas anticonceptivas y contrastes para rayos X.

Al mismo tiempo, la empresa aumentaba su presencia internacional, moviéndose agresivamente hacia Canadá, Europa, Asia y América latina. Martin había trabajado cerca de los socios fundadores en la expansión internacional y todos estaban de acuerdo en la estrategia: instalar oficinas independientes y descentralizadas y dar a los gerentes la libertad para contratar localmente y desarrollar relaciones y procesos domésticos. ¿La razón? Una vez que se tenían buenos productos, el éxito en la industria dependía de a quién se conocía, desde reguladores gubernamentales, que debían aprobar cada remedio hasta los médicos que los recetaban y recomendaban. Con su estructura descentralizada, la firma era capaz de contratar a gente local con buenos contactos que podían adaptar sus técnicas de venta a los ambientes culturales y de negocios de cada país. Claramente, el plan había funcionado. Hasta hace poco, los resultados de la compañía hablaban por sí mismos.

Pero mientras Martin miraba a través de la ventana del avión, sabía que la estructura de Lexington, que antes había sido una gran fortaleza, ahora se transformaba en una gran debilidad. La descentralización funcionaba bien en la vieja industria farmacéutica, en donde los representantes de las empresas triunfaban si desarrollaban relaciones personales con los doctores. La realidad ahora era diferente.

Un cambio en el precio significaba que los gobiernos comenzaban a establecer restricciones o reembolsos y, en muchos casos, recomendaban el uso de drogas genéricas. Se hacía cada vez más difícil obtener aprobaciones para las nuevas drogas: como resultado, las firmas del sector ya no podían descansar en nuevos productos para aumentar las ventas.

Por otra parte, aparecían nuevos tomadores de decisión –administradores de hospitales y funcionarios públicos–. El impacto en el proceso de comercialización era muy grande. De repente, los vendedores debían desarrollar nuevas relaciones con individuos desconocidos o con personas que demandaban un tipo diferente de presentación, que incluyera datos complejos acerca del efecto costo-eficiencia del producto. Cada vez más, los vendedores se encontraban frente a comités de aprobación de medicamentos, que los *bombardeaban* con preguntas difíciles acerca de la economía de la salud y la eficacia del producto. También se sentían completamente desmoralizados. Según Martin, la empresa necesitaba un sistema que facilitara y estimulara el flujo de conocimientos a través de las fronteras. Debían comunicar las técnicas de venta que funcionaban y los problemas más comunes, para no seguir cometiendo los mismos errores en un mercado tras otro. Pero Lexington Labs ya no era una empresa pequeña que se adaptara con facilidad a otra cultura corporativa. Con los años, se había transformado en una gran organización, con una fuerte idiosincrasia que valoraba la independencia y en donde los gerentes no tenían ninguna inclinación particular a usar sistemas como el *E-mail* y el *voice mail*. Mientras el avión daba vueltas en el aire, Martin revisó los pasos que había tomado para hacer que los ejecutivos intercambiaran datos. Primero, arregló un curso de supervivencia en Canadá para todos los gerentes *senior* de ventas. El objetivo era aumentar la comunicación y la confianza entre los participantes. Finalmente, sólo apareció un cuarto de las personas invitadas. La mayoría había dado el mismo argumento: la *performance* era mala como para darse el lujo de pasar una semana fuera de la oficina.



Martin también se había acercado al grupo de Investigación y Desarrollo. Quería que desarrollaran un sistema global de correo electrónico para los 250 gerentes *top* de la firma. Estaba en el proceso de lanzamiento, pero el uso era bajo. El sistema se implementaba principalmente para compartir la rutina administrativa y coordinar agendas.

La voz del piloto interrumpió los pensamientos de Martin. La pista estaba lista para el aterrizaje, dos horas más tarde de lo programado. Para ese momento debía irse derecho al comedor privado del hotel, que había sido alquilado para reuniones

Keith Cerny, asociado de Mc Kinsey & Company, de Atlanta, Georgia, trabaja principalmente con empresas de bienes de consumo, telecomunicaciones y farmacéuticas.

de ventas. Esperaba que nadie más estuviera atrasado. Sólo había invitado a los ocho líderes de ventas de la empresa y todas las voces tenían importancia. Pero, en cuanto entró en la habitación notó una ausencia importante: Andreas Köhler, de Alemania. Sin embargo estaba Karl Richter, el segundo, y Martin esperaba que Köhler llegara cuanto antes.

Saludó a todos. Martin quería tener una sesión relajada después del almuerzo y dejar para el día siguiente las presentaciones principales y las discusiones. Pero también pidió que cada uno hiciera comentarios acerca de la situación de su país.

–Agradezco que hayan venido a Londres –dijo–. Como saben, nuestra *performance* sigue declinando. Deseo que el encuentro sea un foro para compartir ideas de cómo hacer que Lexington Labs vuelva a ser lo que era. Tengo confianza de que, si trabajamos juntos, podemos potenciar nuestra experiencia internacional para que la empresa sea competente en todo el mundo.

Martin notó que varios ejecutivos se movían de sus sillas o miraban sus relojes. Revisó su agenda. Primero venía Alemania pero Köhler todavía no había llegado.

–¿Se atrasó el vuelo de Andreas? –le preguntó a Karl Richter.

–¿Atrasado? No. Andreas no viene. Mañana tiene una reunión con un cliente muy importante. Envía sus saludos –replicó Karl.

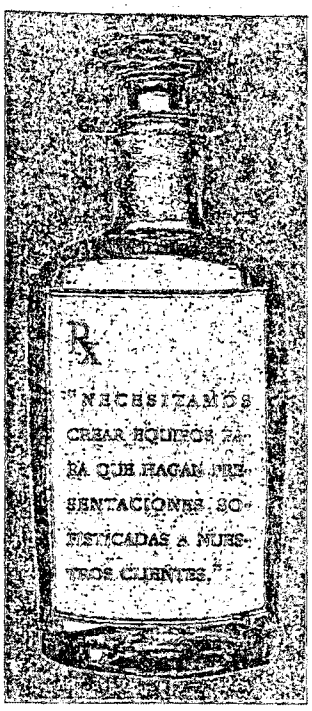
–Típico de Köhler, –pensó Martin. Alemania era una de las pocas filiales que iba bien. Todavía tenía el principal *market share* en varios productos. Rara vez Köhler contestaba los llamados de la casa central y había rechazado la invitación del curso en Canadá.

–Me puedes molestar cuando pierda plata –le dijo en esa ocasión–. Hasta que eso suceda, por favor déjanos solos para que podamos conducir el negocio.

–Karl, ¿por qué no nos cuentas tú cómo están las operaciones alemanas?, apuntó Martin.

–No estoy aquí para contribuir. Estoy como observador. Andreas me dijo que tomara nota para presentárselas la semana que viene –contestó.

El salón se llenó de risas. Martin también se rió, pero se sintió frustrado. Se dio cuenta de que con las actitudes de



Köhler y Richter sería muy complicado compartir conocimientos. Todos los gerentes eran muy independientes.

Martin se dirigió a Rebecca Woo, vicepresidente de ventas para América del Norte. Woo trabajaba en el laboratorio desde hace cinco años y, a pesar de que estaba en Nueva York, almorzaba con Martin una vez por mes. Sabía que ella compartía sus preocupaciones acerca de la falta de comunicación entre las distintas regiones.

–En este momento Lexington Labs está bien en los Estados Unidos pero tenemos una gran batalla como resultado del poder creciente de los gerentes de hospitales. –Muchos asintieron–. Tuvimos cierto éxito con una venta agresiva a médicos individuales pero necesitamos crear equipos para hacer presentaciones sofisticados a las clínicas.

–Nosotros necesitamos lo mismo –interrumpió Elaine Rosen, cabeza de ventas de la división británica–. Pero no logramos poner juntos a estos equipos.

Wood continuó –La gente de ventas prefiere gastar su tiempo con médicos leales y no con el nuevo tipo de tomadores de decisión. Aun si los vendedores trabajan en grupo, no tienen la habilidad para preparar análisis fármaco-económicos detallados como los que piden para comprar nuestros productos. Además, los vendedores

> La estructura descentralizada, que había sido una ventaja, mostraba su debilidad.

no usan las negociaciones de precios y hacen redescuentos para las grandes compras.

–¿Algún equipo está comercializando bien? –pregunto Martin.

–Si, –dijo Woo–. Tuvimos una gran experiencia con New Hampshire Home Care, cadena de cuidados del noreste. Un grupo nuestro trabajó codo a codo con los gerentes de la cadena para armar un

CUANDO BUSQUE INFORMACION
No olvide preguntarle a su Fax

Presentamos InfoActiva, el primer banco de datos de acceso por fax que funciona las 24 hs. del día. Recopilamos más de 300 temas referentes a economía, mercados, impuestos, DGI, informática, técnica, política, inversiones, consumo y tendencias. Mercosur, industria automotriz y sistema bancario, entre otros. Además elaboramos diariamente un resumen informativo con los principales noticias de la jornada para que usted lo consulte cuando lo necesite.

Llame por fax y retire sin cargo* nuestro índice temático

InfoActiva
801-1131

*Excepto el costo de la llamada para usted

plan económico detallado.

–Martin le pidió a Jorge Quesada, de España, que hiciera la próxima presentación. Sabía que tenía experiencia en la venta en grupo. Quesada habló del contexto particular español.

–Nunca tendremos problemas presupuestarios porque el gobierno no lo permitirá.

–Eso mismo pensamos en Alemania hace 5 años –agregó Richter.

–Actualmente tenemos problemas más importantes

El personal no quería tratar con los que actualmente eran tomadores de decisión.

–continuó Quesada. Nos cuesta que los funcionarios aprueben Oncoser.

–También tuvimos esa dificultad en Suecia –acotó Ulf Olsson, gerente de ventas del país.

–¿Cuándo? –preguntó Quesada.

–Hace unos años.

–¿Por qué no nos dijeron? –Quesada no pudo ocultar su exasperación–. Hubiéramos podido anticipar las críticas y estar listos para respuestas inteligentes–.

–Avisé a la casa central –contestó Olsson.

La información había sido *faxeada* a cada país, pero no hubo un seguimiento. En Suecia se aprobó Oncoser peró con muchas dificultades.

Después le tocó el turno a François Dupuis, educado en París y en la London School of Business. Contó que el año anterior no se habían producido buenos resultados. El gobierno quería lanzar los productos con niveles inferiores de reembolso. Al mismo tiempo, existía la preocupación por el lanzamiento de genéricos.

–¿Tuvieron en cuenta la iniciativa que Rebecca mencionó? –preguntó Martin–. Esa técnica parece funcionar bien en los Estados Unidos.

–Lo analizamos –replicó Dupuis–. Hablé varias veces por teléfono con el gerente de Chicago y parecía saber mucho acerca del proceso, pero nunca pudimos ir más allá de las generalidades. Lo que decía tenía sentido para los Estados Unidos pero no concordaba con nuestra situación.

–Supe de esas conversaciones –aclaró Woo–. El gerente me llamó a Nueva York y me preguntó si Lexington tenía algún manual acerca de *counterselling* para enviar –algo que pudiéramos adaptar al ambiente francés. Lamentablemente, no existía ningún manual y la situación financiera de la compañía no era realmente buena como para liberar a alguien de su trabajo para que lo creara.

Luego les tocó a Bélgica y a los Países Bajos –ambos con inquietudes similares–. Martin le pidió a Elaine Rosen, de Gran Bretaña, que cerrara la sesión. Rosen trabajaba para la firma desde su inicio y Martin sabía que estaba emocionalmente ligada al éxito de la empresa. Siempre tenía un actitud positiva. Pero ahora parecía abatida. El National Health Service estaba poniendo énfasis en genéricos y los comités de hospitales eran cada vez más fuertes en la toma de decisión. Para poder competir, Lexington necesitaba trabajar en equipo.

–¿Tienes planeadas algunas iniciativas de *marketing*? –preguntó Martin a Rosen.

–Realmente no sé qué hacer con ese punto. Llamé a los Estados Unidos para que me den información acerca de New Hampshire Home Care y si bien trataron de ayudarme no tenían mucho tiempo.

–Hacemos lo que podemos –replicó Woo–. Todos coincidirán en que primero debemos revisar nuestras operaciones antes de poder resolver los problemas de otros.

–Somos todos parte de una misma empresa –interrumpió Martin.

Esa tarde, después de la cena, Martin reflexionó acerca de lo que había oído en la reunión. Le impresionó lo poco que se comunicaban los gerentes entre sí. Debían fomentar la amistad, pero ahora la empresa era demasiado grande y compleja como para crear una red entre la gente de ventas. ¿Qué podía hacer?

Antes de irse a la habitación vio que Elaine Rosen se acercaba al bar. Parecía exhausta y enojada.

–Esperaba encontrarte aquí –le dijo–. Tengo malas noticias. Acabamos de perder la cuenta de un gran hospital, líder de opinión en Gran Bretaña y uno de nuestros clientes más rentables. La ganó Cutler, nuestro principal competidor. A ellos les esta yendo muy bien, principalmente por la fuerza y sofisticación del equipo de ventas.

–Cuánto lo siento Elaine –le dijo Martin–. Quizás en la reunión de mañana podamos hablar de las técnicas de Cutler.

–No estaré allí, –contestó–. Desde hace tiempo que tengo una buena oferta en Cutler y creo que es el momento de aceptar. Lo lamento. Lexington solía ser el lugar más divertido y mejor para trabajar. Pero eso pertenece al pasado.

Lexington necesitaba una política de equipos y la experiencia para que funcione.

Así era, reflexionó Martin cuando Elaine se fue. Sin embargo, la pregunta no era cómo recapturar esos días sino de qué manera ayudar a que Lexington Labs se aferrara al presente y pudiera tomar el tren del futuro. Sabía que parte de la respuesta estaba en hacer que la firma actuara como una compañía global, compartiendo con libertad las mejores prácticas y la información crítica a través de las fronteras. Pero, ¿cómo?

Los casos de HBR se derivan de las experiencias de compañías y personas reales. Al ser escritos, son hipotéticos y los nombres usados, ficticios.