

ADMINISTRADORES PARA EL SIGLO XXI

SU EDUCACION Y DESARROLLO

Informe de la Reunión anual de la Asociación
Norteamericana de Facultades de Administración ,
Chicago, Illinois, Junio 11 - 13, 1980.

Traducido por el profesor León Blank B., del Departamento
de Administración de la Universidad del Valle, Cali.

Hay una paradoja profunda en cualquier exploración seria que se haga del futuro, sin importar el área en que se realice. La paradoja consiste en que el factor abrumador de cambio, que nos impele y que aún nos fuerza a dirigir esta pregunta en primer lugar, también ensombrece y en la mayoría de las veces de una manera exasperante, todas nuestras respuestas. El gran factor de cambio en nuestro mundo con la expectativa de que hayan más cambios, aún mayores cambios en el futuro- significa que nuestras mejores proyecciones pueden resultar falsas.

Sin embargo debemos proyectar porque es la mejor forma que conocemos para resolver los problemas del cambio constante. De modo que es bueno que nos recordemos al comienzo de una de estas investigaciones - o, en este caso, al final de una - que cuando se mira al futuro, que cuando se planea para el futuro del mejor modo posible, es muy apropiado que seamos bastante modestos acerca de nuestras capacidades para realizarlo.

Pero al mismo tiempo debemos aceptar la responsabilidad de proyectar y planear para nuestro propio futuro. Porque ese futuro vendrá, sea que lo planeemos o no. Como lo dijera uno de los más respetados consultores de administración: "Si no lo hacemos nosotros, entonces, quien lo hará?" ; "Y si no lo hacemos ahora, entonces, cuándo?". Este respetado consultor añadió dos preguntas más que debieran guiar nuestra planeación: "Si yo no lo hago por mí, quién lo hará?". Pero si yo solamente lo hago por mí, ¿quién soy?".

Este esfuerzo conjunto de la AACSB- EFMD fue realizado de una manera cuidadosa, pensante y sensible para investigar el futuro en nuestro campo. Cada etapa se basó en otras anteriores, cada sector de la investigación se reforzó con otros. Esta reunión semifinial de las actividades del proyecto ilustra el enfoque total. Se ha basado en las experiencias de las reuniones de la casa de Arden y del Castillo de Windsor, cuyo resumen presenta al comienzo de esta reunión el Decano Yavitz. Este trabajo buscó los enfoques de trabajos relacionados o paralelos que hubieran sido hechos por entidades miembros o por otras, como lo expresó el Decano Vizza y lo ha mostrado el informe sobre la investigación acreditada. Este trabajo reconoció las realidades emergentes en el campo de la Administración siguiendo las ideas de los altos ejecutivos de las corporaciones y de los mejores expertos académicos.

Pero lo más importante de todo fue que este trabajo proveyó una oportunidad para que los miembros de la asociación, los hombres y mujeres más interesados, compartieran, de una manera bastante amplia, percepciones, convicciones y recomendaciones.

EL "BANCO DE IDEAS"

Si se pudiera resumir en una frase la actividad dominante en esta reunión, esa frase sería, sin lugar a dudas, la de "generación de ideas". Participante tras participante, grupo tras grupo, generaron más de 200 ideas importantes, retadoras, y útiles, cada una de ellas extraída de la experiencia y visión de personas que han trabajado mucho tiempo en este campo. La AACSB (Asociación Norteamericana de Facultades de Administración) considera este "Banco de Ideas" uno de los logros más importantes de la reunión de este año - un logro que dará dividendos durante muchos años. Porque la organización tiene la intención de poner a la disposición de sus afiliados este "Banco de Ideas" para que lo utilicen, en sus universidades, en planeación del desarrollo, así como para que obtengan de él, para estudios posteriores, temas para reuniones regionales y anuales, y temas para ser tratados en la revista. Hay que felicitar a todos los que han tenido que ver con esta exhibición vivida de cuán creativos pueden ser los afiliados de la AACSB cuando se los estimula para crear, compartir, y desarrollar ideas para nuevas prácticas y políticas.

Después de presentar una visión general de la reunión en el contexto de las reuniones de la Casa de Arden y del Castillo de Windsor que forman la base de esta reunión, voy a hacer el primer retiro de este "Banco de Ideas". Voy a presentarles una visión de la facultad de Administración del mañana - basada en su totalidad en las recomendaciones formuladas por los grupos de trabajo que se reunieron ayer.

Pero antes déjenme algunos de los temas y enfoques más importantes que dominaron nuestras discusiones aquí en Chicago. Porque estos temas y enfoques nos ayudaron a imaginar cómo sería la Facultad de Administración del mañana.

HACIA UN CURRÍCULO MAS AMPLIO

El impulso para ampliar, enriquecer, profundizar, expandir y mejorar el currículum de la Escuela de Administración se evidenció en todas nuestras reuniones, cuando se les dió a los participantes la oportunidad de escoger el grupo de trabajo en el

cual iban a participar, la gran mayoría de ellos escogió el grupo que iba a trabajar en "Curriculum". Este tema fue el más discutido en la reunión, y muchas de las mejores ideas del "Banco de Ideas" están relacionadas con nuevas soluciones diseñadas para resolver nuevas necesidades o para resolver necesidades anteriores de una manera más efectiva. El coordinador Fletcher Brown parecía haber abierto una compuerta de creatividad cuando en su discurso en la primera sesión plenaria preguntó retóricamente: "¿Qué tendrá que hacer el administrador de mañana?" y contestó: "De todo".

El término clave en esta discusión de currículum fue: "No cognoscitivo también llamado "Afectivo", aún después de que un orador informó que la palabra no aparece en algunos diccionarios. Existió una convicción profunda entre todos los participantes de que el currículum de la Escuela de Administración ha dejado por fuera algunas habilidades bastante importantes que los Administradores de hoy están utilizando cada vez más y para que los Administradores de mañana serán absolutamente esenciales.

Una de tales habilidades es la de comunicarse, incluyendo las habilidades para poder comunicarse oralmente, por escrito y para saber escuchar. Se hizo hincapié en las deficiencias en estas áreas de tanto estudiante de pregrado y aún de estudiantes de post-grado, y los participantes parecieron estar de acuerdo en resolver con rapidez esta necesidad.

En el segundo punto en el que más énfasis hicieron los participantes fue en que el currículum debería tener un curso sobre Negociaciones. El Administrador de mañana le tocará enfrentarse a una mirada de nuevos aspectos en el mundo externo y a nuevas presiones dentro de su organización. Con frecuencia, ya no podrá tomar decisiones por sí solo y parece que la tendencia hacia mayor participación tiende a aumentar. El administrador deberá poder tratar efectivamente con las partes interesadas con las que deberá realizar negociaciones.

Un tercer punto en el que se hizo énfasis fue en la integración de todo el currículum. La palabra clave en este punto fue "holístico", un término obviamente ambiguo y con el cual los participantes querían expresar su aspiración de proporcionar a los estudiantes un marco de conocimientos amplio pero coherente. La reunión de la casa de Arden había pedido esto, y en Chicago se presentaron muchas propuestas específicas para realizarlo.

Algunos grupos recomendaron que la aplicación del conocimiento pueda ser utilizado como un modo de obtener que los estudiantes ordenen y organicen su estudio. Muchos participantes pidieron que los estudiantes de Administración tengan una educación más liberal o más general.

EDUCACION CONTINUADA EN ADMINISTRACION

Los administradores del futuro continuarán su desarrollo durante toda su vida profesional. Como lo hiciera notar el Decano Donald Carroll, el modelo tradicional de educación ha pasado a mejor vida: " No tiene sentido el comprometerse a dar a los estudiantes toda su educación de una vez", en parte debido a lo vasto de los conocimientos y habilidades que necesitan los administradores de hoy y de mañana, y también debido a que sus necesidades cambian a medida que avanzan en su trabajo profesional. Se sugirió que una práctica bastante común será que los administradores vuelvan a la Universidad cada siete años, o sea, una especie de año sabático al revés.

Es bastante interesante notar que el proyecto paralelo de la Academia Internacional de Administración también hizo énfasis en la educación continuada como una de sus conclusiones más importantes, como nos lo informara el Decano Robert Vizza. "El concepto de educación formal continua se convertirá en una práctica común".

El tema sirvió para informar a muchos de lo que se habló en los grupos de trabajo y de las presentaciones que se hicieron. Muchos participantes vieron a la educación profesional continuada como el área de desarrollo para el futuro. Se sugirieron una cantidad de programas y de cursos de naturaleza específica.

Pero más allá de estos puntos, emergió la idea de que si comenzamos a considerar seriamente el concepto de educación continuada en Administración, esto implica un cambio radical en todo el currículum, de la misión y de las actividades de las Facultades de Administración. Si el currículum no va a estar basado en la idea de tratar de enseñar al estudiante todo lo que necesitará saber sino que va a ser un prelude para una educación continuada, entonces qué debemos enseñarle ?, y cómo ?.

Solamente podemos tener el suficiente impacto sobre nuestros estudiantes en los pocos años que están con nosotros. Luego continuar durante 40 ó 50 años su carrera profesional y desarrollo personal.

Recientemente, hemos llegado a comprender que esos años son, o pueden llegar a ser, años de crecimiento interno. De modo que nos corresponde tener la humildad apropiada acerca de cuánto podemos realizar en los pocos años de educación de pre-grado. Al mismo tiempo el concepto de educación continuada nos invita a ser más sobresalientes en relación con el impacto continuado que podamos tener en las vidas de nuestros estudiantes durante toda su carrera. Y nos reta a servir a otros que no fueron nuestros estudiantes, ni en el pre-grado ni en el pos-grado, pero que pueden ser atraídos a la Universidad, o pueden unirse a nosotros en otras áreas, para la educación continuada. Esta fue una de las conclusiones importantes que informó a la audiencia el Decano Robert Bok, en el resumen que hizo de un gran número de grupos de trabajo. Pero debe notarse que hubo también igual preocupación, por parte de igualmente numerosos grupos de trabajo, como lo informara Peter Janetos, de que la educación continuada y el aprendizaje durante toda la vida son frases que atraen, y muy respetables, pero que a menos que tengan objetivos muy claramente definidos, una forma y una estructura, pueden convertirse en experiencias benignas con poca relación a las empresas, o aún convertirse en máquinas de hacer dinero.

ADMINISTRACION DE LA EDUCACION POR RESULTADOS.

Una preocupación constante en la reunión fue la evaluación de la calidad y de la administración de nuestras Facultades de Administración y de nuestros programas. Si las empresas están midiendo la calidad de sus actividades por los resultados obtenidos, por qué las Facultades de Administración no pueden hacer lo mismo ?.

La lógica de "Administración por objetivos", enseña que la calidad del trabajo debe medirse, no por que entra en el proceso - en este caso, el número de profesores que tengamos con los títulos más avanzados o la calidad de las bibliotecas - sino por nuestra efectividad en obtener resultados educacionales.

Esta línea de pensamiento, que se reflejó en tantas sesiones de la reunión, produce una serie de preguntas inquietantes que apenas hemos comenzado a responder. Qué sucede si una Facultad con un programa aparentemente bastante bueno no logra obtener cambios en la preparación del estudiante que se puedan medir o que produzcan un estudiante que parezca tener menos preparación en una área cuando se gradúa que cuando recién entró a estudiar ?.

Deberíamos interesarnos en saber cómo determinadas Facultades de Administración obtienen sus resultados o solamente aceptar los resultados obtenidos ?

Obviamente al hacernos estas preguntas nos impulsa a reexaminar la base de nuestro sistema de acreditación. A menudo, en las deliberaciones, los participantes habían pedido cambios que permitieran una mayor participación y flexibilidad para suplir las necesidades de una manera nueva. La Decana Norma Loeser, resumiendo las discusiones de un buen número de grupos, informó que habían pedido cambios en las normas de la Asociación Norteamericana de Facultades de Administración que permitieran una mayor adaptación a las condiciones cambiantes.

DISEÑO DE UNA EDUCACION MAS VARIADA.-

Uno de los temas más importantes que se trataron en esta reunión anual fue el de que la educación en Administración sea más variada. Conferenciantes, participantes y los grupos de trabajo enfatizaron continuamente la necesidad de responder de una forma más flexible a una amplia gama de intereses, preocupaciones y deseos.

Este tema también había sido tratado en la reunión de la casa de Arden. William Dill había escrito en un trabajo anterior: "No existe un prototipo ideal de administrador que podamos formar, sino más bien una familia variada de administradores y de profesionales que tendrán roles importantes que desempeñar en las organizaciones de mañana".

Entre la variedad de prototipos de administradores que merecen atención especial, la reunión anual de la Asociación expresó un interés especial por el empresario y la persona de la pequeña empresa. El dueño de la pequeña empresa, el que siempre toma riesgos, como lo expresara Joseph Bertoti, todavía constituye la columna vertebral de la actividad empresarial en este país, y ha sido olvidado con frecuencia por las Facultades de Administración.

Pero los programas y servicios presentados fueron para virtualmente cada uno de los niveles de las empresas grandes, desde los puestos de entrada hasta los cargos de la Alta Gerencia pasando por los puestos de la Gerencia Media. Y avanzando más allá de las actividades empresariales, se discutió mucho sobre la posible expansión de algunas Facultades de Administración de Empresas para convertirse en instituciones "genéricas" que

piensan preparar a sus estudiantes para poder administrar organizaciones diferentes de aquellas que obtienen utilidades.

Como Robert Vizza lo sugiriera en una de las sesiones plenas: "A medida que la variedad de las posiciones administrativas aumenta y se expande el ámbito de las responsabilidades administrativas, las Facultades de Administración se verán forzadas a definir su misión de una manera bastante específica. Habrá una mayor diversidad en las misiones educacionales a medida que se expanda el ámbito administrativo. Las Facultades de Administración se verán sometidas a presiones para seleccionar de una vasta colección de misiones educacionales en Administración y enfocar de una manera clara sus programas educacionales.

EXPANDIENDO EL CONJUNTO DE ADMINISTRADORES POTENCIALES.--

Es claro que cada vez se exigirán y cada vez más y más habilidades de los administradores en el futuro. Inevitablemente habrá una escasez de personas capaces de responder a esa demanda. Será nuestra obligación como expandir el conjunto de tales administradores encontrando las formas necesarias para buscarlos en todas las facetas de nuestra sociedad, identificar y educar el rango más amplio de mujeres administradoras y de administradores de las minorías, no solamente por conciencia social sino por la necesidad de encontrar gente más capacitada que pueda realizar todo lo que se pide de ellos.

Debemos de encontrar nuevas formas de recompensar a nuestros administradores para activarlos y satisfacerlos. Debemos encontrar nuevos incentivos para atraer a aquellos que quieren ser administradores. Debemos encontrar caminos nuevos y claramente definidos para lograr mejor preparación en la cada vez mayor variedad de actividades que ofrece la Administración.

UTILIZANDO LA INVESTIGACION PARA DEFINIR NUESTRO FUTURO.--

Un tema que se repitió con frecuencia durante la reunión anual fue el de la naturaleza crucial de la función de investigación para moldear el futuro. El papel primordial de la investigación en nuestros esfuerzos fue enfatizado continuamente, ya sea para reafirmar el papel de la investigación pura o aplicada, para abogar por problemas reales pertinentes a la investigación, para comunicar mejor nuestros resultados de la investigación, para sugerir que se utilice la investigación para determinar nuestros propios mercados o nuestro medio ambiente futuro o nuestra mezcla de programas.

Debemos recordar que la investigación no es solamente un anacronismo que hemos prestado de las disciplinas científicas para asegurar nuestra respetabilidad.

Es un proceso que debemos adoptar, en el que debemos participar y adaptarlo a las necesidades de nuestra Universidad y utilizarlo para nuestros propósitos así como un estándar para nuestros profesores.

En resumen debemos considerar a la investigación y a la docencia no como unidades separadas de nuestra actividad académica sino como áreas que se refuerzan mutuamente y se entrelazan en nuestro esfuerzo para educar, crear y comunicar.

INTERNACIONALIZANDO LA EDUCACION EN ADMINISTRACION.-

Se enfatizó bastante en el compromiso de preparar mejor a los administradores de los Estados Unidos para un mundo de interdependencia, tal como corresponde a un proyecto internacional.

El Decano Yavitz urgió que la preparación internacional fuera un prerrequisito para los futuros administradores, sea que vayan o no vayan a trabajar al exterior. Donald Carroll propuso que se enviara a los estudiantes a otros países para su entrenamiento, de este modo obteniendo una mayor cooperación académica multilateral y cultural. "No hay mejor modo de acrecentar su sentido de interdependencia global y a que sean conscientes de otras culturas", dijo. El énfasis en lo internacional hizo que surgieran otras propuestas en áreas tan diversas como investigación y docencia. Se recomendó la investigación realizada por grupos multinacionales así como investigar en los problemas de las corporaciones multinacionales. Con relación a la docencia, se propuso traer más profesores del exterior para enseñar en este país y que profesores de los Estados Unidos obtengan experiencia enseñando aprendiendo y trabajando en el exterior.

Creemos que hemos cubierto algunos de los temas más importantes que esta reunión anual ha explorado. Ayer trabajaron bien y en forma intensa para convertir esos temas en acciones concretas y específicas que se recomiendan para que las Facultades de Administración las implementen. Al hacer esto, generaron lo que es un conjunto importante de propuestas. Como se mencionó al principio, los haremos llegar al inventario completo de propuestas el cual será utilizado por la AACSB (Asociación Norteamericana de Facultades de Administración) como fuente para el futuro, para pensar, planear e implementar.

Pero no tenemos tiempo ahora para revisar todo el inventario de propuestas. Más aún, a medida que leímos los informes anoche, se nos ocurrió que una forma agradable de compartirlas con ustedes era presentarles como sería una Facultad de Administración que en realidad no existe, que funcionaría de acuerdo con las recomendaciones que se acaban de formular. Lo que les vamos a presentar ahora hace eso.

Bienvenidos, señoras y señores a una Facultad de Administración en el extremo noroeste de Zanzibar Occidental que ha seguido nuestras deliberaciones vía satélite y que ha anunciado una serie de cambios basándose en nuestras deliberaciones. Los detalles son escasos y se dice que el profesorado está en un estado de pánico.

Primero, se hizo el anuncio que, para reconocer la importancia creciente de la investigación en la Facultad de Administración, se habían eliminado dos cargos de profesores y se iba a invertir en investigación los sueldos correspondientes a esos cargos. (Los cargos fueron suspendidos haciendo que la clase que tenían un promedio de 48 estudiantes, tuvieran ahora 55 estudiantes). Como resultado de esta acción, el presupuesto de la Facultad - dedicado a investigación aumentó de 4% a 9%.

Estos fondos extras se van a utilizar en investigación, la cual haremos de una forma interesante. Las investigaciones que se vayan a realizar serán escogidas por un comité compuesto de profesores de la Facultad y de ejecutivos de las corporaciones. La investigación será diseñada para suministrar la información y conocimientos necesarios para la Facultad de Administración de Zanzibar Occidental, para cambiar su curriculum y así poder preparar mejor sus estudiantes para tratar con las condiciones sociales cambiantes.

Segundo, se ha fijado una materia obligatoria en el curriculum la que reemplaza para la mayoría de los estudiantes a Administración de Operaciones. El objetivo de este nuevo curso, que trata de la transferencia de tecnología, es enseñar a los estudiantes a desarrollar tecnologías nuevas cuando se ven confrontados con los altos costos de las tecnologías existentes.

Tercero, otro nuevo curso obligatorio ha sido fijado el cual reemplaza a Análisis Cuantitativo II. El nombre del curso es "Ejercicio de poder y de la Autoridad en un Medio Ambiente - Auto-Actualizante" y tiene 4 módulos:

1. Participación en la toma de decisiones de clientes múltiples dentro de unos límites de maximización de utilidades.
2. Implicaciones de la familia, de sí mismo y de la institución en la salud mental - Temas de lealtad dividida.
3. El papel del trabajo en las decisiones para el autodesarrollo.
4. Reconciliando las varias metas personales por medio de toma de decisiones heurísticas.

Cuarto, a partir de septiembre de 1981, (para tener tiempo de modificar los programas importantes), el 25% de todos los cursos básicos en finanzas, mercadeo, economía y administración de personal se centrarán en los aspectos internacionales de estos cursos.

Quinto, se ha fijado un curso obligatorio en francés convencional para ser dictado durante los veranos, el cual será un prerrequisito para todos los estudiantes del último año de Administración. Este curso, que se dictará utilizando el método de inmersión, equivaldrá a nueve horas de los cursos tradicionales que se dictan en el departamento de Idiomas.

También será prerrequisito para el curso Negociaciones en Culturas Mundiales, el cual solamente se dictará en francés y también en el último año de Administración. (Se estudia la opción de dictar un curso de Español pero no se va a ofrecer por el momento).

Sexto, tres profesores de la Facultad de Administración Pública han sido nombrados como profesores regulares en la Facultad de Administración. La Facultad de Administración cubrirá de su presupuesto un cuarto de sus sueldos. El profesor de Análisis Cuantitativo, que no se ha dictado desde que se eliminó el curso de Análisis Cuantitativo II mencionado antes, ha sido jubilado con 2/3 de su sueldo, aunque le faltan cinco años para su jubilación. Este profesor rehusó una oportunidad de tomar una licencia por un año para capacitarse para dictar el curso "Temas en Administración Pública para países en desarrollo". Su retiro facilitó el camino para los nombramientos de los profesores de Administración Pública.

Séptimo, se va a dictar un nuevo curso electivo, coordinado por un profesor de tiempo completo de la Facultad de Administración, pero dictado por siete Presidentes de Juntas Directivas de

empresas locales. El curso se llama " Uso y Mal Uso de las Juntas Directivas de las Corporaciones".

Octavo, tres empresas se han comprometido a enviar a uno de sus ejecutivos por un año a la Facultad de Administración, y tres profesores han sido invitados para reemplazar a estos ejecutivos en las empresas. Los profesores tendrán el título de "Profesores en Residencia " y los ejecutivos, el de "Ejecutivos en Residencia". Se espera que causen considerable dificultad los problemas de nivel de preparación de las personas involucradas lo cual sugiere que no sean posibles los intercambios directos. Se espera alguna flexibilidad en ciertos casos, en los que dos personas, una de la corporación y otra de la Facultad de Administración, puedan trabajar juntas en un ambiente por un año y en el otro ambiente por otro año, en un arreglo a dos años.

Noveno, se ha formado un comité, integrado por profesores de la Facultad de Administración, el cual trabajará ad hoc por un período de dos años.

Este comité analizará todas las materias de los cursos de pre-grado y del post-grado, diferenciando las materias de cada área por objetivos, nivel de dificultad, contenido, resultados y otros factores que se determinarán después. El propósito será obtener políticas que diferencian el curriculum del pre-grado con el de post-gradado y proporcionar un método de evaluación para poder evaluar las materias.

Décimo, la Facultad de Administración se ha comprometido a tomar el liderato en un consorcio universitario de siete universidades relacionadas con Administración. Determinarán la posibilidad de un núcleo genérico de estudio en Administración para ofrecerlo a estudiantes de Farmacia, Administración Pública, Administración de Empresas, Medicina, Trabajo Social, Educación e Ingeniería.

Once, se ha desarrollado un programa especial tanto para los estudiantes de post-gradado como para los de pre-grado. Este programa permite que un estudiante se interne en una empresa industrial de la localidad. El internado consiste de 60 días de trabajo de tiempo completo durante el verano y de un día por semana durante un semestre. Al final del trabajo, presentará un trabajo extenso sobre un problema importante de la empresa para así poder obtener una calificación. Le tocará presentar el trabajo ante la clase y ante un comité de 5 personas de la empresa en referencia.

El trabajo será calificado tanto por el profesor como por el comité de la empresa.

Doce, a partir de este año, todo el profesorado debe presentar un plan de desarrollo profesional en el que indicarán sus metas educacionales, cursos que van a tomar, libros que van a leer y materias que van a estudiar por su cuenta. Se exigirá un certificado en el que conste cuándo se realizó el plan presentado el año anterior.

Trece, el 10% de todas las materias electivas se eliminarán cada año. Un comité examinará cada tres años, cada una de las materias electivas y las irá eliminando, a menos que alguien presente ante el comité argumentos bastante convincentes por qué no se debe eliminar determinada materia. Este mismo comité añadirá nuevas materias electivas para completar el número de electivas totales. Ninguna electiva se dictará por más de 6 años; para que se siga dictando después de este tiempo debe renovarse la materia de tal forma que sea en realidad una materia nueva.

Catorce, El Consejo Asesor de la Facultad de Administración, que no se reuna desde 1947, ha sido renovado. Se reunirán dos veces por año en un desayuno de trabajo, y también tendrá una reunión anual de un día. Cada sesión se centrará en un tema específico de la planeación a largo plazo de la Facultad. Estos temas serán enviados en forma escrita a los miembros del Consejo Asesor antes de su arribo a la Universidad.

Quince, cada tres años cada profesor debe asociarse con un Ejecutivo de una empresa local para dictar un curso, por lo menos, será un arreglo en el que el ejecutivo asistirá y participará en por lo menos 5 sesiones del curso, y así asegurar que administradores experimentados participen en cierta proporción de clases a las que asisten estudiantes de pre-grado sin experiencia.

Dieciseis, a partir de septiembre de 1980, la Facultad de Administración tendrá que adaptarse no solamente a los requisitos del campo común de conocimientos de la Asociación Norteamericana de Facultades de Administración sino que tendrá que adaptarse a las sugerencias del nuevo campo general de conocimientos, que han sido preparados por la Asociación en forma asesora, antes de considerarlas para que sean adaptadas en forma permanente. Todos los estudiantes de pre-grado tendrán que tomar, por lo menos, un curso en las áreas ahora requeridas según la nueva distribución de requisitos de cursos y también tendrán que tomar por lo menos dos cursos de los que dictan en conjunto la Facultad de Artes y Ciencias y la Facultad de Administración.

También tendrán que pasar los exámenes de conocimientos básicos en ciencias sociales y ciencias naturales o tomar cursos adicionales en estas áreas.

Diecisiete, se ha establecido un club futurista y la revista Futuro se distribuirá a los estudiantes que sean miembros del Club. El Club traerá varios conferencistas anualmente del Club de Roma e investigará la posibilidad de contratar a un profesor competente para desarrollar un curso en esta área.

Dieciocho, se exigirá de los estudiantes de último año del pregrado que presenten un trabajo de por lo menos 10 páginas en el que informarán del análisis realizado a una investigación realizada por un profesor de la Facultad, que ellos escojan (un comité estudia ahora si el trabajo debe ser presentado a un espacio o a dos espacios). El trabajo debe indicar que han discutido con el profesor los puntos de definición del problema, análisis del problema, metodología de la investigación, recolección de datos, desarrollo de hipótesis, articulación de conclusiones, ensayo de resultados y otros puntos relevantes a la investigación. Los estudiantes deben mostrar una comprensión de la importancia, el proceso y lo apropiado de la investigación.

Diecinueve, fondos proporcionados por los ex-alumnos se pondrán a disposición de un profesor en el departamento de Ciencias de la Computación para que desarrolle un banco de datos en el que se almacenen los resúmenes de las investigaciones de los profesores. Estas investigaciones se pondrán a disposición de las corporaciones locales para ser utilizadas por sus ejecutivos.

Veinte, para el período 1981, 1982, los fondos disponibles para que el profesorado pueda realizar sus investigaciones en verano se dividirán en dos partes iguales. Una parte se otorgará en una base competitiva y el comité de investigaciones estudiará las propuestas presentadas.

La otra parte se otorgará a profesores que centren su investigación en uno de los siguientes temas (el dinero para estas investigaciones se otorgará de la misma manera competitiva pero los profesores que estén interesados en uno de los temas de interés especial para la Facultad, pueden participar en ambas clases de investigación):

- a.) El papel de la firma multinacional y su impacto en Administración.
- b.) Investigación en la "Linea de productos" de las Facultades de Administración.

- c.) Innovación y empresario- el proceso y los problemas.
- d.) Relación entre empresa y gobierno y cómo afecta la política pública.

Veintiuno, en uno de los anuncios más controvertidos, la Facultad ha informado a sus ex-alumnos que cancelará todos los títulos que tengan más de diez años de otorgados, basándose en una cláusula de la Facultad para otorgar títulos. Esta cláusula dice que la Facultad puede revocar un título si se demuestra que el graduado ya no tiene sus conocimientos al día ni habilidades que pueda utilizar. Para volver a obtener el título se requiere que se completen seis créditos de materias del número 900 en adelante para actualizar conocimientos.

En el futuro todo título otorgado por la Facultad será por 5 años y se requerirá que cada cinco años los poseedores de esos títulos tomen por lo menos seis créditos de cursos en educación continuada especial para actualizar conocimientos.

Veintidos, se ha notificado al profesorado que tienen un año de plazo para reducir a la mitad el tiempo que utilizan en dictar sus cursos. Esto con el fin de dejar tiempo disponible para dictar un igual número de cursos en las áreas no-cognoscitivas. Los estudiantes deberán elegir cursos de esta nueva serie y deberán tomar un mínimo de seis cursos tales como dirección, cómo afrontar presiones, niveles de alta energía para toda la vida, escribir para no comunicadores, percepción social, etc.

Todos los estudiantes durante los últimos dos años del pre-grado o en la mitad de los estudios de post-grado deben presentar una cinta fonóptica de una presentación que hayan hecho en la cual hayan utilizado sus habilidades para comunicarse en una simulación formal de una interacción empleador - empleado. Aquellos cuya actuación no sea satisfactoria, tendrán que repetir el ejercicio hasta que hayan aprobado el ejercicio. Por esta actividad no recibirán ningún crédito pero debe ser aprobada para poder graduarse.

Espero que hayan gozado de esta presentación seria pero informal de una Facultad de Administración que ha implementado muchas de las recomendaciones más llamativas que esta reunión anual aprobó. Por supuesto que hay otras formas de ver realizadas sus observaciones, soluciones y recomendaciones. Cada uno de nosotros puede, y debe, crear su propia visión.

He ofrecido ésta principalmente para estimular esta reacción. Creo que el asunto más importante es soñar y formular esas visiones, compartirlas y ayudarse mutuamente para mejorarlas e implementarlas.

Hemos oído hablar mucho estos días de la "línea del fondo" tanto en las empresas como en la Academia. Y hemos aprendido de una manera difícil que la viabilidad monetaria es tal vez la pre-condición más importante para realizar el trabajo más importante.

Pero también tenemos necesidad de desarrollar lo que hemos llamado el enfoque de "línea alta". En ocasiones, la cosa más práctica y real que podemos hacer es soñar. Especialmente si recordamos lo que dijo el poeta Yeats: "La responsabilidad comienza en los sueños".

Esta reunión anual ha sido diferente de las que hemos asistido durante este año. Cada uno de nosotros está en la mejor posición posible para realizar algo acerca de los retos y problemas que hemos tratado.

Somos un conjunto de soluciones.