

# Sobre la Supuesta Educación en las Escuelas de Administración\*

Russell L. Ackoff

Cuando me jubilé de la Escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania como miembro del cuerpo docente regular y me convertí en profesor emérito, se me pidió que reflexionara acerca del valor de la educación en una escuela de administración. Identifiqué lo que pensé eran los tres valores más importantes de dicha educación.

17

- Primero**, equipa a los estudiantes con un vocabulario que les permite hablar con autoridad de temas que no entienden.
- Segundo**, les inculca principios de administración y de organización que han demostrado su capacidad para resistir cualquier cantidad de evidencia que no los confirma.
- Tercero** –y esto es lo que hace que la educación en las escuelas de administración valga la pena– ofrece un boleto de admisión a un empleo que brinda la oportunidad de aprender lo que debiera haberse aprendido en la escuela de administración y no se aprendió.

Existen muchas razones por las que las escuelas de administración fracasen en educar de manera eficaz, más de las que pueden abarcarse en una presentación breve como ésta, en consecuencia, me enfocaré aquí sólo en unas pocas que considero se encuentran entre las más críticas.

Primero, las escuelas de administración, como la mayoría de las escuelas, suponen que *alguien enseñe un tema* es una buena manera que otro lo aprenda. Nada está más lejos de la verdad. Ser enseñado constituye el mayor obstáculo para el aprendizaje. Aprendimos las cosas más importantes que sabemos sin que alguien nos las haya enseñado; por ejemplo, a hablar, a caminar, a comer y a socializar. Más aún, como cualquiera que haya enseñado sabe, en una clase convencional, quien aprende más es el maestro, no los alumnos. En contraste del ser enseñado, enseñar es una maravillosa manera de aprender.

De acuerdo con la Asociación de Bibliotecas de Estados Unidos, las tasas de retención para cada tipo de exposición son las siguientes:

10% de lo que se ve	70% de lo que se discute con otros
20% de lo que se oye	80% de lo que se usa y se hace en la vida real
30% de lo que se ve y se oye	95% de lo que se le enseñó a alguien más que haga

Ante nuestra solicitud de una colaboración, Russell L. Ackoff autorizó la traducción al español y la publicación en la **Revista de Administración y Organizaciones** de este artículo, que fué publicado en inglés en *The Sudbury Valley School Journal*, Volume 34, Number 5, May 2005, pp. 26-32, MA. USA.

Las escuelas han invertido el rol adecuado de estudiantes y maestros – los roles que se llevaban a cabo en las viejas escuelas de un solo salón. Los alumnos se enseñaban entre sí, con la asistencia del maestro a medida que ellos, los alumnos, la solicitaban.

Hace algún tiempo, después de dar una conferencia como invitado a una clase de licenciatura en la universidad, un estudiante me abordó en el pasillo y me preguntó si podía hacerme una pregunta personal. Le dije que sí podía.

“¿Qué edad tiene?”, me preguntó.

“Ochenta y cinco”, le respondí.

“¡Ay/Wow!”, dijo, “Usted es realmente grande”.

Eso yo no podía negarlo.

Seguimos caminado por el pasillo.

Luego me preguntó, “¿Cuándo dio su primera clase?”.

Esa era una pregunta fácil. “En otoño de 1941”, respondí.

“¡Ay!”, volvió a decir. “Ha estado enseñando durante mucho tiempo”.

Estuve de acuerdo. Luego me hizo una muy buena pregunta:

“¿Cuándo fue la última vez que usted enseñó en un curso un tema que existía cuando era un estudiante?”.

Tuve que pensar un poco. “En Septiembre de 1951”, finalmente le respondí.

“¡Ay!”, dijo. “Quiere decir que todo lo que enseñó en más de cincuenta años lo tuvo que aprender; ¿nunca se lo enseñó alguien?”.

“Correcto”, asentí. “¡Ay!”, dijo. “Usted debe ser un estudiante bastante bueno”. Acepté modestamente.

“Qué pena”, añadió, “usted no es tan buen maestro”. Tenía razón.

Aprender, no enseñar, es lo que los mejores maestros

de la escuela saben cómo hacer. Al insistir en la enseñanza hemos evitado que los estudiantes aprendan cómo aprender y hemos fracasado en motivarlos para que quieran seguir aprendiendo de manera continua. *Fracasamos en que el aprendizaje sea divertido*, lo cual por sí mismo constituye una razón suficiente para hacerlo. Aprender era divertido cuando éramos niños.

Tomemos algunos ejemplos de lo que puede pasar cuando a los estudiantes se “les deja sueltos”.

Un grupo de estudiantes de postgrado encabezados por un peruano, Francisco Sagasti, llegó un día conmigo y me preguntó si los cinco maestros que habían trabajado en países en vías de desarrollo, podían ofrecer un curso sobre planeación para el desarrollo en dichos países. Dijo que quienes querían el curso eran trece estudiantes procedentes de diferentes países en vías de desarrollo. Les dije que la escuela no les ofrecería el curso pero, me apresuré a agregar, que los trece estudiantes podían hacerlo.

“¿Quiénes serían los estudiantes?”, preguntó Sagasti.

“Los cinco maestros de la escuela”, dije.

“Espere”, dijo, “ellos ya saben más sobre el tema que nosotros”.

“Es cierto”, le dije, “por lo tanto ustedes alumnos deberán, antes de poder planear su curso, descubrir qué es lo que ya saben los maestros y qué es lo que aún no saben, pero debieran saber”.

Sagasti preguntó si los profesores en su carácter de estudiantes, harían el trabajo que los estudiantes-maestros les solicitaran.

Le contesté que debían comportarse tal como lo hacen los estudiantes en los cursos que ellos toman. Si los profesores de la escuela se aburrían, incluso podrían abandonar el curso.

Después de reflexionar un poco, Sagasti dijo que los estudiantes necesitarían algo de tiempo para preparar el curso. Preguntó si podían esperar hasta el siguiente semestre para ponerlo en marcha. Le dije que estaría bien.

Sagasti y otros trece estudiantes presentaron el mejor seminario al que yo haya asistido. Reseñaron los extraordinarios problemas de desarrollo que existían en los países de los que ellos eran originarios, y plantearon, para que se discutieran, las formas en que podían resolverse.

Tiempo después, Francisco Sagasti se convirtió en planeador estratégico en jefe del Banco Mundial y actualmente es el principal planeador público de Perú. Virginia Melo, otra de las estudiantes, se convirtió en planeadora en jefe del estado de Minas Gerais en Brasil. Cada uno de los otros estudiantes acabó ocupando importantes puestos de planeación y desarrollo – y todo por lo que ellos habían enseñado y no por lo que se les habían enseñado.

Otro ejemplo. El grupo de investigación que dirigí en la Escuela Wharton había terminado alguna investigación muy gratificante acerca de las razones por las cuales la gente toma bebidas alcohólicas. Poco tiempo después de que salió a la luz el informe de este trabajo, un estudiante, Robert Cort, fue a visitarme y me preguntó si yo pensaba que los resultados se podían aplicar al consumo de drogas. Le contesté que no sabía, pero que pensaba que con algunas modificaciones podrían aplicarse. Me preguntó si lo podía apoyar por tres meses durante los cuales se dedicaría de tiempo completo a explorar esa posibilidad. Le proporcioné el apoyo solicitado.

Desapareció durante tres meses. Cuando volvió a aparecer, me dio una propuesta de investigación sobre la adicción a las drogas. Con sólo pequeñas modificaciones,

la presenté ante nuestro Instituto Nacional de Salud y recibí una subvención de 360 000 dólares para hacer la investigación. Pero de mayor importancia aún fue el hecho de que el Director de la Escuela de Medicina de la universidad le pidió a Bob que diera un curso sobre adicción a las drogas para los estudiantes de medicina. Bob sabía más acerca del tema que cualquiera de los profesores de la escuela de medicina.

Aprender cómo aprender y estar motivado para seguir haciéndolo es ser doblemente afortunado. Es por esta razón, que muchas personas “externas” hacen contribuciones muy importantes en campos en los cuales nunca habían sido instruidos. Ni siquiera uno de los cuatro especialistas en estadística estadounidenses vivos, elegidos por los miembros de la Asociación Estadística de Estados Unidos por haber hecho las mayores contribuciones a la estadística contemporánea, recibió un solo curso en estadística. Tres de los más grandes arquitectos que hayan surgido en Estados Unidos – Richardson, Sultan y Right – aprendieron arquitectura en la práctica y no en la escuela.

Ahora, paso a la segunda mayor deficiencia en la educación de las escuelas de administración. Una vez Einstein escribió: “Si no cambiamos nuestra forma de pensar, no seremos capaces de resolver los problemas que creamos por nuestros actuales modos de pensar”. Me he encontrado con muy pocos profesores universitarios de las escuelas de administración que no estén de acuerdo con esta afirmación. Pero muy pocos de ellos saben cuál es nuestro actual modo de pensar, cómo y por qué ha generado problemas y cuál es la importancia de esa declaración para la administración. Según mi parecer, conocer las respuestas a estas preguntas constituye el requerimiento más importante para una administración exitosa, pero estas respuestas no las dan las

escuelas de administración.

El esquema actualmente dominante de pensamiento en el mundo occidental es *analítico*; surgió durante el Renacimiento y ha llegado a ser sinónimo de pensar. El análisis es un proceso de tres pasos.

- (1) La cosa a ser entendida se parte, se desensambla, se parte.
- (2) Luego, se pretende entender el comportamiento o las propiedades de cada una de las partes por separado.
- (3) El entendimiento de las partes se agrega para producir el entendimiento del todo, de la cosa de la que son sólo partes.

No fue sino hasta la década de 1950's cuando empezamos a preguntarnos acerca de la naturaleza de los sistemas, que descubrimos que no importaba cuánto análisis lleváramos a cabo, no nos ofrecía el *entendimiento* de un sistema. El análisis puede aportar *conocimiento* de un sistema, poner de manifiesto cómo funciona, pero no por qué funciona de la manera en que lo hace. Esto surge de la naturaleza de un sistema.

Un sistema es un todo que se define por su función en un sistema mayor del cual forma parte y que consiste de al menos dos partes esenciales. Una parte esencial es una sin la cual no puede desempeñar su función definida. Cada una de esas partes puede afectar el comportamiento o las propiedades del todo, pero ninguna puede hacerlo independientemente de las otras. Esto es, el efecto de cada parte esencial de un todo, depende de lo que está haciendo al menos una de las otras partes esenciales. Las partes esenciales de un sistema forman un conjunto conectado; existe un camino directo o indirecto que conecta a cualquier par de ellas. Como consecuencia, las propiedades y el comportamiento de un sistema se deriva de las *interacciones*

de sus partes, no de sus acciones tomadas en forma separada. En otras palabras, un sistema es un todo que no puede dividirse en partes independientes.

Por lo tanto, cuando un sistema se desensambla pierde todas las propiedades que lo definen, y también lo hacen sus partes esenciales. Un automóvil desarmado no es un automóvil, incluso aunque todas sus partes estén en un mismo lugar. Más aún, un motor, esencial para que un automóvil se mueva, cuando es retirado de este último, no puede mover nada, ni siquiera a sí mismo.

En el primer paso de analizar un sistema, éste es partido y, cuando esto sucede, pierde todas sus propiedades esenciales y lo mismo pasa con sus partes. En consecuencia, un sistema no puede entenderse mediante su análisis, no podemos responder las preguntas de por qué pasan tales o cuales cosas analizando un sistema. Por ejemplo, no importa qué cantidad de análisis se realice respecto de un automóvil británico, dicho análisis no explicará por qué los británicos manejan del lado equivocado de la calle.

La consecuencia increíblemente importante de todo esto, es el hecho de que cuando el funcionamiento de las partes de un sistema, consideradas en forma separada, se mejora, el mejoramiento del funcionamiento del sistema como un todo no necesariamente lo hará. De hecho, un sistema puede destruirse por la mejora en el funcionamiento de una o más de sus partes. No obstante, las escuelas de administración enseñan sobre el desempeño de cada parte de una organización como si fuera autónoma y tuviera efectos independientes sobre la organización en su conjunto. La actual doctrina de la administración en Occidente es "divide y vencerás". El foco de la enseñanza en las escuelas de administración está en la acción de las partes de una organización consideradas de forma separada, y no en sus

interacciones.

Existe una prueba muy complicada del hecho de que el mejoramiento del funcionamiento de las partes no necesariamente mejora el funcionamiento del todo pero no necesitamos entrar en eso aquí. Un ejemplo mostrará que es cierto y por qué. Implica llevar a cabo un experimento pensado, uno que tenga lugar por completo en la mente.

De acuerdo con la importante fuente de todo el conocimiento en Estados Unidos, el *New York Times*, existen 457 automóviles distintos tipos disponibles en el país. Supongamos que trajimos uno de cada uno y los colocamos en un gran garaje. Luego contratamos a cien o más de los mejores ingenieros automotrices del mundo. Les pedimos que determinen cuál de los coches tiene el mejor motor. Digamos que llegan a un acuerdo respecto del motor del *Rolls Royce*. Luego les pedimos que determinen qué coche tiene la mejor transmisión. Éste, supongamos, es el *Mercedes*. Posteriormente, intentamos con la bomba de combustible. Quizás se encuentre en el *Lincoln*. Y seguimos de esta manera con cada parte esencial de un automóvil. Una vez que la lista está completa, les pedimos a los ingenieros que retiren las partes identificadas de cada coche y las ensamblen en uno solo. Se trataría del primer automóvil compuesto únicamente por las mejores partes disponibles. Sin embargo, es evidente que su ensamblaje no daría como resultado el mejor automóvil. De hecho, ni siquiera podrían ser ensambladas en un automóvil porque las partes no encajarían entre sí. No se diseñaron para trabajar conjuntamente. Lo que determina que, el funcionamiento del todo es cómo funcionan las partes de manera conjunta, y no cómo lo hacen de forma separada. La mayoría de las escuelas de administración no enseñan esto.

Más aún, hacer que una parte deliberadamente funcione peor, pudiera llevar al mejor funcionamiento del todo. Cuando un supermercado ofrece un producto a la venta por debajo de su costo, como artículo de gancho, la intención es que al hacer esto se atraerán consumidores que de otra manera no llegarían a la tienda y quienes, al estar allí, comprarán más de los productos rentables.

En las más de 400 corporaciones en las que trabajé nunca escuché a un ejecutivo decirle a una división o departamento que se desempeñe peor porque de esa manera el todo se desempeñará mejor. Pero como arquitecto, que lo fui en mis años mozos antes de que me “salvara”, me tocó hacer un cuarto peor para lograr una casa mejor. Diseñé una casa para una familia que se construiría en la ladera de una montaña en un terreno hermosamente boscoso de una zona próspera en las afueras de la ciudad. En el nivel superior estaba la acostumbrada sala de estar, el comedor, la cocina, las recámaras, los baños, el tocador, y el cuarto para la lavandería. En el nivel inferior estaba un gran salón para fiestas o cuarto de juegos. Después de haber terminado el diseño y de haber firmado el contrato para la construcción de la casa, la señora de la casa me llamó y me dijo que el diseño le encantaba pero que había una cosa que le preocupaba. Dado que el salón de fiestas/cuarto de juegos estaba debajo de la cocina, ella iba a tener que estar de arriba abajo llevando y trayendo comida y bebida, ya fuera para los niños que estuvieran jugando o para los adultos que estuvieran en una fiesta. Preguntó si se podría instalar un montaplatos para reducir este “subir y bajar”. Le dije que era posible instalarlo pero con la salvedad de quitar espacio de mostrador en la cocina, lo que implicaba que fuera más difícil trabajar en ella. La señora contestó que no le

importaba; ella quería el montaplatos. Lo obtuvo. Provocó que su cocina fuera peor pero su casa mejor.

Lo último que quisiera señalar acerca de la educación en las escuelas de administración es que, como en todas las escuelas, se enseña que los errores son malos, por cometer errores se les da menor calificación a los alumnos. Sin embargo, uno no puede aprender de hacer las cosas bien, porque uno ya sabe cómo hacerlo; uno sólo puede obtener confirmación de lo que ya sabe. No obstante, si alguien identifica un error y lo corrige, si se hace esto es cuando tiene lugar el aprendizaje.

Como resultado de su actitud hacia los errores, las escuelas inculcan una actitud hacia los errores, reafirmada por la mayoría de las organizaciones: evitar los errores en la medida de lo posible y, si se comete alguno, evitar ser atrapado.

Ahora bien, existen dos tipos de errores: los *errores de comisión*, al hacer algo que no debiera haberse hecho, y los *errores de omisión*, al no hacer algo que debiera haberse hecho. Habitualmente, los errores de omisión son más graves que los errores de comisión. Es mucho más probable que las organizaciones fracasen o se metan en serios problemas debido a un error de omisión, al perder una oportunidad, que por un error de comisión. Sin embargo, los sistemas contables utilizados en el mundo occidental sólo dan cuenta de los errores de comisión. Esto significa que los administradores no tienen que estar preocupados por perder una oportunidad, sólo por hacer algo mal. Como consecuencia, pueden maximizar su seguridad personal

haciendo poco y salirse con la suya. Ésta es la razón por la cual las organizaciones y sus administraciones son tan reacias al cambio, la razón por la que fracasan en adaptarse a sus cambiantes entornos.

La vida promedio de una corporación estadounidense se dice que es de 11.5 años. La mitad de las corporaciones que aparecían en la lista de *Fortune 500* hace 25 años, ya no existen. Sólo una de las corporaciones de mínimo riesgo que aparecían en el Índice Dow original, sigue existiendo hoy en día. La evidencia acerca de la fortaleza de las economías occidentales reside evidentemente en su capacidad para sobrevivir a un gran rango de ineficiencia y fracaso. *Las escuelas de administración contribuyen más por la ineficiencia y por los fracasos, que por la supervivencia de las organizaciones y empresas.*

Algunos libros de Russell L. Ackoff relacionados al tema

- *Turning Learning Right Side Up: Putting Education Back on Track*, (with Daniel Greenberg), Wharton School Publishing, The University of Pennsylvania, Philadelphia, PA, 2008
- *Idealized Design*, (with Jason Magidson and Herbert J. Addison), Wharton School Publishing, The University of Pennsylvania, Philadelphia, PA, 2006.
- *Redesigning Society*, (with Sheldon Rovin), Stanford University, Stanford, California, 2003.