

## ¿QUE PASA EN HARVARD?

### ¿PASADA DE MODA?

La facultad de administración de la Universidad de Harvard es nada menos que el pilar del capitalismo americano. La más poderosa e influyente escuela de negocios del mundo ostenta un presupuesto anual de US\$135 millones, una dotación de US\$350 millones, y una rutilante galaxia de eruditos superestrellas.

Sus graduados ganan los más altos salarios iniciales de toda las promociones de MBAs (Máster en Administración de Empresas). Sus ex alumnos ocupan las oficinas ejecutivas de importantes compañías como Boeing, Capital Cities/ABC, Corning, IBM, Morgan Stanley Group y Union Pacific.

---

\* La facultad de administración de Harvard: una institución estadounidense que necesita una reforma urgente.

Texto original de Business Week Internacional // 1993, versión español de SUMMA-Internacional. Autorización EDIMEDIOS / Gerencia Dr. Carlos Arturo Salzar R.

## "HARVARD YA NO ES LIDER"

Considerada la principal facultad de administración del país, por la clase de ejecutivos que capacita y las teorías prácticas que propugna, Harvard debiera ser el sismógrafo gerencial que ayude a las compañías estadounidenses a prever, en-

tender y prepararse para los terremotos globales que están transformando nuestro panorama económico. Sin embargo, un número cada vez mayor de críticos opinan que esta facultad parece otro más de los pilares del capitalismo americano: uno de esos rígidos gigantes corporativos que están siendo arrollados y derribados por esos cambios. Richard M. Cyert, ex presidente del Carnegie Mellon University y ex de-

REPORTE DE CALIFICACIONES DE HARVARD	
C-	INTERNACIONAL Sólo el 10 por ciento de los estudios de caso del primer año son internacionales y Harvard no ha realizado acuerdos con escuelas extranjeras. Sí ofrece 9 cursos electivos sobre temas internacionales.
B-	LIDERAZGO Harvard revisó su curso central de recursos humanos para tratar más temas de liderazgo pero se están haciendo muy pocos proyectos creativos e innovadores.
B-	MUNDO REAL Los estudios de caso y los profesores se centran en problemas reales, pero no tiene las asignaciones en consultoría o las residencias en compañías al estilo médico.
D-	TRABAJO EN EQUIPO La curva forzada de calificaciones desestimula la cooperación; los cursos necesitan de muy poco trabajo en grupo.
C-	TECNOLOGIA Sólo entre un cinco y un 10 por ciento de los casos requiere el uso de computadores; el uso de la tecnología más innovadora está en la educación de ejecutivos.
A-	ESTUDIANTES Atrae a los mejores y más brillantes con experiencia prestigiosa de trabajo y uno élite de estudiantes universitarios.
A-	CUERPO DOCENTE Ostenta una nómina estelar de profesores con enormes contactos con el mundo real.
C-	DIVERSIDAD Aunque el 29 por ciento de los estudiantes son mujeres alrededor de 20 de los 700 estudios de caso muestran a la mujer como modelo. Solo un cinco por ciento del cuerpo docente está conformado por mujeres.
C-	ETICA Harvard agregó un módulo de sesiones sobre ética pero no se le da una calificación y ha permitido que la facultad conozca algunos actos vergonzosos de sus estudiantes.

cano de su facultad de administración, al referirse a Harvard, sostiene: "No es un líder en educación administrativa, simplemente es un seguidor más. No difiere mucho de lo que IBM hizo durante muchos años".

### Consideremos:

- En una época en que los más importantes pensadores en administración creen que las corporaciones y las personas que trabajan para ellas deben cooperar y colaborar cada día más para sobrevivir, Harvard sigue siendo la más darwiniana de las escuelas de administración la única institución importante con una curva forzada de calificaciones, en donde el 10 por ciento de cada clase recibe bajas notas, y una facultad que todavía exige poco trabajo grupal a sus estudiantes.

- En una era de mercados globales y en la que las compañías estadounidenses valoran cada vez más a los ejecutivos con experiencia en el exterior, sólo uno de cada diez estudios de caso debatidos por los estudiantes de Harvard se refería a temas internacionales en el currículo del primer año. "Harvard está encarcelada en su propia cultura. Es una institución estadounidense que percibe el mundo en términos estrictamente estadounidenses", asegura un profesor del alma mater.

- En una época en que la fuerza laboral estadounidense se está diversificando y la habilidad para manejar esa diversidad es una habilidad ejecutiva que, día a día, cobra mayor importancia, Harvard se mantiene como una institución relativamente homogénea. Solo el cinco por ciento de

los 91 miembros del cuerpo docente de la facultad está conformado por mujeres. Una cifra que contrasta con el 12 por ciento en la escuela J.L. Kellogg de la Northwestern University y el nueve por ciento en la facultad Wharton, de la Universidad de Pensilvania. Así mismo las estudiantes se quejan de que en los estudios de caso rara vez presentan a mujeres jugando un papel importante en el proceso de toma de decisiones.

Harvard no sólo está fallando en mostrarle a la gerencia cómo confrontar estos y otros asuntos de vital importancia, sino que su aislamiento y rigidez pueden perfectamente crear administradores aislados y rígidos, en detrimento de las compañías que ayudarán a manejar, opinan críticos de la universidad. Henry Mitzberg, profesor de administración en Mc Gill University afirma:

*"Harvard no ha sabido adaptarse a los cambios del mundo empresarial."*

Un caso pertinente, afirma, es el enfoque distintivo de Harvard hacia la educación administrativa, su casi total confianza en el estudio de casos como método de enseñanza, en el que los estudiantes debaten breves sinopsis de los desafíos que afrontan las compañías. El método podría entrenar a los administradores a hacer análisis superficiales. "Los MBA de Harvard analizan caso por caso y se convierten en expertos capaces de opinar sobre compañías de las que no saben nada", dice Mitzberg.

## RIVALES ASTUTOS

Las quejas que se levantan en contra de Harvard son cada vez más frecuentes, en parte por la inmensa presión que enfrentan hoy las empresas norteamericanas. Hoy, más que nunca, dicen los críticos, la facultad de administración más importante de Estados Unidos debería estar ofreciendo ideas creativas y produciendo gerentes jóvenes, capaces de ayudar a las compañías a confrontar estos nuevos retos. Y el fracaso de Harvard para adaptarse a los grandes cambios en el mundo empresarial parece ser cada vez más grave ahora, porque muchas otras facultades de administración ya se han embarcado en la búsqueda del espíritu intelectual y en cambios radicales de contenido y estructura.

Con una argente necesidad de cambio, Harvard no puede continuar vanagloriándose de tener los mejores estudiantes. Algunos de los más grandes reclutadores de talento entre los MBA creen que pueden encontrar personas igualmente brillantes y bien preparadas en otras facultades. "Todavía hay un importante capital intelectual en Harvard. Pero, encontramos que muchas de las otras facultades importantes de administración están sacando al mercado profesionales de una calidad similar", asegura Anthony J. Conti, vicepresidente de recursos humanos en Coopers & Lybrand. De los 196 MBA que contrató este año la compañía, sólo 12 son graduados de Harvard.

En efecto, al igual que algunos otros símbolos de la empresa estadounidense

IBM y GM- Harvard se está viendo cada vez más rodeada de astutos rivales. Wharton ha contratado equipos interdisciplinarios de profesores, ha incluido en su programa estudios de casos sobre asuntos de actualidad en compañías importantes que requieren presentaciones en presencia de ejecutivos, y ha programado viajes internacionales curriculares a Asia y Europa, de un mes de duración. La Universidad de Michigan ha implementado programas de residencia, al estilo de las facultades de medicina, en los que grupos de estudiantes trabajan en problemas que se presentan en compañías de su área, como parte esencial de su entrenamiento para convertirse en un MBA. El otoño pasado, la Universidad de Columbia empezó un programa que hace más énfasis en la administración en un contexto global y menos en la rápida ejecución de difíciles cálculos.

## "PERDIENDO TERRENO"

Algunos de estos drásticos cambios se derivaron de exhaustivas revisiones iniciadas a comienzos de 1988. Pero sólo hasta el pasado otoño, Harvard anunció una revisión de su propio programa de MBA el primero desde comienzos de la década del sesenta. George H. Labovitz, director ejecutivo de Organizational Dynamics Inc., una importante firma consultora en administración de calidad, sostiene: "Mi impresión general es que están perdiendo terreno. Da la sensación de que están dormidos sobre los laureles".

John H. McArthur, el decano que durante los últimos 15 años ha manejado tranquilamente la facultad a lo largo del

UN VISTAZO A LA FACULTAD DE ADMINISTRACION DE HARVARD			
LA FACULTAD		EX ALUMNOS	
Presupuesto anual	US\$ 135 millones	Base de ex alumnos	59.265
Dotacion	US\$ 350 millones		
Derechos de matrículas por MBA cada año	US\$ 22.564		
Total de empleados	1.100		
Cuerpo docente	190		
LOS ESTUDIANTES		ALGUNOS EX ALUMNOS COMO PRESIDENTES DE EMPRESAS	
Aspirantes al MBA Cada año	5.930	Frank Shrontz	BOING
No. de seleccionados	815	Nolan Archibald	Black & Decker
Mujeres	29%	Daniel Burke	Capital Cities/abc
extranjeros	25%	Reuben Mark	Colgate Palmolive
Minorias	14%	James Houghton	Corning
Pagos y bonos promedios iniciales	US\$ 82	Henry Schacht	Cummins Engine
		William Agee	Morrison Knudsen
		Louis Gerstner	IBM
* Estimado para 1993		Datos: Business Week, Harvard business School	

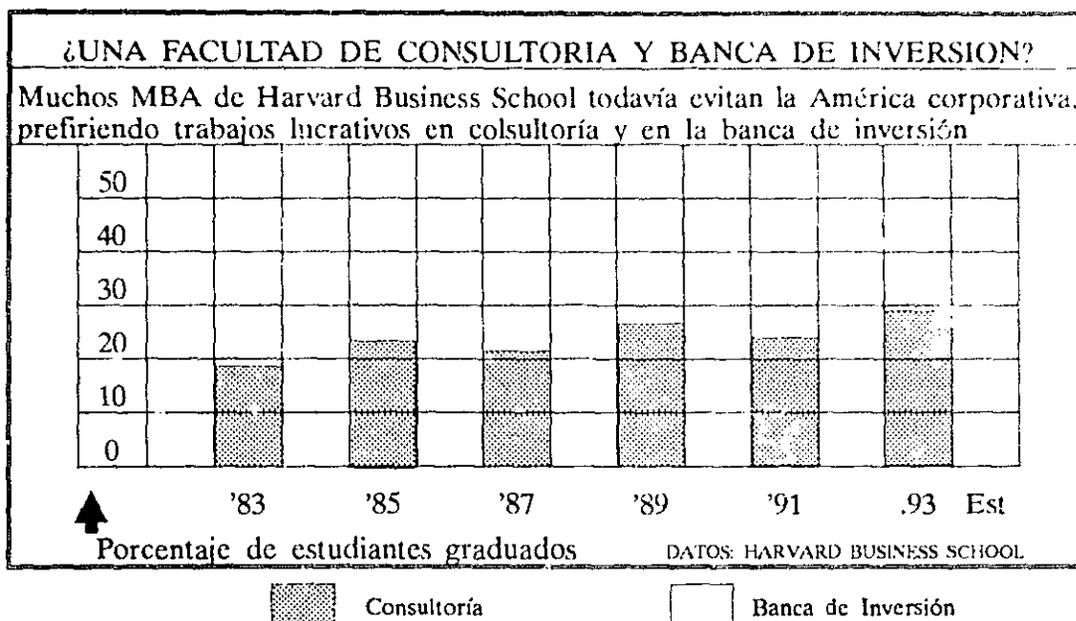
período económico más difícil de la era de la posguerra, insiste en que Harvard sólo es complaciente. Dice: "si no prestamos atención a lo que la gente quiere, entonces nadie estará dispuesto a venir más". Sostiene que la escuela continúa usando la fórmula de reunir a algunos de los mejores estudiantes con un excelente cuerpo docente: un compromiso intelectual que le ha permitido a Harvard ir al ritmo del mundo cambiante.

Además, Mc Arthur considera que la curva forzada de calificaciones de Harvard impide que las notas obtenidas por los estudiantes se inflen y defiende el casi exclusivo uso de estudios de casos como una ventaja competitiva. "No importa lo que piense la gente del método de estudio de

caso. Eso los hace diferentes".

De manera consistente, Harvard se apodera del tener puesto en la lista anual de las escuelas de negocios, que realiza Business Week elaborados con base en estudios que se realizaron entre sus clientes—graduados y reclutadores corporativos. J.I. Cash Jr., director del programa MBA, afirma: "No tengo la menor duda de que Harvard es la mejor facultad de administración del mundo. Los formularios de solicitud de ingreso son escasos par la cantidad de solicitudes, y el 90 por ciento de la gente que aceptamos, ingresa a la facultad. Para nosotros, esa es la prueba de mercado".

Sin embargo, muchos estudiantes ex-



presan sus dudas sobre la capacidad de respuesta de la escuela a sus necesidades. Las declaraciones de Cash el pasado otoño, cuando dijo "jamás he considerado y jamás consideraré a los estudiantes como clientes", no favorecieron los intereses de la facultad. Ahora sostiene que su comentario fue tomado fuera de contexto: "Considero a los estudiantes como socios. Espero que exista una conexión emotiva entre el cuerpo docente y los estudiantes que no está comprendida en el término cliente". Pero, la aclaración molestó a algunos candidatos a MBA, que pagan un promedio de US\$45.000 en derechos de matrícula, más US\$125.000 en pérdida de ingresos reales por asistir a la facultad durante dos años. "Esto provocó una fricción innecesaria entre los estudiantes y el cuerpo administrativo", afirma un miembro de la promoción de 1993.

Mc Arthur sí obtiene altas notas por mantener a Harvard con una base finan-

ciera sólida y por la contratación de maestros. "John ha realizado una maravillosa gestión", dice Carl S. Sloane, profesor de Harvard y consultor administrativo, y continúa "ha hecho un buen trabajo mejorando el cuerpo docente. Ha evitado que Harvard se desplome". Además, Harvard tiene todavía una gran cantidad de simpatizantes. Joseph F. Toot Jr., director ejecutivo de Timken Co., quien obtuvo su MBA en Harvard en 1961, sostiene: "Esta facultad está poderosamente conformada y brillantemente dirigida. No pienso que deba cambiar sus principios".

Mc Arthur, un hombre que no aparenta sus 59 años, asumió la dirección de la facultad en 1980. Era entonces un profesor de finanzas apenas conocido y decano asociado, fue el último en enterarse de su nombramiento. En 1955 llegó a Harvard desde Canadá como un estudiante ambicioso y no volvió a salir de allí. Obtuvo su MBA y un doctorado en administración

de empresas antes de empezar su carrera como profesor. Colin C. Blaydon, un ex profesor visitante en Harvard, quien ha sido decano de la Amos Tuck School of Business, en Dartmouth, afirma: "Sería difícil encontrar a alguien que estuviera tan estrechamente ligado a la cultura, la tradición y los valores de esa institución como John Mc Arthur".

## HOMBRES COMPUTADORA

Cuando Mc Arthur llegó a la decanatura, heredó una institución que se encontraba bajo el fuego. En un ataque que criticaba implícitamente a la escuela, dos profesores habían publicado un ensayo original en Harvard Business Review, titulado "Managing Our Way to Economic Decline", que desaprobaba los programas MBA, por hacer que las personas se interesaran más en manipular números que en crear productos. Y el presidente de la universidad, Derek Bok, puso públicamente en tela de juicio la legitimidad académica de la facultad.

El nuevo decano empezó a reestructurar el cuerpo docente, contratando eruditos de otras escuelas. Entre más o menos una docena de contrataciones claves, se encontraban Michael C. Jensen de la Universidad de Rochester y un gurú de la contabilidad, Robert S. Kaplan, del Carnegie Mellon. También adicionó cursos acerca de cómo se hacen empresarios, puso más casos internacionales dentro de un programa casi exclusivamente estadounidense, y agregó un módulo sobre ética de nueve sesiones, que no contaba para el promedio de calificaciones. Al igual que muchas otras escuelas, Harvard hace con-

tinuos ajustes a su programa y a cursos individuales.

Sin embargo, la mayoría de los cambios que Mc Arthur inició a comienzos de su labor no fructificaron. Los cursos dedicados a aprender cómo ser empresario constan de unas pocas asignaturas electivas, y los casos internacionales comprenden solo el 10 por ciento del total de primer año. En esencia, Harvard está aplicando en la actualidad el mismo currículo que ha enseñado desde comienzos de los sesenta. Aun cuando adopte diferentes iniciativas, el producto, con frecuencia, parece discordante. Por ejemplo, en 1984, Harvard se convirtió en la primera escuela reconocida de administración que a sus nuevos estudiantes les exigió como requisito comprar computadores personales. Pero hoy, los estudiantes dicen que sólo entre un cinco por ciento y un 10 por ciento de los 700 casos de los MBA se deben entregar en computador pero nadie ha dejado de utilizar el papel.

Igualmente, en 1986 Harvard se convirtió en la primera escuela de administración de su importancia en dejar de utilizar los puntajes del Graduate Management Admission Test (GMAT) para evaluar a los aspirantes, con el propósito de recibir más estudiantes que estuvieran menos interesados en trabajos de consultoría y banca de inversión. Harvard creía que los altos puntajes del GMAT estaban relacionados con el interés de los aspirantes en estos cargos, pero el cambio no llevó al gran número de los MBA de Harvard a inclinarse por trabajos más cruciales en las compañías estadounidenses.

## EL DINERO DE SHAD

Cambios estructurales sustantivos tendrán lugar el próximo otoño.

Harvard, después de todo, todavía atrae a lo mejor y más brillante del mundo empresarial, cuya energía e intelecto se necesitan urgentemente para que cooperen con la reconversión de la industria estadounidense. Pero, cerca de la mitad de sus estudiantes se ubican en cargos de consultoría y banca de inversión hecho que no es culpa de Harvard, asegura el decano. "La clase de trabajo que la gente acepta está en función de la clase de trabajo que se ofrece", afirma.

Otro aspecto en el que, según los críticos, ha fallado Harvard es el de la ética. Con los US\$ 20 millones entregados en 1987 por John Shad, ex presidente de Securities & Exchange Commission, como una promesa cumplida para financiar una iniciativa de ética, Harvard no ha hecho nada nuevo ni creativo. La muestra más visible del regalo de Shad es un centro de gimnasia de US\$18 millones que lleva el nombre John Shad, ubicado frente al complejo deportivo más grande de la universidad. Sin embargo, Harvard dice que nada del dinero de Shad se invirtió en estas instalaciones. Hace tan sólo un año, los administradores y profesores encargados de desarrollar la iniciativa de ética estaban seguros de que Harvard agregaría un segundo módulo en 1993. Todavía se está preparando el terreno.

La iniciativa no ha evitado que en la escuela se presenten casos de falta de ética

por parte de sus estudiantes. En junio, a un alumno se le negó su diploma después de ser acusado de tráfico de influencias. Un año antes, un candidato a MBA de Harvard admitió haber puesto votos fraudulentos en las urnas del club de finanzas para ser elegido como su presidente. Hay unas pocas manzanas podridas, admite Mc Arthur: "Miro a los estudiantes y en algunos casos me pregunto cómo han podido llegar donde están, pero por fortuna no son la mayoría".

Durante sus años en la dirección de la facultad, Mc Arthur ha mantenido un bajo perfil, evitando la mayor parte de las entrevistas y discursos. Decidió no vivir en la universidad, sino que prefirió criar sus dos hijos en una ambiente más normal, en el suburbio de Wayland en Boston. Debido a que los estudiantes rara vez lo veían, algunos confundían al portero de la casa del decano con el decano. Un recién graduado recuerda que los compañeros de su clase pegaron una fotografía de Mc Arthur en un cartón de leche, poniéndole el título de "desaparecido".

El decano tiene muchas obligaciones que cumplir fuera de la facultad. Dice que uno o dos días a la semana los dedica al Brigham & Women's Hospital una institución sin ánimo de lucro dedicada a la enseñanza y con ingresos superiores a los US\$500 millones donde se desempeña como presidente de la junta de fideicomiso. También forma parte de la junta directiva de cinco corporaciones, entre las que están Chase Manhattan Corp. y Spring Industries Inc., trabajos que le representan cerca de US\$250.000 anuales. El año pasado, su solo cargo como director corporativo le

exigió su presencia en 82 reuniones. Sin embargo, Mc Arthur afirma que asistió a cerca de 207 comidas relacionadas con la facultad, incluyendo una con los candidatos seleccionados del MBA, cada jueves en la noche cuando la facultad estaba en sesión. También fue anfitrión de 20 desayunos con estudiantes del MBA.

Como director corporativo, Mc Arthur no ha dejado de presenciar los cambios que se suceden en el mundo empresarial. Otra cosa muy distinta es si esos cambios se reflejarán en el programa de Harvard. Hasta ahora, la revisión del programa, que se inició en otoño pasado, ha generado otros ajustes menores. Por ejemplo, la escuela ha empezado a asignar por computador las sillas de cada clase, acabando con las frenéticas carreras estudiantiles a tempranas horas del primer día de clase en su afán por quedarse con el pupitre mejor ubicado. "Era traumático dar tanta importancia a algo que nada tenía que ver con su desarrollo intelectual", afirma Cash, presidente del programa de MBA.

## GRANDES ESPERANZAS

Sin tener nada que ver con la amplia revisión, denominada "Liderazgo y Aprendizaje", la facultad está haciendo cambios en varios cursos para el próximo año, lo que producirá una reducción del trabajo cuantitativo en el currículo. Cash agrega que la fecha más inmediata, y más optimista, para que se ponga en práctica lo que él denomina "los cambios sustantivos estructurales", sería en otoño del próximo año.

Algunos profesores tienen grandes esperanzas de que esta revisión conllevará

significativos mejoramientos para la facultad. Leonard Schlesinger, profesor de Harvard, quien dirige lo que en la escuela se llama su equipo central de diseño, asegura: "El cambio que aún está en discusión considera desde pequeños cambios hasta una reestructuración total. Pienso que las sugerencias abarcarán prácticamente cada uno de los aspectos de lo que hacemos". De esta reunión saldrán las alternativas que el cuerpo docente pondrá a consideración al inicio de las clases.

Para efectos de su revisión, Harvard visitó cerca de dos docenas de instituciones rivales y otras organizaciones. La facultad ha estudiado 150 compañías que contratan a sus graduados en MBA, y a 400 exalumnos. Estas entidades creen que la facultad necesita hacer una buena labor para ayudar a que los estudiantes trabajen de manera efectiva en organizaciones, como parte de un equipo y como líderes. Piensan también que Harvard debería enseñar algunas materias, como contabilidad, mediante conferencias, y no mediante estudios de caso.

Para muchos, la revisión interna de Harvard necesita confrontar algunos problemas críticos. Entre ellos está la sensación de que el programa no favorece al creciente número de estudiantes extranjeros, puesto que la mitad de la nota del curso se da a la participación en clase; y los estudiantes extranjeros que no tienen tanta fluidez del inglés no cuentan con esta misma oportunidad. Lo anterior no era tan importante cuando el número de estudiantes venidos de fuera era reducido, pero ahora uno de cada cuatro estudiantes proviene del exterior.

*"En Harvard  
no se ve a las mujeres  
tomando decisiones importantes".*

Un estudio realizado este año por el periódico estudiantil mostró que los estudiantes no estadounidenses obtienen el 96 por ciento de las calificaciones más bajas en mercadeo, y el 71 por ciento en comunicaciones administrativas. "Trabajaba tan duro como cualquier otro compañero nativo, pero no me podía expresar bien en la clase. Me sentía miserable", dice un estudiante japonés, graduado en la promoción de 1993. El se graduó, pero siente que Harvard debería rediseñar su sistema de calificaciones y exigirle a los profesores que estimulen más la participación de los estudiantes extranjeros.

Y durante años, muchas mujeres MBA se han quejado de que las discusiones en el moderno Harvard, con salones de clase ordenados en filas, reflejan un mundo empresarial dominado por hombres, más apropiado para los años cincuenta o sesenta. Los estudiantes afirman que sólo alrededor de 20 de los 700 estudios de caso mostraban a la mujer como protagonista. "Los casos no reflejan la realidad del mundo laboral. Estuve buscando modelos a seguir y tutoras. Pero en Harvard, no ves a las mujeres tomando decisiones importantes", asegura Sara Ann Browning, consultora en Price Waterhouse, graduada de Harvard el año pasado.

### ESCEPTICOS

La facultad también se ha quedado rezagada en cuanto a la cantidad de ejer-

cicios y proyectos en grupo, asignados a los estudiantes, para desarrollar las habilidades de trabajo en equipo y de liderazgo. Una estudiante graduada recientemente afirma que participó en sólo tres proyectos en grupo durante dos años. En contraste, en la Kellogg School de Northwestern University, tres de las cuatro clases exigen trabajo en grupo. Algo que los reclutadores corporativos, según el estudio de Business Week, consideran lo mejor para producir personas que trabajen en equipo. Los estudiantes de Kellogg que participan en cerca de 70 proyectos en grupo, asignaciones y exámenes, casi siempre recibieron notas de grupo. Un alumno de la promoción de 1992, dice: "Los estudiantes de Harvard no trabajan bien en grupo. El sistema de calificaciones los hace comportarse como animales".

Algunos son discretamente escépticos con respecto a los cambios que se producirán con la revisión. Un ex profesor dice que con 100 miembros del cuerpo docente participando en la revisión es muy posible que no permitan su completo desarrollo. Jensen, economista de Harvard, agrega: "sería muy tonto decir que hay un acuerdo general sobre algún punto. El mundo está cambiando, y las grandes organizaciones cambian lentamente. No considero que Harvard sea totalmente diferente".

En tanto que muchas instituciones estadounidenses batallan con lo nuevo, la intensa competencia ha enseñado que la transformación interna es lenta y dolorosa. Y como ellos, Harvard está descubriendo que ser un pilar de los negocios estadounidenses es una cosa cuando el mundo alrededor se mantiene estable y otra muy distinta cuando el terreno que se pisa está en constante cambio.