

## MBS vs MBA

He estudiado con detenimiento los documentos que se han originado con motivo del caso hipotético de "BII" y que han aparecido en las entregas de Sep-Oct y Nov-Dec de 1992 de HBR, sobre la contribución de la educación gerencial americana y en particular sobre la educación basada en el modelo actual del **MBA**. A pesar de que el debate ha producido una información que considero valiosa en el sentido de que aporta nuevos puntos de vista y trae observaciones que han de servir en un futuro inmediato a las escuelas de administración para realizar ajustes necesarios en sus respectivos currículos, si considero importante hacer un reflexión sobre la forma como se ha realizado el mismo y las conclusiones que en la mayoría de los testimonios y casos presentados se han producido.

En primer término deseo hacer una pregunta: Es acaso el **MBA** un programa de entretenimiento para Gerentes?. Es un programa para creación de Gerentes?. Definitivamente parece que las respuestas obvias si analizamos el contenido de las diferentes respuestas tanto de academistas como de ejecutivos es: **NO, NO LO ES**. Esto nos lleva a una tercera pregunta obligada y a la vez la más importante, si deseamos cuestionar el reputado programa americano: **QUE ES EL MBA? QUE PRODUCE EL MBA?**

Las respuestas a éstos tres interrogantes nos darán elementos para realmente centrar el debate en su verdadera dimensión.

Hace 20 años y luego de 15 años de práctica gerencial realizada luego de haber cursado "otra carrera" (tengo un diploma de ingeniero químico), también me encontré con el mismo interrogante en nuestra ciudad, mientras afrontaba problemas de gerencia, entrenaba gerentes y analizaba la formación de los profesionales recién egresados de las escuelas de formación gerencial y posgraduados en nuestro equivalente al **MBA** americano, que por cierto, se ha estructurado siguiendo exactamente los patrones de algunas de las escuelas mas reputadas de los Estados Unidos.

Luego de continua observación, de análisis de casos, y de programas de re-entrenamiento, precisamente conducidos para llenar los vacíos que la mayoría de los "**GERENTES**" presentan en el continuo ejercicio de sus profesionales, he llegado a unas conclusiones que deseo someter al debate a nivel de postulados y que sinceramente buscan aportar mas luces tendientes a mejorar nuestros niveles gerenciales y por supuesto nuestra competitividad.

Luis Guillermo Jaramillo Mejía  
Consultor en Gerencia Estratégica

En Primer término comienzo por decir que el programa actual de formación gerencial denominado **MBA**, dondequiera que se tenga, no produce "**GERENTES**", ni siquiera es un producto para "**GERENTES**", a pesar de los éxitos de su "mercadeo". **EL MBA**, produce "**TECNICOS**", y eso es diferente!. Si analizamos su contenido, encontraremos que su énfasis está centrado en desarrollar habilidades técnicas, mas no gerenciales. Su contenido es rico en "Ciencia", en conocimientos específicos sobre determinadas materias utilizadas en Administración. **EL MBA** produce eso "**MAGÍSTER o MAESTROS**". El mismo titulo que se otorga es algo indeterminado: "Magíster in Business & Administración". Debemos volver sobre la pregunta inicial: **QUE ES ESO! PARA QUE SIRVE! QUE ES UN MASTER, UNMAGÍSTER?.**

No creo que ninguna escuela del mundo pueda graduar Gerentes en el real sentido de la expresión, y eso es lo que estamos deseando y por eso estamos cuestionando el programa del **MBA**. Es un error! **EL MBA** produce técnicos, no gerentes. Los gerentes se hacen en el frente, en el campo pero bajo ciertas condiciones. En West Point nunca han graduado generales, han graduado cientos de miles de oficiales que algún día podrán ser brillantes generales si tienen un desempeño exitoso, si estudian permanentemente, y si hacen carrera rotándose sistemáticamente por los diferentes escalones y en las diferentes posiciones del Estado Mayor.

En la empresa no tiene por que ser, ni puede ser diferente!. No se puede pretender acceder a las más importantes posiciones gerenciales con el solo título o grado así sea de la mas reputada escuela de administración, ni aún con el diploma de "Magíster" debajo del brazo. Las posiciones gerenciales se logran mediante la práctica permanente, la competencia y la actualización continua.

Para mi los americanos desarrollaron e inventaron la gerencia, la administración, pero hay algo que me sorprende. La teoría general de la administración, su evolución, su posición actual como técnica social desarrollada, nos es de conocimiento de la gran mayoría de los gerentes. Estos en alto grado, provienen de múltiples disciplinas y desconocen los principios generales de la administración, son "empíricos" en administración y "se han hecho" con esfuerzo y dedicación probablemente, pero siguen siendo "empíricos". Hoy en día ya no es posible ese empirismo y el gerente, llamando gerente al ejecutivo que en virtud de su posición esta enfrentado a la conducción y control de recursos básicos: **HOMBRES, TIEMPO y DINERO**, tendrá que ser "diplomado en **MBS**. "**MBS** significa "Manager´s Basics Subjects". Este es el modelo para ya! Y no para el futuro, como dide el Sr. Drucker quien en su libro "Managing for the future"(Truman Talley Books/Dutton-NY 1992) pagina 317 dice "And every manufacturing manager will be responsible for integrating people, material, machines and time

Luis Guillermo Jaramillo Mejía  
Consultor en Gerencia Estratégica

(people, money and time). Thus every manufacturing manager ten years hence will have to learn and practice a discipline that integrates...Yet such a discipline has not been systematized and is still not taught in engineering schools or business schools".

(Previously released in HBR vol. 68 Nro. 3 May – June 1990, as "(THE emerging theory of manufacturing pag. 94).

De ésta posición de Drucker, se infiere el desconocimiento que existe de la práctica administrativa. El proceso administrativo delineado por R.A. Mackenzie en los 60's nos es algo para aprender y practicarse solo dentro de diez años. Siempre hemos tenido que ver con él todos los que estamos enfrentados a un departamento, división o empresa, todos los que tenemos recursos a cargo y producimos un bien o un servicio. A la falta de su conocimiento y de su puesta en práctica le debemos sin duda nuestra debilidad y nuestra impreparación para competir en una economía globalizada y abierta. El verdadero problema de la gerencia actual, que digámoslo sin temor, debe ser una profesión con patrones muy definidos, no simplemente de estilos y casuística, es precisamente el desconocimiento de los principios generales de la administración, del proceso administrativo y de unas materias básicas fundamentales e imprescindibles.

EL **MBS** es la respuesta y siempre ha estado ahí, es más, ha sido practicada con más o menos propiedad en la mayor organización americana y quizás mundial: "**THE U.S. ARMY**". No creo equivocarme con la gran nación americana pero me atrevo a decir que el éxito, el liderazgo, mucho del avance tecnológico y aun gerencial de esta nación se le debe al aporte "gerencial" del ejército americano. Esto incluye al Japón por supuesto. No debemos olvidar al General McArthur y su plan con Japón luego de Hiroshima, tampoco el concurso de Deming, Juran y el mismo Drucker a quien no le creen lo suficiente en los Estados Unidos según declara el mismo.

**HBR** ha publicado un artículo reciente denominado "El trabajo del líder", escrito por el Teniente General William C. Pagonis y donde se relatan "**OPERACIONES DE GERENCIA**" llevadas a cabo con motivo de la intervención de los Estados Unidos en la guerra del Golfo. De su lectura se puede identificar sin excepción la práctica continua y sistemática de las materias básicas del **MBS**. No hay ninguna acción en este relato gerencial, que no corresponda a una decidida práctica de una materia del **MBS** y de éste en su conjunto.

El error fundamental en la Gerencia de hoy es separar las funciones del gerente en personas diferentes (Planeación, Organización, Dirección y Control), es decir haciendo especialistas. Este ha sido un error definitivo. El gerente debe ser

Luis Guillermo Jaramillo Mejía  
Consultor en Gerencia Estratégica

integral y debe ser competente en cada una de esas funciones y ejercerlas. El proceso administrativo tiene que ver con él y en consecuencia debe dominar cada una de las funciones que lo definen.

### **El modelo MBS (MBA en Español).**

En 1982 fui transferido por el presidente de la mayor corporación textil de mi país y quien era mi superior inmediato, a una pequeña instalación de alfombras y tapetes. Había sido la # 1 en el mercado y estaba próxima a desaparecer del mismo. Tenía una experiencia de 14 años en gerencia pues había rotado sistemáticamente por las posiciones más importantes de otra empresa importante de la matriz. Lo primero que se me ocurrió fue preguntarle a los trabajadores su opinión por el estado de la empresa y de sus ideas para el mejoramiento y para su recuperación.

Cuando los trabajadores sin excepción expusieron los problemas que afectaban a la empresa según su concepto, con sorpresa pude determinar algo muy elemental: Todos los problemas eran un simple reflejo del desconocimiento, en unos casos, y del atropellamiento en otros, de las funciones continuas y en secuencia y de las tareas básicas que contempla el proceso administrativo. (ver el proceso en 3 dimensiones por R. A. Mackenzie).

Ninguno de mis gerentes conocía el proceso administrativo, ni siquiera lo habían oído mencionar, y eran Gerentes!!! Es como si un piloto desconociera las más elementales reglas de la navegación aérea. Hoy la experiencia se repite a diario en mis programas de entrenamiento gerencial; cuando pregunto a los gerentes por los principios básicos de la administración, o por la postura neoclásica de la misma o por la descripción del proceso administrativo, los gerentes no tienen respuesta. La mayoría de ellos han atendido a seminario inconexos de técnicas o de teorías administrativas y más recientemente a las modas derivadas del concepto de calidad total.

La doctrina gerencial, sus principios, evolución y estado actual se ha quedado en la academia y es más, se han enseñado superficialmente sólo a los estudiantes de administración que inician el curso.

Como ingeniero químico, (donde por supuesto no se enseña administración, la ingeniería es una carrera técnica, como la administración de empresas, la economía, el derecho o la contabilidad) tuve la oportunidad de participar en tres programas definitivos para mi formación como Gerente: Administración para técnicos, curso de prácticas administrativas (MPC) de la General Electric de Estados Unidos y finalmente un curso de oficial de reserva del ejército alcanzando el grado de capitán.

Luis Guillermo Jaramillo Mejía  
Consultor en Gerencia Estratégica

De la combinación de la teoría disponible y de la práctica, surgió una propuesta para la elaboración y sistematización de un modelo de formación gerencial. Lo denominamos **MBA** que en nuestra lengua española significa "Materias Básicas del Administrador", para oponerlo definitivamente al famoso **MBA** americano. El equivalente del **MBA** en español, al inglés es el **MBS** (Manager's Basic Subjects) y consiste en el desarrollo de cuatro postulados estratégicos básicos. Su implementación y desarrollo salvó a la empresa, la cual sobrevivió y creció, mientras el ejercicio gerencial fundamentado en la práctica continua y a todo nivel del **MBS** se mantuvo.

Los postulados estratégicos del **MBS** son como sigue:

1. La empresa es un **SISTEMA MULTIPLE** en el cual y mediante de la práctica continua del **PROCESO ADMINISTRATIVO**, se combinan tres **RECURSOS FUNDAMENTALES**, para producir unos **RESULTADOS** específicos acordes con **LA MISION** de la misma.
2. Los tres **RECURSOS FUNDAMENTALES** son:
  - **EL TALENTO HUMANO.**
  - **EL DINERO.**
  - **EL TIEMPO.**
3. La **CORRECTA CONDUCCIÓN Y ADMINISTRACIÓN** de estos recursos, exige de un **GERENTE INTEGRAL, UN LIDER**, con la capacidad suficiente para **RESPONDER** totalmente por el **DESEMPEÑO** y **CONTROL** de los mismos.
4. Para poder realizar **SU MISION**, el gerente debe desempeñarse con **COMPETENCIA** en cada una de las **SIGUIENTES MATERIAS**:
  - **MBS - 1 INTELIGENCIA DEL NEGOCIO**
  - **MBS - 2 PLANEAMIENTO Y OPERACIONES**
  - **MBS - 3 GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**
  - **MBS - 4 CONTROL INTEGRAL**
  - **MBS - 5 COMUNICACIONES Y RELACIONES PUBLICAS**

### **MBS – 1 INTELIGENCIA DEL NEGOCIO**

El administrador debe dominar su oficio y conocer perfectamente el entorno y el campo científico y tecnológico en el que desarrolla su labor. El área bajo su responsabilidad debe estar dotada de la información necesaria y suficiente para el cabal cumplimiento de su misión.

### **MBS – 2 PLANEAMIENTO Y OPERACIONES**

El administrador tiene un recurso inexorable que es el tiempo y que una vez perdido no puede recuperarse. Todo trabajo debe ser planeado y ejecutado en forma precisa y consecuente. El administrador debe responderse siempre QUÉ va a hacer, QUIÉN lo va a hacer, COMO lo va a hacer, CUANDO DONDE y PORQUÉ lo va a hacer.

### **MBS – 3 GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

El administrador debe ser un líder que propenda por el desarrollo integral de las personas a su cargo. Su principal responsabilidad es lograr la máxima motivación, elevar el sentido de pertenencia y buscar la excelencia en su desempeño.

### **MBS – 4 CONTROL INTEGRAL**

El administrador debe controlar permanentemente todas las operaciones. El control integral de cada actividad conduce a la calidad. Todo trabajo o actividad es un proceso que debe controlarse en cada una de sus etapas vigilando y cumpliendo cada uno de sus requisitos o condiciones.

### **MBS - 5 COMUNICACIONES Y RELACIONES PUBLICAS**

El administrador es un individuo que trabaja interrelacionado con otros individuos y con la comunidad. Las relaciones con sus trabajadores, y con los actores externos y una excelente comunicación con todos los frentes, son factores determinantes e irremplazables

En la concepción de este modelo, llamamos Gerente a todo ejecutivo de cualquier nivel que tenga la responsabilidad de integrar recursos (Hombres, dinero y tiempo). Cualquiera que sea su puesto, para el modelo, es un gerente si está enfrentado a estos recursos básicos, y debe ser "diplomado en "MBS", de lo contrario alterará el sistema y no producirá los resultados que de él se esperan.

Luis Guillermo Jaramillo Mejía  
Consultor en Gerencia Estratégica

Un alto porcentaje de los problemas que enfrentan las compañías se deben a una falla del ejercicio de una de éstas materias. Los gerentes deben ser competentes en cada una de las cinco, de lo contrario, todo el sistema se verá afectado.

En la actualidad, la postura teórica neoclásica de la administración, (que por ser ecléctica reúne los aportes esenciales de todas las escuelas de administración desarrolladas hasta la fecha) representa la forma más adecuada para conducir las **OPERACIONES DE GERENCIA** de las compañías modernas de hoy en día. Todas las modas administrativas generadas en los tiempos recientes, incluyendo la famosa reingeniería han sido respuestas angustiosas a la falta del conocimiento y práctica del proceso administrativo y por ende a la falta del **MBS** en cada uno de los gerentes responsables por resultados. Ninguna moda de esas será posible, sin el conocimiento y la práctica decidida del **MBS**.

En nuestro medio, el modelo ha sido probado en el manejo de varias empresas, incluyendo una gran empresa pública como lo es la municipalidad de Medellín, la segunda ciudad del País, Colombia y una de las más difíciles. El **MBS** ha sido el arma estratégica puesta en práctica por su alcalde el Sr L. A. Ramos dentro de un programa de Gerencia Estratégica delineado en su campaña previa y diseñado y puesto en operación por quien escribe este artículo, como Gerente de Planeación Estratégica de la Municipalidad.

Cientos de gerentes adicionalmente a este caso, han sido reentrenados en **MBS** reportando notables resultados en las empresas donde se desempeñan.

Drucker hace referencia sin saberlo, al **MBS**, a lo largo y ancho de su importante libro ya mencionado anteriormente, solo que la disciplina a la que se refiere, y que no alcanza a definir, es precisamente, el **MBS**, y ya disponemos de todos sus elementos para sistematizarla en ponerla en práctica. Solo el conocimiento y la práctica del **MBS** podrán sacarnos del atraso general que evidenciamos respecto a otras latitudes y respecto a nuestra competencia. Las escuelas de formación en administración tendrán que revisar sus currículos y sus egresados no podrán optar al título respectivo desconociendo los principios generales de la administración, el proceso administrativo en todas sus dimensiones y menos el dominio del **MBS**. De continuar así, seguiremos tratando de implantar parches y saturando a los ejecutivos con teorías y modas inconexas que con seguridad no producirán nada diferente a improductivas erogaciones de dinero gastado en cursos, seminarios y asesores costosos. Basta con observar la tremenda proliferación de literatura gerencial que en su gran mayoría, solo relatan casos y casos sin concretar una verdadera postura sustentable y demostrable.

Luis Guillermo Jaramillo Mejía  
Consultor en Gerencia Estratégica

El **MBA** americano, es un programa de especialización técnica en algunas herramientas para la administración, tiene su validez y su importancia. Pero en nuestro concepto, el actual **MBA** americano es solo una profundización del **MBS # 1** y esto no debe confundirse, tal como en algunos casos se ha confundido la gerencia con la planeación estratégica. Esta, también, es tan solo una sola materia para la gerencia, no la gerencia en sí misma considerada.

En otras palabras, el **MBA** americano tal como está estructurado a la fecha, pertenece al **MBS # 1**, que es la materia verdaderamente variable del modelo, comoquiera que tiene que estructurarse de acuerdo a cada posición o a "cada negocio" en particular, para asegurar toda la "inteligencia" e información sobre el mismo.

Esto incluye por supuesto toda la información sobre el mercado, y el análisis completo sobre la competencia. El "Benchmarking" es parte integral del **MBS # 1**. Es "Información de inteligencia" definitiva para la empresa.

Cuando se conoce, se domina y se practica el **MBS**, todas las modas administrativas recientes se pueden implementar dentro de su ejercicio. Es más, todas esas modas son nuevos nombres dados a etapas y procesos contemplados dentro del proceso administrativo e inmersos dentro de la práctica y la concepción del **MBS**.

Es hora de hablar un mismo lenguaje en gerencia, como se habla en cualquier otra disciplina que se escoja. Esto es solo posible cuando todos los gerentes de todas las empresas comprendan, dominen y practiquen el lenguaje del **MBS**. De lo contrario seguiremos en pos del eslabón perdido.

Publicado inicialmente en ABR 1994

**L.G. JARAMILLO**  
**PRESIDENTE**  
**FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL S.A.**  
**FINDETER – COLOMBIA**  
Teléfono (571) – 623-0262  
Fax (571) – 623-0272  
e-mail: [presidencia@findeter.gov.co](mailto:presidencia@findeter.gov.co)

Feb 2006