



Un estudio realizado recientemente por la Korn/Ferry International reveló que el 31% de los altos ejecutivos de las empresas del grupo Fortune 500 inició su carrera hacia los puestos de dirección en el área profesional-técnica (ingeniería, departamento legal, etc.), el 28% lo hizo en el área de finanzas-contabilidad, el 19% en mercadotecnia-ventas y solamente el 4% inició su carrera ascendente en el área de administración general (Sussman, 1979, p. 16).

Del análisis de las cifras proporcionadas por el estudio de la Korn/Ferry International, en lo que se refiere al hecho de que solamente cuatro de cada cien ejecutivos provienen del área de administración general, surge la pregunta: ¿Cómo se han preparado esos profesionales provenientes de las áreas de ingeniería, leyes, finanzas, contabilidad, mercadotecnia y ventas para llegar a ocupar casi la totalidad de los puestos de alta dirección en las más importantes corporaciones de los Estados Unidos? Parte de las respuestas a esta pregunta está dada por el mismo estudio al informar que el 43% de los encuestados poseía diploma de postgrado, de los cuales 41% provenía de una maestría en administración

de negocios (p. 17). Buena porción de la preparación para el desempeño adecuado de los puestos de dirección puede atribuirse a la educación de postgrado en administración. El resto de esa preparación puede deberse a otros procedimientos de desarrollo de directivos y, principalmente, a la experiencia, a las enseñanzas propias del puesto.

#### *La Educación de Postgrado*

Puesto que la educación de postgrado parece jugar un papel importante en el desarrollo de directivos, es conveniente analizarla con detenimiento. Este análisis puede servir de base de información para que las instancias interesadas en esta alternativa de perfeccionamiento profesional tomen decisiones sobre asuntos tales como el monto de la inversión de recursos y tiempo para aprovechar sus beneficios.

\* Doctorado en Administración de la Educación Superior en la Universidad de Alabama. Investigador de la Sec. de Graduados de la ESCA del IPN y de la Universidad Pedagógica Nacional.  
El autor agradece la esmerada colaboración mecanográfica de la Srita. Magdalena Aguilar Licea.

# El Directivo y los Estudios de Postgrado en Administración



Josafat Adán Figueroa\*

Una de esas instancias es el demandante potencial de un programa de postgrado (el directivo en proceso de formación), quien deberá decidir sobre asuntos tales como tomar un postgrado o no, la institución donde lo tomaría, la carga académica que podría llevar, el horario en que podría tomar los cursos, etc. La otra instancia interesada en los cursos de postgrado como alternativa de mejoramiento administrativo es la empresa en donde presta sus servicios el directivo, la cual debe decidir sobre la conveniencia de invertir recursos para desarrollar a sus cuadros de dirección a través de cursos de postgrado, el tiempo que dejaría libre para que los tomaran, la institución y el programa más adecuado, etc.

Las siguientes secciones tienen como propósito presentar la información que sirva como punto de partida en la búsqueda del programa de postgrado en administración más adecuado para cada tipo de necesidades.

## *Definición y Niveles de la Educación de Postgrado*

En términos generales, la educación de postgrado puede definirse como *el conjunto de programas educativos de post-licenciatura encaminados a facilitar en los estudiantes la*

*profundización en los conocimientos teóricos del área de su elección; desarrollar las capacidades para organizar, evaluar y aplicar esos conocimientos en situaciones nuevas y dotarlos de las actitudes y habilidades para contribuir al enriquecimiento y diseminación del saber a través de la investigación, la docencia y la publicación.*

La Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES) divide los estudios de postgrado en tres niveles (especialización, maestría y doctorado) y los describe de la siguiente manera:

*Especialización:* El objetivo de estos estudios es el mejoramiento del nivel académico del personal docente y administrativo. Ofrece asimismo un amplio conocimiento de un campo restringido de una disciplina y capacita para la adaptación de métodos y técnicas particulares a problemas específicos de la disciplina.

*Maestría:* Los objetivos de este nivel educativo son formar profesionales en áreas específicas del conocimiento para realizar investigación de carácter adaptativo y capacitar para el ejercicio profesional en un alto nivel de especialización disciplinaria, la cual puede ser enfocada hacia la docencia o hacia los campos científico, tecnológico o humanístico.

*Doctorado:* Este nivel de estudios tiene como objetivo general preparar al profesionista ya sea para la investigación básica o para la investigación aplicada, cumpliéndose el requisito de originalidad en ambos niveles de investigación. (Asociación, 1979, p. 6).

### *La Educación de Postgrado en Administración*

Para efectos de construir una base de información confiable para la toma de decisiones, es necesario puntualizar que la educación de postgrado en administración no parece responder totalmente ni a la definición ni a los objetivos de la educación de postgrado en general.

En la mayoría de los programas de postgrado se hace énfasis en los aspectos que podríamos llamar *académicos* (investigación y difusión del conocimiento a través de la docencia y la publicación). En contraste, los estudios de postgrado en administración, especialmente los de maestría, otorgan una gran importancia al establecimiento de una ligazón entre dos renglones bien definidos: el estudio de los fundamentos teóricos en administración y el dominio de métodos y técnicas para superar el trabajo administrativo cotidiano. No obstante que los aspectos académicos no se descuidan por completo, hay que reconocer que juegan un papel secundario en la estructura de los planes de estudio.

Un programa de maestría que, por su naturaleza y antigüedad podría considerarse representativo de los estudios de postgrado en administración, es el de Administración de Negocios de la Sección de Graduados de la ESCA del Instituto Politécnico Nacional. Este programa se propone como objetivos:

Formar y capacitar administradores generalistas que mediante la aplicación de los adelantos científicos y tecnológicos colaboren al desarrollo de las empresas a través de su función como:

- a) Administradores en los diversos niveles gerenciales de la empresa.
- b) Consultores en las diversas áreas de la administración.

- c) Profesores de alto nivel en las distintas áreas del campo de conocimiento de la administración. (Sección de Graduados, 1980, p. 2).

Las razones por las cuales los programas de postgrado en administración tienen un carácter fuertemente aplicativo parecen obvias. Por una parte, los estudiantes de estos programas son individuos que desempeñan puestos directivos en diferentes niveles, esto es, son administradores en servicio que desean superar sus habilidades de dirección en el corto plazo. Por la otra, los programas de postgrado en administración en su mayoría sólo exigen como requisito de inscripción la licenciatura, sin importar el campo de estudios de ese nivel de estudios. La preparación previa necesaria para un buen programa de maestría en administración se proporciona generalmente a través de cursos de homogeneización los cuales son prerrequisitos para el programa de maestría propiamente dicho. De esta suerte, en un programa de postgrado en administración se pueden encontrar estudiantes con la formación profesional más diversa: médicos, abogados, contadores, ingenieros, mercadólogos, educadores, etc. Esto no sucede en programas de postgrado tales como aquellos en medicina, leyes, sociología, arquitectura o ingeniería civil, en los cuales la licenciatura en un campo afín es requisito indispensable.

### *Las Especialidades y Niveles de Postgrado en Administración*

El administrador en servicio con deseos de superación profesional y académica cuenta en la actualidad con una amplia gama de oportunidad en instituciones educativas de postgrado en México. Del catálogo 1978-79 de la ANUIES sobre estudios de postgrado se ha extraído información sobre la existencia de 185 programas en el campo de la administración: seis de esos programas se localizan en el nivel de doctorado, 166 en el de maestría y 13 en especialización. Estos programas se ofrecen en diferentes áreas de las ciencias administrativas, que van desde la administración general hasta áreas tan espe-

Tabla 1  
 Doctorados en Administración

Especialidad	No. de programas que se ofrecen	Porcentajes
Administración de la Educación	1	16.66
Administración Pública	1	16.66
Ciencias Administrativas	1	16.66
Organizaciones (Finanzas)	1	16.66
Organizaciones (Mercadotecnia)	1	16.66
Organizaciones (Recursos Humanos)	1	16.66

cíficas como la administración de empresas agropecuarias u hospitales (Asociación, 1979, pp. 105+).

Los programas de doctorado en administración son, comparados con los de maestría, bastante escasos (Tabla 1). Esto puede deberse a que, como se mencionó antes, los estudiantes de postgrado son en su mayoría administradores en servicio cuyo interés principal gira en torno al mejoramiento de sus habilidades administrativas cotidianas, más que a una superación puramente académica como tiende a ser el caso de los estudiantes de programas doctorales en biología, física, química; psicología y muchos otros más. Debe reconocerse que en México la investigación administrativa no ha tomado aún la importancia que debiera; por lo tanto, las oportunidades de empleos altamente remunerativos en el campo académico son, en el mejor de los casos, muy limitadas. El status social, académico y profesional que podría proporcionar el grado de doctor en administración no parece compensar suficientemente el tiempo y el esfuerzo que los directivos en servicio tendrían que invertir en un programa

con las exigencias académicas que todo buen doctorado debe imponer.

En contraste con el nivel de doctorado, el de maestría ofrece un número considerable de programas en diversas áreas de la administración (Tabla 2). Conviene subrayar el hecho de que, no obstante que la mayoría de los estudiantes de maestría en administración poseen estudios de la licenciatura y experiencia profesional en campos muy diversos, la mayor concentración de programas no se da en el área de la administración general, sino en terrenos con un alto grado de especialización tales como el de finanzas, mercadotecnia, recursos humanos y producción. Dado que en general los programas de maestría no exigen como requisito de ingreso la licenciatura o un grado en administración, en gran número de instituciones educativas la preparación en administración general, indispensable en un programa de alta especialización, se proporciona a través de los cursos de homogeneización o prerrequisitivos del programa de maestría propiamente dicho. El elevado número de programas en este nivel es un claro indicador del interés de los

Tabla 2  
Maestrías en Administración

Especialidad	No. de programas que se ofrecen	Porcentajes
Finanzas	30	18.07
Mercadotecnia	22	13.25
Recursos Humanos	18	10.84
Producción	17	10.24
Administración Pública	11	6.62
Administración General	10	6.02
Organizaciones	6	3.61
Administración Agropecuaria	5	3.01
Sistemas	5	3.01
Administración de Empresas	5	3.01
Administración Educativa	4	2.41
Administración de Hospitales	4	2.41
Investigación de Operaciones	3	1.81
Administración Industrial	3	1.81
Relaciones Humanas	3	1.81
Otras especialidades	20	12.04

directivos en servicio por desarrollar sus capacidades administrativas y por conocer a profundidad las teorías, metodología y técnicas que dan fundamento y racionalidad al quehacer administrativo cotidiano.

Los programas de especialización (Tabla 3) se ofrecen en número relativamente reducido. Esto puede deberse fundamentalmente

a dos razones: por una parte, no se han explorado suficientemente las ventajas que ofrecen los cursos de este nivel a los administradores en servicio y, por la otra, los países que directa o indirectamente han señalado el camino en la educación de postgrado en administración no han visto la necesidad de ofrecer cursos de especialización<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Por ejemplo, en los Estados Unidos no se ha contemplado la necesidad de ofrecer cursos en este nivel... La educación de postgrado en administración incluye

solamente los niveles de maestría y doctorado (Admission Council for Graduate Study in Management, 1976, p. 18).

Tabla 3

Especializaciones en Administración

Especialidad	No. de programas que se ofrecen	Porcentajes
Administración de Hospitales	5	38.46
Administración Educativa	2	15.38
Recursos Humanos	2	15.38
Finanzas	1	7.69
Administración Industrial	1	7.69
Administración Pública	1	7.69
Sistemas	1	7.69

Cabe hacer notar que en los programas de especialización que se ofrecen en México no se incluye ninguno en administración general, todos ellos van encaminados a atender una demanda bien definida (especialmente en el caso de la administración de hospitales en donde se ofrecen cinco programas diferentes).

*Contenidos de los Programas de Postgrado en Administración*

Los títulos de los programas de postgrado que aparecen en las Tablas 1, 2 y 3 sugieren la orientación que cada uno de ellos tiene en relación con sus contenidos. Esta sección tiene como propósito hacer un breve análisis de contenidos de los cinco programas que en el nivel de maestría se ofrecen con mayor profusión (finanzas, mercadotecnia, recursos humanos, producción y administración pública) a efecto de dar al lector una visión más amplia de la preparación que se puede esperar en un programa de postgrado.

En este análisis sobresale el hecho de que todos los programas exigen que el alumno de nuevo ingreso tome un bloque de cursos introductorios, los cuales se identifican bajo uno de los rubros siguientes: prerrequisitos, propedéuticos, de homogeneización o introductorios. En la muestra estudiada (estratificada y a juicio) aparecen los siguientes cursos introductorios (Tabla 4) en programas de maestría:

Es necesario hacer notar que todos estos cursos introductorios no son tan elementales en su grado de dificultad como lo serían los cursos correspondientes al nivel de licenciatura; casi todos ellos van encaminados desde la unidad primera a establecer un puente entre las disciplinas puras y su aplicación a las ciencias administrativas. Por ejemplo, el curso de contabilidad tiene una fuerte orientación hacia la administración y a menudo aparece en los planes de estudio con el nombre de contabilidad gerencial o contabilidad para las decisiones administrativas. Lo mismo

Tabla 4

Cursos Introdutorios en  
Programas de Maestría

Curso	Frecuencia con que se exige (%)
Contabilidad	100
Administración	100
Matemáticas	80
Economía	90
Computación	60

ocurre con los cursos en matemáticas, economía y computación.

Otro bloque fácilmente identificable está constituido por lo que en la mayoría de las

instituciones se conoce como cursos básicos o de tronco común. En la Tabla 5 se presentan estos cursos.

Tabla 5

Cursos Básicos o del Tronco Común  
en Programas de Maestría  
en Administración

Curso	Frecuencia con que se exige (%)
Organizaciones (estructura, procesos y comportamiento)	90
Economía Gerencial	90
Métodos cuantitativos	80
Contabilidad Administrativa	80
Computación	60

Sobresale entre los cursos del tronco común los cursos sobre Organizaciones y Economía Gerencial. El primero de estos dos cursos dota al alumno del conocimiento básico sobre la manera en que se constituyen las organizaciones y sobre los procesos internos que tienen lugar dentro de ellas y lo familiariza con los patrones de motivación y comportamiento de los individuos y los grupos dentro de la organización formal e informal. A través del curso de Economía Gerencial se pretende que el alumno sea capaz de tomar decisiones adecuadas para la buena marcha de la empresa sobre la base del análisis marginal. Con el curso de Métodos Cuantitativos se pretende perfeccionar en el alumno las habilidades en la toma de decisiones sobre bases objetivas proporcionadas por técnicas matemáticas y estadísticas altamente confiables. Los cursos de Contabilidad Administrativa proporcionan al alumno el entrenamiento necesario para utilizar de manera óptima la información contable que asegure las decisiones más adecuadas según el momento y las circunstancias por las que atraviesa la empresa. Los cursos de computación alcanzan una importancia cada vez mayor en la formación de administradores; con ellos se dota al estudiante del instrumental necesario para manejar con rapidez y eficacia las grandes cantidades de información que manejan las organizaciones modernas.

Un tercer bloque de materias lo constituyen las de especialización o concentración profesional (Tabla 6). A través de él se pretende suministrar al futuro administrador las capacidades técnicas que le aseguren un desempeño eficiente dentro del campo administrativo de su elección.

Como puede observarse en esta tabla, el bloque de cursos de concentración profesional distingue cada programa de maestría de todos los demás. Esto resulta indispensable debido a que las otras dos líneas de formación (prerrequisitos y tronco común) tienden a proporcionar la preparación básica común a todo programa de maestría en administración.

### *Horarios en que se Ofrecen los Programas*

Tal vez los programas de postgrado que mejor han sabido responder a las necesidades de su mercado demandante son los de administración. No solamente se han creado numerosos programas con diversas especializaciones sino que se han atendido las demandas de horarios que faciliten el acceso de los administradores en servicio o futuros administradores que trabajan. Con este propósito la mayoría de las instituciones educativas con postgrados en administración ofrecen cursos matutinos (de 7 a 9 o 10 Hs.), nocturnos (de 18 a 20 Hs.), mixtos (matutinos y nocturnos) y aún cursos sabatinos. El no separar al estudiante de administración del puesto que desempeña, mientras realiza sus estudios de postgrado, asegura la íntima relación entre teoría y práctica que se considera necesaria en este campo de las ciencias sociales, especialmente en los niveles de especialización y maestría. Por otro lado, la flexibilidad de estos horarios asegura la continuidad en el funcionamiento de la empresa, puesto que los trabajadores no tienen que ausentarse de sus funciones mientras realizan sus estudios de postgrado,

### *Costo de la Educación de Postgrado en Administración*

La educación de postgrado en general es cara. Los altos costos se deben a factores tales como el reducido número de alumnos de que debe constar cada grupo, la mayor cantidad y mejor calidad de los servicios de apoyo (bibliotecas, medios audiovisuales, etc.) con que deben contar los programas de postgrado, los altos salarios que se pagan a los profesores de este nivel y la atención indivi-

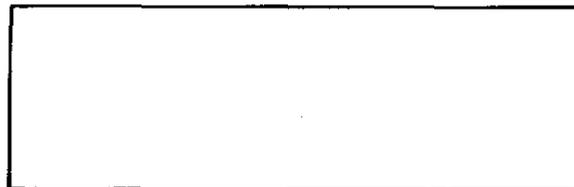


Tabla 6

Cursos de Concentración Profesional

Programa de Maestría	Curso
Finanzas	Teoría de las Finanzas Seminario de Finanzas Planeación Financiera Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Administración Financiera
Mercadotecnia	Teoría de la Mercadotecnia Seminario de Mercadotecnia Administración de la Publicidad Administración de las Ventas Administración de la Mercadotecnia La Conducta del Consumidor
Recursos Humanos	Administración de Recursos Humanos Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos. Desarrollo de Recursos Humanos

Planeación y Evaluación del Trabajo.

Relaciones Laborales

Desarrollo Organizacional

Producción

Administración de la Producción

Control de Calidad

Planeación, Programación y Control de la Producción

Administración y Control de Inventarios

Diseño y Desarrollo de Productos

Administración Pública

Administración Pública

El Sistema Político Mexicano

Derecho Administrativo y Laboral

Finanzas Públicas

Administración de Recursos Humanos

Planificación y Desarrollo

Organización y Métodos

Teoría del Poder

dualizada que debe darse a los alumnos que lo soliciten. Los factores de encarecimiento de la educación de postgrado en general toman especial importancia en los cursos de postgrado en administración debido a que:

1. Los grupos deben ser particularmente pequeños para asegurar la participación activa de todos los alumnos en el análisis de casos y otras técnicas didácticas usadas en este campo, las cuales exigen más participación dinámica que cualesquiera otras.
2. La mayoría de los planes de estudio incluyen cursos cuantitativos que requieren

- del apoyo de un buen equipo de cómputo.
3. Los profesores son a menudo administradores de alto nivel en empresas públicas y privadas a quienes sólo se puede atraer con salarios muy elevados.

Todos estos factores, aunados al hecho de que se considera que quienes aspiran a un grado superior en administración, por el hecho de ser en su mayoría directivos en servicio, cuentan con los medios económicos necesarios, hacen de la educación de postgrado en administración la más cara en verdad (Tabla 7).

Tabla 7

Costo-promedio por materia  
en Programas de Maestría

Programa	Costo/materia
Administración	3917
Física	2981
Biología	2766
Economía	2685
Derecho	2593
Planeación	1583

## REQUISITOS DE GRADUACION

A diferencia del nivel de licenciatura en que al cumplir todos los requisitos se recibe un *título profesional*, en el nivel de especialización el egresado se hace acreedor a un *diploma* y los egresados de maestría y doctorado reciben el grado de *maestro en...* y *doctor en...*, respectivamente.

Para obtener el diploma de especialización lo único que generalmente se exige del estudiante es haber aprobado los cursos requeridos en el plan de estudios correspondiente. Este requisito normalmente puede satisfacerse en un año de estudios. Un caso excepcional lo constituyen las especializaciones en administración de la atención médica y de la salud pública (Escuela de Salud Pública de México) las cuales incluyen, como otro requisito de graduación, el realizar durante los estudios un trabajo de investigación aplicada que debe defenderse oralmente.

Los programas de maestría en administración requieren como uno de los principales requisitos de graduación, haber tomado con éxito un promedio de 18 cursos semestrales, generalmente en un período de dos años.

Otro requisito que deben satisfacer los estudiantes consiste en desarrollar un trabajo de investigación o tesis bajo la asesoría directa de un profesor de su institución. Como último requisito, el alumno debe pasar un examen oral, normalmente basado en su trabajo de investigación.

Los programas doctorales en administración, como se vio en secciones anteriores, tienen una decidida orientación hacia la investigación. No es extraño, entonces, que los requisitos de graduación comprendan, además de una mayor carga de cursos, la elaboración y defensa oral de una seria investigación de campo sobre un problema administrativo. Otro requisito que hay que cubrir es el referente al dominio de dos lenguas extranjeras en el nivel de traducción.

## LOS BENEFICIOS DE UN GRADO

Como conclusión, es conveniente hacer notar los beneficios que alcanzan quienes se someten a un proceso sistemático de superación a través de un programa de postgrado.

Uno de los estudios más completos sobre programas universitarios de desarrollo de altos directivos mostró que los participantes alcanzaban los siguientes logros:

1. Mayor amplitud de perspectiva,
2. incremento de la confianza en sus propias habilidades,
3. un sentido de seguridad en que su desempeño futuro aumentaría con el tiempo,
4. más amplio conocimiento de los segmentos de organización diferentes de las suyas,
5. mayor profundidad en el conocimiento de los problemas humanos y sociales de la empresa,
6. habilidad para ver los viejos problemas desde nuevas perspectivas,
7. darse cuenta de la existencia de varios enfoques en la resolución de problemas, y
8. mayor tolerancia a las diferencias de opinión (Andrews, abstract).

Esta investigación también reveló que los ejecutivos que habían tomado algún programa universitario de desarrollo de directivos mostraron una "impersonante inclinación a someterse a experiencias educativas de la misma clase cada tres a cinco años".

Además de proporcionar posibilidades de recompensa en el aspecto de desarrollo personal, los estudios de postgrado en administración constituyen en sí mismos una inversión a largo plazo. El Admission Council for Graduate Study in Management (1976, p. 25) reconoce que "es probable que se tengan que hacer algunos sacrificios al corto plazo para asistir a la escuela de postgrado, pero las estadísticas indican un rendimiento bastante satisfactorio de la inversión". La oferta promedio de salario al egresado de una maestría en administración será probablemente alrededor de un tercio más alta que la

---

oferta promedio para un egresado de Licenciatura. Además la mayoría de los egresados de una maestría pueden aspirar a ser empleados por una organización en un nivel superior al

que sería de esperar después de dos años en un puesto determinado que no ofreciera programas de desarrollo en una escuela de postgrado. ●

#### BIBLIOGRAFIA

Admission Council for Graduate Study in Management. *76-77 Graduate Study in Management. s/1*, Admission Council for Graduate Study in Management, 1976.

Andrews, K. R. *The effectiveness of university development programs*. Boston, Harvard Business School, 1966.

Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior. *Los estudios de postgrado en México: 1978-1979*. México, ANUIES, 1979.

Sección de Graduados y de Investigación Científica y Tecnológica. ESCA. *Catálogo 1980*. México, Instituto Politécnico Nacional, 1980.

Sussman, J. A. Making it to the top: A career profile of the senior executive. En *Management Review*. July 1979, 68:7, 14-21.

