

InnOvaciOnes de NegOciOs 1(1): 145–159, 2004  
© UANL, Impreso en México.

**Una perspectiva innovadora en la formación de administradores:  
el desarrollo de las inteligencias intra e interpersonales  
(A new way in training of the managers: development of intra and  
inter-personal intelligence)**

**Gómez Díaz de León, C.**

UANL, FACPYA, [cgomez@nl.gob.mx](mailto:cgomez@nl.gob.mx)

**Palabras Clave:** Administración, formación, inteligencia emocional, liderazgo

**Resumen.** El artículo propone una nueva perspectiva en la formación de los administradores a partir de la identificación de las competencias directivas y de la importancia que en éstas tienen las que derivan de la inteligencia emocional. Después de destacar la importancia de la educación y de la formación en administración en el contexto universitario actual, se definen las competencias requeridas para la administración y se proponen algunas estrategias para mejorar la competitividad de los administradores en las organizaciones.

**Key words:** Emotional intelligence, leadership, management, training

**Abstract.** This article lays out a new perspective for training of the managers from the point of view of leadership abilities as well as the emotional intelligence. After stressing the relevance of education and the training in management in the universities, the qualities required for management are noted, and some strategies for improving the competitiveness of the managers are proposed.

## **Introducción**

Educación es lo que la conducta refleja cuando las cosas ya se olvidaron. Bajo esta premisa la forma en que el individuo actúa de manera espontánea en cualquier circunstancia reflejará invariablemente su educación. Por ello, el signo de Educación para la Vida que propone como lema nuestra casa de estudios enfatiza el carácter global que tiene el proceso educativo sobre todos los aspectos de la vida individual y social. En esta óptica la formación académica y profesional que ofrece la Facultad de Contaduría Pública y Administración adquiere una importancia fundamental por las expectativas que genera como proyección social al encuadrar a la más importante masa estudiantil de la UANL y

porque su contribución al mercado productivo esta fundado en las habilidades reflejadas en el quehacer cotidiano; en la pertinencia de las decisiones y su adecuado seguimiento en el ámbito organizacional. Bajo estos supuestos, el presente artículo expone en primer término las implicaciones de la Educación superior en el contexto actual, así como las principales razones de la importancia de la Administración como formación universitaria para explicar en segundo término la cualidad eminentemente aplicativa de su contribución en el ámbito profesional. Posteriormente se describen las habilidades fundamentales que definen al administrador para en un último apartado proponer un nuevo enfoque en la formación de este profesional en un contexto que coincida a su vez con los valores explícitos del aprendizaje que orienta la educación universitaria pública.

**La educación superior como agente propulsor del desarrollo humano.** Sin lugar a dudas, el papel que juega la educación como vector del desarrollo humano es incuestionable. Tanto desde el punto de vista de la evolución individual como desde la perspectiva laboral y social. Al respecto, es elocuente la alusión que a ella hace un destacado estudioso de la administración pública en Centroamérica al subrayar que la educación: “Constituye la piedra angular y es base del proceso de transformación y desarrollo, pues a través de la capacitación formativa y del adiestramiento técnico, el hombre abre sus horizontes a un mundo sin límites; tiene acceso al conocimiento; expande su conciencia; se sabe hombre al desarrollar su inteligencia y usar su racionalidad.”

Adicionalmente, destaca las consecuencias que los procesos educativos tienen sobre todo el proceso social; “El fermento o factor multiplicador de la educación lo poseen quienes tienen la autoridad técnica, originada en conocimientos y experiencia, por lo cual se ha dicho que *gobernar es educar*. Es perfeccionar o desarrollar las facultades de un individuo o grupo de individuos para orientar sus actitudes y sus acciones. La educación es por tanto importante factor de desarrollo integral, máxime cuando ella se concibe con un criterio de pre-inversión y no de simple gasto. *Los ingresos mayores y crecientes que devengan quienes se forman a través de la educación, y la productividad que se deriva del trabajo de quienes han recibido capacitación o adiestramiento, en comparación con la de aquellos que no han tenido esa oportunidad, prueban la importancia de la educación como factor de desarrollo, adicionalmente al enriquecimiento del espíritu y del intelecto*”.

Es por ello que en todos los gobiernos y en todos los países la política educativa es uno de los cometidos públicos. Por lo tanto debe ser motivo de

diagnostico, análisis y en general uno de los objetos de estudio social por parte de aquellos que participan en la implantación de la política educativa a cuales quiera de los niveles: primaria, secundaria, superior, o de postgrado. Ello con mayor razón en la medida en que según el diagnóstico de algunos especialistas, la educación está en crisis.

Esto significa que en el marco de la política educacional se deben revisar los modelos educativos tradicionales y orientarlos hacia tres propósitos fundamentales:

- Adecuar la educación a las necesidades del país, región o localidad, o lo que es lo mismo, integrarla al desarrollo;
- Fomentar y constituir una comunidad escolar crítica y constructiva que favorezca la reproducción de nuevas generaciones capacitadas y adiestradas hacia el cambio social;
- Incorporar a este esfuerzo la acción estatal de manera que todos los componentes del sistema educativo, así como los recursos, apoyos, estímulos y sanciones funcionen coordinadamente en el cumplimiento de los objetivos del sistema.

En este contexto, el objetivo específico del presente artículo es exponer algunos elementos innovadores para integrar la formación requerida para enfrentar los retos y oportunidades que ante si tiene el profesionista egresado de la carrera de Administrador en el umbral del siglo XXI.

Por ubicarse el planteamiento en una institución pública con carácter eminentemente social, cuya función social es no lucrativa, el análisis que se pretende realizar se enfocará bajo una perspectiva de gestión pública tal y como corresponde a una organización pública con un cometido público.

En este marco, es conveniente destacar que como se mencionó al principio de este trabajo, entre los cometidos esenciales del estado en la época actual de globalización y de profundas reformas estructurales, se cuentan las políticas sociales y entre estas, la política de salud, la de vivienda, la de combate a la pobreza, la educativa y dentro de esta última, la política de educación superior.

No es necesario insistir sobre la importancia que sobre el desarrollo humano tienen las políticas educativas y más aún las referidas a la educación superior. En este punto, resulta pertinente subrayar el rol que juegan las universidades como puntas de lanza de los procesos de desarrollo y el particular papel de las instituciones universitarias públicas.

En este sentido, de acuerdo al Dr. Carlos Tünnerman B., los principales cometidos de la universidad pública son los siguientes:

- Conservación y transformación del saber y la cultura;
- Desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje entre maestros y estudiantes;
- Ampliación de las fronteras del conocimiento mediante las funciones de investigación;
- Formación del carácter y ética del estudiante en un marco de libertad y cultura;
- Difusión de la cultura;
- Sensibilización de los educandos y de los profesores y funcionarios a través del diálogo institucionalizado;
- Contribución al planteamiento y solución de los grandes problemas nacionales, por lo cual universidad (autoridades) y los universitarios que la conforman deben estar comprometidos con los intereses (superiores) del país y no con grupos partidistas o con dogmatismos políticos;
- Desempeñar el papel de “conciencia” de la sociedad para asegurar la libertad del espíritu y el progreso tecnológico.

En el caso que nos ocupa nos referimos a una de las instituciones públicas con mayor prestigio y cobertura estudiantil en la zona noreste del país, y a una de las carreras que mayores expectativas genera en el estudiantado universitario, según se desprende de la magnitud de la matrícula que presenta la carrera de Administración dentro del mercado global de estudios universitarios de licenciatura después de Contaduría y antes de la carrera de Derecho. De ahí se deriva la relevancia que el estudio tiene desde la perspectiva de la gestión de las políticas públicas educativas.

Más aún, tratándose, como ya se menciono previamente, de una organización cuyos fondos para su operación se obtienen de diversas subvenciones de los gobiernos federal y estatales, como es el caso de la mayoría de las universidades públicas de nuestro país, resulta de particular interés para el estudioso de la administración y la gestión pública la evaluación de la eficacia y pertinencia de la ejecución de los recursos públicos a través de una institución del recientemente llamado “tercer sector”.

Por otra parte, desde el punto de vista del desarrollo regional la importancia que tiene como polo de alta competitividad económica, comercial, financiera y educativa la zona noreste de la república, coloca a Monterrey y a sus municipios conurbanos como centros poblacionales generadores de demanda de profesionales con alta capacitación para que se incorporen al mercado laboral y empresarial. Por ello, la contribución de una institución pública como la UANL consagrada a la atención del sector social más vulnerable desde el punto de vista

económico, constituye un aspecto de particular interés desde la panorámica de la administración para el desarrollo.

En virtud de la relevancia que tiene el concepto desarrollo conviene detenerse brevemente para hacer algunas precisiones que den cuenta de lo que en el presente estudio se quiere decir al hablar de éste. De acuerdo a nuestra perspectiva. Se considera el concepto desarrollo en sentido amplio, es decir no solo refiriéndose a algunos de los indicadores en materia económica y social, como suelen considerarse en la terminología económica, sino en un sentido mucho más amplio. Así, adoptamos la definición que nos propone la UNESCO en el informe de la comisión mundial de cultura y desarrollo al declarar: "...el desarrollo se concibe como un proceso que aumenta la libertad efectiva de quienes se benefician de él para llevar adelante cualquier actividad a la que atribuyen valor.

En esta concepción del desarrollo humano, (...) el progreso económico y social está culturalmente condicionado. En esta perspectiva, la pobreza no sólo implica carecer de los bienes y servicios esenciales, sino también de oportunidades para escoger una existencia más plena, más satisfactoria, más valiosa y máspreciada. La elección puede ser también de un estilo de desarrollo diferente, basado en valores distintos a los de los países que actualmente gozan de ingresos más elevados".

En este marco de ideas, el desarrollo se refiere no solamente al acceso a los satisfactores básicos, sino también "... a la oportunidad de elegir un modo de vida colectivo que sea pleno, satisfactorio, valioso y valorado, en el que florezca la existencia humana en todas sus formas y en su integridad".

**Importancia de la formación en administración.** Por la importancia que tiene en la actuación de cuadros directivos empresariales, gubernamentales y de organizaciones sociales, la formación universitaria en administración constituye una de las disciplinas universitarias y de postgrado que mayor relevancia y proyección tiene en el momento actual. En la medida en que la administración consiste precisamente en el quehacer diario de cientos de miles de cuadros de diversas organizaciones que se ven obligados a lograr determinados objetivos con la utilización y combinación de recursos diversos y sujetos a múltiples y complejas restricciones que les impone un cambiante medio ambiente, su importancia como disciplina social va adquiriendo cada vez más relieve. Sin embargo, paradójicamente, este valor práctico que presenta el quehacer administrativo se enfrenta desde el punto de vista académico al desafío de acreditarse como disciplina científica (Freedman, 1992). Ello en razón de ubicarse

dentro del contexto académico y profesional universitario entre las profesiones poco estructuradas, junto con las otras dos carreras profesionales que albergan actualmente la mayor demanda en este nivel de formación universitaria (Montaño, 2000): Contaduría Pública y Derecho. Por esta razón incluso muchos autores del campo todavía no se ponen de acuerdo de si la administración es una ciencia, un arte o una disciplina en formación (Koontz y Weihrich, 1994).

En todo caso partiremos de considerarla como un campo susceptible de estudio y en consecuencia de desarrollo a partir de premisas científicas, independientemente de la utilidad de los resultados prácticos de éste. Precisamente por la generalidad de su campo de aplicación y de la variedad de aspectos abordables por parte de los estudiosos y administradores, su ubicación como disciplina autónoma ha sido hartamente difícil hasta la fecha.

Sin lugar a dudas el campo operativo de los administradores son las organizaciones. Vivimos, según Drucker, la era de las organizaciones (Drucker, 1994). No podemos concebir la consecución de determinados resultados si no es a través de organizaciones aunque en muchos casos éstas tengan un carácter informal. En la medida en que es precisamente el fin el elemento común que determina una organización (Stoner y Freeman, 1994), podemos comprobar que por elemental que sea este propósito, requerirá invariablemente a más de una persona; demandará la contribución de algún agente adicional al que se propone dicho fin. Ahí estriba precisamente la competencia del buen administrador, expresada en la habilidad individual, la cual siendo desarrollada a través de la formación permita lograr la cooperación o conducta esperada del otro. En todo caso en la presente exposición nos abocaremos a las contribuciones concernientes a la formación de directivos de organizaciones formales por ser la ubicación natural de los administradores.

De la transmisión de conocimientos a la obtención de habilidades. Bajo estas premisas se propone partir de la consideración de que la definición de administrador lleva implícita la responsabilidad sobre determinados resultados; es decir que el administrador cumple un determinado rol en las organizaciones: es el responsable de la gestión con todas las implicaciones que conlleva. Por tal razón se identifica plenamente con el postulado de aprender a *HACER* que se desprende de las orientaciones que al respecto ha señalado la UNESCO (Delors, 1997). En este sentido, la formación del administrador debe estar fundamentalmente enfocada al desarrollo de habilidades para la satisfacción de la demanda que presentan los mercados laborales e implica no sólo el saber sino sobre todo el hacer bajo condiciones restrictivas, singulares y complejas para obtener resultados óptimos. Ello explica el nacimiento y la evolución que ha tenido

en México la formación en Administración desde su aparición en la década de los 40's hasta nuestros días. Por tal motivo, como en el caso de cualquier profesional, se espera del administrador esa capacidad de integrar las habilidades inherentes al proceso administrativo: planeación, organización, evaluación, control, y dirección, siendo esta última la que imprimirá el carácter decisivo al rol del administrador.

El estado actual de crisis que tienen las escuelas de administración expresada por la configuración e integración de la currícula de la licenciatura por una parte y la sobre demanda que acusa la Maestría por otra nos conduce a una doble consideración: en primer término a aceptar que la formación del administrador profesional no puede ser igual a las otras disciplinas universitarias en razón de su carácter eminentemente generalizador de su contenido mientras que otras disciplinas tienen perfectamente configurado su campo de conocimiento y en segundo lugar, a afirmar que la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes tendrá que balancearse con un adecuado equilibrio de los tres componentes con base a los nuevos requerimientos que está señalando el entorno de la sociedad de conocimiento y las recientes tendencias de la capacitación directiva.

Desde esta perspectiva, se considera que la gestión en tanto acción no es ni un oficio, ni un arte, ni una ciencia ni una profesión sino principalmente una responsabilidad social. Por ello la gestión debemos considerarla como una necesidad organizacional de coordinación práctica, de regulación política y afectiva que puede ser satisfecha correctamente o incorrectamente por diversas personas de maneras muy variadas independientemente de sus conocimientos, experiencia y habilidad en razón de su propia personalidad, elemento que no es aprendido o adquirido a diferencia de los primeros tres pero que sí puede ser modificado. En este orden de ideas, administrar es, asumir de hecho, legal y moralmente la responsabilidad del rendimiento, de la eficiencia y de la eficacia de un subsistema organizacional así como de cualquier otro objetivo que se sume a éstos.

Esta necesidad de coordinación y de regulación inherente a cualquier organización con independencia de su fin o tamaño, así como la responsabilidad de su rendimiento pueden ser asumidos por individuos muy competentes o totalmente incompetentes, ello no varía la definición propuesta líneas arriba. Adicionalmente, es importante subrayar que la animación del grupo no se sostiene únicamente con la actuación de los administradores sino que cada uno de los miembros de la organización contribuye en mayor o menor medida al funcionamiento institucional. Ello explica porqué los subsistemas organizacionales

se acomodan hasta un cierto punto a las carencias y limitaciones de recursos toda vez que cada uno de los empleados de una organización contribuye de tiempo en tiempo con mucho o poco según las motivaciones, intereses y otros elementos, al proceso global de gestión institucional.

Sin embargo, esta concepción de la administración como responsabilidad plantea el problema de cuáles son los elementos constitutivos de una integral formación para los administradores, es decir para los gerentes y/o decisores de las diversas organizaciones públicas, privadas y sociales. A nuestra manera de ver, *para la formación del administrador profesional se requiere por parte de las instituciones educativas, el facilitar mediante diversos procesos de enseñanza-aprendizaje, el desarrollo de ciertas competencias entendidas éstas como la integración simultánea en un individuo, de conocimientos, habilidades y actitudes para el cumplimiento del rol específico del puesto directivo.* Esta concepción va más allá del modelo que para explicar las destrezas requeridas por los administradores nos propone Katz en función de la responsabilidad y ubicación dentro de una organización toda vez que al señalar las destrezas y su nivel de importancia en el adecuado desempeño del administrador este autor las reduce a las destrezas conceptuales, las humanas y las técnicas (Stoner y Freeman, 1994).

Por nuestra parte se considera que al separar las habilidades y las actitudes, se está enfatizando la importancia que tienen los aspectos relacionados directamente con la personalidad del administrador y con el impacto que ésta pueda tener sobre su entorno organizacional a partir de la forma en que se conduzca en sus relaciones humanas. En este sentido *la formación deberá concentrarse básicamente en la generación de condiciones favorables para el aprendizaje que permita por una parte interaccionar regular y armónicamente con individuos y grupos con diversos intereses y motivaciones, enfrentar situaciones estresantes y restrictivas en circunstancias de incertidumbre y tener la capacidad para adecuar los estilos directivos para obtener los resultados esperados en diferentes contextos.*

**Competencias requeridas para la administración.** En términos generales los especialistas reclutadores coinciden en cuatro tipos de competencias requeridas para la gestión directiva: las personales; las intelectuales; las relacionales y las organizacionales o gerenciales. Estas categorías son previamente medidas en candidatos a puestos directivos mediante la aplicación de pruebas por simulación a fin de determinar con mayor certeza el ulterior desempeño del candidato a seleccionar.

#### **A. Las características personales**

**A1. Autonomía.** Aptitud de actuar a partir de sus propias convicciones y recursos más que en función del deseo de agradar a otros o de la búsqueda de su acuerdo o aprobación.

**A2. Energía y tenacidad.** Aptitud a mantener un interés y un esfuerzo constante para producir el o los resultados esperados y hacer frente a situaciones adversas.

**A3. Flexibilidad y adaptación.** Aptitud a recibir nuevos datos y a modificar consecuentemente su comportamiento.

**A4. Creatividad.** Aptitud a reconocer, a encontrar y aceptar soluciones originales en las situaciones de gestión.

#### **B. Las características intelectuales**

**B1. Análisis y síntesis.** Aptitud para descubrir los diversos elementos de una situación, para asociar y para comparar la información de diferentes fuentes, para separar y reagrupar los elementos esenciales de una situación según su pertinencia y para definir conclusiones de una manera lógica y concisa.

**B2. Objetividad.** Aptitud para describir una situación con la ayuda de los hechos independientemente de sus propios gustos, preferencias, opiniones y prejuicios y de los de otros.

#### **C. Las características relacionales**

**C1. Liderazgo.** Aptitud para influenciar y dirigir a sus interlocutores (as).

**C2. Gestión de grupos.** Aptitud para suscitar el trabajo en equipo y a favorecer la cooperación directa y espontánea.

**C3. Delegación.** Aptitud para confiar a sus subordinados responsabilidades y para hacerles utilizar sus capacidades.

**C4. Escucha y sensibilidad.** Aptitud para buscar y detectar los hechos o los conceptos emanados de las intervenciones de otros, y para percibir sus necesidades, y reaccionar positivamente a éstas así como a los efectos de las actitudes de si mismo sobre los otros.

**C5. Comunicación oral.** Aptitud para expresarse oralmente con facilidad de articulación, pronunciación clara y con las palabras adecuadas.

**C6. Comunicación escrita.** Aptitud para escribir con propiedad, respetando las reglas gramaticales, y utilizando el vocabulario adaptado a los lectores.

#### **D. Las características gerenciales**

**D1. La planeación.** Aptitud para prever un orden de intervención, a desglosar un plan y establecer prioridades y estrategias.

**D2. Organización.** Aptitud para estructurar, por etapas, las actividades individuales o colectivas y para determinar las condiciones de utilización de los recursos humanos y materiales para realizar sus actividades con un mínimo de inversión.

**D3. Control de gestión.** Aptitud de desarrollar un sistema de control y seguimiento de subordinados que permita evaluar el grado de cumplimiento de objetivos, tareas, procesos, y que permita efectuar los cambios necesarios para obtener los resultados esperados.

**D4. Atención al medio ambiente.** Aptitud para percibir y evaluar el efecto de los factores internos y externos sobre la organización, el funcionamiento de ésta, la toma de decisiones y las tareas a realizar.

**D5. Espíritu de decisión.** Aptitud para reconocer que una acción debe ser ejecutada y para resolver los problemas en el momento oportuno.

**D6. Proactividad.** Aptitud para anticipar y preveer, en el tiempo, la importancia de las decisiones y de las acciones presentes.

En virtud de la variedad y complejidad de las competencias requeridas, resulta evidente que la capacitación para el desarrollo de cada una de estas competencias constituye una manera cierta de adquirirlas sin importar el nivel en el que se posean o adolezcan. De ahí se desprende precisamente la importancia de la formación de administradores con intervenciones que permitan el mejoramiento de estas aptitudes.

**Un nuevo enfoque a la formación directiva.** De acuerdo a las tendencias que reflejan estudios recientes enfocados al análisis del éxito en los negocios (Covey,

1995), en nuestra opinión *la formación administrativa debería centrarse en el desarrollo de competencias personales y a partir de éstas, en las interpersonales*. La razón de esto estriba en que si bien es posible mejorar las aptitudes en diversos aspectos de las competencias señaladas en las cuatro características arriba expuestas, ello dependerá en gran medida de la actitud que al respecto tenga el propio sujeto en formación.

Así, entramos directamente al campo de las actitudes y de todo lo que con ellas implica hacia la personalidad y conducta de los administradores, es decir sentimientos, motivación, emoción, afectividad, etc. En este sentido es prioritario fortalecer por una parte, la posibilidad de conocer, evaluar y controlar las características de la personalidad del propio administrador (conocerse a sí mismo), para posteriormente, mejorar sus relaciones interpersonales y con ello optimizar el rendimiento de la organización. En este marco, por un lado se destaca el aprendizaje del hacer que emana del propio administrador de acuerdo a sus estados psicológicos y emocionales y por otra en las consecuencias de este actuar en el entorno organizacional, es decir en el ser o más exactamente en el cómo ser con relación a los que me rodean (CONVIVIR) y a mi responsabilidad sobre el futuro (SERVIR).

En este sentido, además de los indispensables conocimientos técnicos y tecnológicos que permitan a los administradores aprovechar el avance que nuestra sociedad ha logrado, de los conocimientos económicos y matemáticos que permitan desarrollar el pensamiento sintético y analítico, de los conocimientos jurídicos que enmarcan el ambiente organizacional, así como la evolución de los mercados, es necesario capacitar a los futuros administradores en el desarrollo de las habilidades que les permitan una mejor interacción con otras personas dentro y fuera de la organización, ejercitando el manejo situacional y emocional.

En efecto, *siendo las categorías relacionales las que determinan la efectividad y eficacia de las relaciones resulta fundamental ofrecer a los administradores técnicas e instrumentos que les permitan mejorar su desempeño en este aspecto y en consecuencia mejorar el desempeño organizacional*. Para tal efecto consideramos que con base en los recientes aportes que a las ciencias del comportamiento han tenido en relación con la inteligencia emocional y su impacto en el desarrollo personal con las contribuciones del doctor Howard Gardner se abre un amplio campo para su aplicación en la formación de administradores particularmente en lo que respecta a las habilidades interpersonales y las intrapersonales.

A este respecto, según apunta Coleman (2000), Gardner plantea que no existe una sola inteligencia y que sea ésta la que determine el éxito en la vida,

sino que se puede observar un espectro de siete diferentes “tipos” de inteligencia. Su propuesta señala las siguientes: la lógico matemática y la verbal-lingüística que integran lo que anteriormente conocíamos como CI (Coeficiente Intelectual); la inteligencia musical; la inteligencia espacial; la inteligencia cinestésica; la inteligencia interpersonal y por último la inteligencia intrapersonal.

Estas dos últimas son las que consideramos fundamentales en la formación de los administradores en su carácter de responsables de la gestión en una organización. La primera, de acuerdo al propio Gardner, integra cuatro habilidades distintas consistentes en el liderazgo, la capacidad de cultivar las relaciones y mantener las amistades, la capacidad de resolver conflictos y la destreza en el análisis social contextual, y es definida como “ la capacidad para comprender a los demás: qué los motiva, cómo operan, cómo trabajar cooperativamente con ellos (...) el núcleo de ésta incluye las capacidades para discernir y responder adecuadamente al humor, el temperamento, las motivaciones y los deseos de los demás” (Coleman).

La inteligencia intrapersonal por su parte, la define correlativamente a la precedente pero vuelta al interior del propio individuo, pues consiste en “la capacidad de formar un modelo preciso y realista de uno mismo y ser capaz de usar este modelo para operar eficazmente en la vida (...) la clave para el auto conocimiento incluye el acceso a los propios sentimientos y la capacidad de distinguirlos y recurrir a ellos para guiar la conducta”.

En este contexto, independientemente de la reforma que deberá en cada caso hacerse a la estructura de planes de estudio tanto de licenciatura como de maestría en administración, el énfasis deberá ponerse en la aplicación de métodos de enseñanza aprendizaje que aseguren una optimización del proceso educativo de los alumnos de Administración. Para ello es indispensable incorporar métodos modernos de enseñanza aprendizaje que centran su atención en el desarrollo de las inteligencias arriba mencionadas y que impactan el desempeño estudiantil y en consecuencia, el de las instituciones de educación superior.

La utilización de estos métodos de instrucción multidimensional y multisensorial para la adquisición y retención de información se han denominado “estrategias de aprendizaje dinámico o aprendizaje acelerado”. Estos métodos otorgan un valor fundamental a la gestión del medio ambiente en el que se da el proceso de aprendizaje y en la distribución de los contenidos de éste con el propósito de lograr condiciones idóneas para mejorar el proceso de aprendizaje e incluyen los siguientes objetivos:

- reducir el estrés negativo asociado con el proceso enseñanza-aprendizaje;

- crear ambientes colaborativos a través de la secuenciación de actividades específicas;
- integrar ambos hemisferios del cerebro para alcanzar altos niveles de creatividad;
- emplear una amplia gama de estilos perceptuales para que sean usados por los individuos que aprenden;
- evaluar el conocimiento y las destrezas de las personas que aprenden a través de experiencias activas de la vida real, que involucran sus inteligencias múltiples;
- utilizar los métodos y materiales que son desarrollados con una comprensión de y en apoyo de las habilidades únicas del estudiante para recibir, procesar, retener y utilizar conocimientos y destrezas para la resolución de problemas.

A este respecto es conveniente insistir en que en el ámbito empresarial se recurre cada vez con más frecuencia a este tipo de programas de capacitación para administradores de diferentes niveles y áreas que integran técnicas de aprendizaje acelerado y que procuran ambientes propicios para el desarrollo de mejoras en el clima laboral, cambios de actitud del personal, propician la creatividad y la colaboración y en general contribuyen a la integración de organizaciones que aprenden. (Senge, 1995)

Por último conviene destacar que la utilización de estas técnicas ha probado su pertinencia y utilidad en los procesos de formación y en pruebas específicas en estudiantes de administración mediante experimentos realizados recientemente por una institución de educación superior. (Silva Martínez y otros, 2002) Básicamente, las pruebas consistieron en la aplicación de un instrumento denominado "Inventario de Estrategias de Estudio y Aprendizaje" (IEEA), para evaluar los procesos de aprendizaje antes y después de su instrumentación en alumnos de licenciatura de segundo semestre y permite ponderar el aprovechamiento en 10 diferentes áreas de aprendizaje estratégico: Actitud, motivación, administración del tiempo, ansiedad, concentración, procesamiento de información, selección de ideas principales, ayudas para el estudio, auto evaluación y estrategias de exámenes.

## **Conclusión**

En conclusión, podemos afirmar que la formación de administradores deberá tener un particular énfasis en el desarrollo de aptitudes personales (autonomía, tenacidad, flexibilidad, adaptación, creatividad, etc.), de las

relacionales (liderazgo, gestión de grupos, escucha y sensibilidad, delegación, comunicación, entre otras) y reforzar la formación de actitudes positivas frente a la responsabilidad social de quehacer administrativo. Ello significa poner particular atención en la integración de elementos éticos, psicológicos y sociológicos en la formación administrativa, con un complemento indispensable de competencias intelectuales para integrar los diversos aspectos que un administrador requiere en nuestros días.

Para tal propósito es necesario que además del adecuado balance de conocimientos que ofrezcan los planes de estudio (economía, matemáticas, derecho, sistemas, teoría administrativa, finanzas, recursos humanos, operaciones, entre otras) se incluya en los modelos curriculares la modificación estructural de los métodos pedagógicos tradicionales y se incorporen las estrategias que ofrecen las Técnicas de Aprendizaje Acelerado que han probado su eficacia en el entorno empresarial y del desarrollo personal.

Así pues, de acuerdo a los postulados de valores que nos propone el modelo de educación para la vida de conocer, hacer, servir y ser, puede afirmarse que los cuatro pilares deberán estar presentes en la formación de estos profesionales pero de manera especial las referidas al espíritu solidario y responsable con la comunidad es decir el proceso de formación partirá de *conocer* para saber *hacer* dentro de las organizaciones y poder traducirlo en *servir* a la comunidad y propiciar con ello un ambiente para *convivir* en armonía con tolerancia y solidaridad y lograr de esta manera el desarrollo pleno y integral del individuo a través del despliegue de todas sus potencialidades en los diferentes ámbitos de su vida social: el *ser* social e individual.

## Referencias

- Covey S. 1997. Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Paidós, México.
- Delors, J. 1997. La Educación Encierra Un Tesoro. UNESCO, México.
- Drucker, P. 1994. La Sociedad Postcapitalista. Norma, México.
- Freedman, D. 1992. Management Still A Science? Harvard Business Review, Cambridge. pp. 26-38.
- Goleman, D. 2000. La Inteligencia Emocional. Vergara, México.
- Montaño Hirose, L. 2001. Dilemas y desafíos de la investigación en administración en México. Revista de Contaduría y Administración. 202: 21-28.
- Senge, P. 1994. The Fifth Discipline: The arts and practice of the Learning Organization. Currency and Doubleday, USA.
- Stoner, J. y R. Freeman. 1994. Administración Contemporánea. Mac Graw Hill, México.
- Silva Martínez, M. C., M. L. Flores Ramírez, B. Viruete Correa, y M. E. Laura Romero. 2002. Aplicación de Técnicas de Aprendizaje Acelerado para Mejorar las Estrategias de

Aprendizaje en Alumnos de Nivel Superior. In: Memorias de VII Foro de Investigación, México.