

## ¿Educar bien o ser rentables?

D28-07-006

Por: José Antonio Rodríguez

Un corporativo llamada Grupo Togre, con presencia en México desde hace 13 años, ofrece un servicio integral de consultoría a empresas nacionales y transnacionales con la Misión de “eficientar la liquidez e incrementar la rentabilidad del patrimonio empresarial, así como garantizar la transparencia y protección del patrimonio personal, proporcionando los elementos para una correcta sucesión hereditaria que permita la permanencia y continuidad del patrimonio”.

En 2009, ante la oportunidad de diversificar sus servicios, el corporativo implementó una filial, Utogre, con servicios educativos a profesionistas que incluían licenciaturas empresariales, diplomados, seminarios, conferencias, así como cursos de preparación para el examen CENEVAL y preparatoria abierta.

Para cubrir el puesto de director de Utogre se buscó a una persona con un perfil específico, que tuviera carrera en el corporativo (puesto de confianza) y nociones de la administración de una escuela; la persona elegida fue la licenciada en Administración de Empresas Beatriz Martínez, quien antes de pertenecer al corporativo había trabajado

en un colegio privado donde desempeñó los puestos de profesora, coordinadora académica y responsable de academia.

La recién nombrada directora tendría atributos para la selección de todo el personal, con excepción del titular del Departamento de Contabilidad y Administración que sería seleccionado por el corporativo. La directora entregó su propuesta de estructura y organización de la cual destaca una selección de profesorado en cinco momentos (contacto y currículum, examen de conocimientos y psicométricos, clase modelo, entrevista y ensayo sobre la visión de educación), prestaciones laborales y sueldo competitivo para asegurar la plantilla docente e instalaciones totalmente equipadas.

La propuesta se basaba en su experiencia como maestra en el colegio donde había trabajado, institución que gozaba de renombre y tradición en la ciudad; entre sus principios estaba dar prioridad al nivel académico y no al ahorro en costos. La Lic. Martínez sabía que una cultura institucional fuerte se proyecta de manera adecuada hacia fuera y dentro, y facilita el buen desarrollo de la empresa.

Este dilema ético se elaboró con el propósito de servir como material de discusión en clase, no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas. Algunos datos de este documento han sido modificados a petición de las personas e instituciones involucradas. Derechos Reservados © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Av. General Ramón Corona No. 2514 Col. Nuevo México, Zapopan, Jalisco 45138, México. El ITESM prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.

La propuesta fue rechazada, la consideraron “derrochadora”: la principal directriz del corporativo era lograr un ahorro económico en costos de inversión, gastos en infraestructura, nómina, etc., tal como llevaba la administración de sus demás empresas. Los resultados que exigía Utogre eran, por un lado, dar prestigio al corporativo como un formador de profesionistas y, por otro, generar buenas utilidades. Se le sugirió que eliminara las prestaciones laborales, el sueldo competitivo, la selección exhaustiva, así como dar prioridad a la imagen de las instalaciones y que dejara de lado la calidad del nivel académico, pues Utogre no era una escuela que buscara hacerse de un lugar dentro de las instituciones educativas de la ciudad.

Esa misma tarde, la licenciada Martínez analizó las dos opciones que tenía: una, cumplir con la directriz del corporativo y llegar al ahorro esperado con el riesgo implícito de no alcanzar el objetivo del prestigio al sacrificar el nivel académico. Y dos, podía no modificar su propuesta para asegurar los resultados esperados, pero eso implicaba desdeñar la directriz principal de ahorro. Estaba consciente de que una cultura institucional actual hace que el desarrollo de una empresa tenga dos frentes: la proyección exterior (lograr los objetivos fijados) y la interior (hacer funcionar a la empresa con valores impuestos y ajenos a los de quienes laboran en ella). La licenciada Martínez se preguntaba: “¿Qué voy a hacer?”.