

# DE LA DOCENCIA EN LA GERENCIA: DE LO INTEGRAL A LO ÍNTEGRO

## FROM TEACHING TO MANAGEMENT: FROM COMPREHENSIVE TO UNABRIDGED

**Fernando José Restrepo Escobar**  
*Economista de la Universidad de Antioquia, especialista en Mercadeo Internacional de la Universidad EAFIT, Msc. en Gerencia para el Desarrollo de la Universidad Pontificia Bolivariana, Ph.D en Filosofía de la misma Universidad. Profesor titular, docente de pregrado y postgrado en la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) Medellín-Colombia, en la Universidad EAFIT (Medellín y Manizales), Universidad de Antioquia y Universidad de Medellín. Actualmente coordina el área de Economía y Marketing en los postgrados de la Escuela de Ciencias Estratégicas de la UPB. Es par evaluador de programas de pregrado y postgrado adscrito al Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Se ha desempeñado como experto en el diseño y tamizaje de las pruebas ECAES regionales y nacionales para los programas de Administración de Empresas. Correo electrónico: fernandojose@une.net.co*

*Artículo recibido el 14 de marzo de 2010 y aprobado para su publicación el 5 de mayo de 2010.*

**Eje temático:** Gerencia.

**Subtema:** Docencia de la gerencia.

### RESUMEN

Uno de los aspectos clave para el éxito empresarial en el mundo contemporáneo es, sin duda alguna, el direccionamiento que fundamenta la toma de decisiones gerenciales. Sin embargo, es el *conocimiento empresarial* el elemento histórico, social y empresarial que ya sea de forma profesional o empírica pareciera proporcionar los elementos básicos sobre los cuales se pueden juzgar la pertinencia o no de la toma de decisiones gerenciales. Independiente de si el conocimiento es científico o no, *el conocer* ha proporcionado claridad y confianza sobre el quehacer en cualquier campo del desempeño humano, incluso, a pesar de la eficacia de los resultados.

Hoy, en un mundo caracterizado por el avance del conocimiento (¿científico?) tanto económico como administrativo, la incertidumbre no cesa y el riesgo se amplía en el campo de la toma de decisiones empresariales. Frente al caudal cada vez más voluminoso de información y de nuevo conocimiento se hace indispensable centrarse en aquello que, a la luz del presente, sea considerado como lo primordial para el direccionamiento efectivo de las organizaciones. Este no es solo un problema práctico del quehacer de la gerencia sino también un asunto problemático para la docencia en el campo gerencial. El presente artículo pretende traer a colación algunos aspectos sobre este espinoso asunto sin más pretensión que la de abrir un espacio en el ejercicio docente universitario dedicado a la formación de gerentes en distintas áreas del oficio.

**Palabras clave:** gerencia, docencia, conocimiento, incertidumbre, valor.

#### ABSTRACT

One of the keys to successful business in the contemporary world is, without a doubt, the routing that supports managerial decision making. However, business knowledge is the historical, social and business element that either professionally or empirically appear to provide the basic components that can judge the relevance or not of managerial decision making. Aside from that fact that whether knowledge is scientific or not, knowledge has provided clarity and confidence about the task in any field of human performance, regardless the effectiveness of the results.

Today, in a world characterized by the advancement of knowledge (scientific?) both economic and administrative, uncertainty and risk are constantly expanding in the field of business decision making. Facing the increasingly voluminous flow of information and new knowledge is essential to focus on what, in the light of present events, is considered paramount to the effective management of organizations. This is not only a practical problem of task management, but also a problematic issue for teaching in the field of management. This article attempts to bring up some aspects of this sharp issue without further claim than opening an opportunity for discussion in the university teaching devoted to training managers in different areas of business.

**Key words:** management, teaching, knowledge, uncertainty, value.

## Introducción

### Una reflexión al margen

La preocupación por la docencia en gerencia se justifica por dos razones clave: la primera, por la evidente necesidad de formar el capital humano para las organizaciones, que al parecer, resulta ser imprescindible para su funcionamiento y

sostenibilidad y no menos importante para la sociedad en general y las personas en particular. La segunda razón obedece a una observación: que la práctica gerencial, al menos en nuestro medio, no se corresponde con lo que la universidad imparte en este campo. Al parecer, lo que se enseña no se concreta en la práctica y este aspecto es de crucial importancia para la universidad y su función formadora, lo mismo que para las organizaciones y sus funcionamientos pragmáticos.

No es difícil corroborar en conversaciones informales con los egresados, que se están disociando cuatro elementos que, a mi entender, guardan el secreto de este destiempo entre lo que se enseña y lo que se hace en gerencia. Resulta ser diferente aquello que el gerente dice que es y hace, lo que piensa que es y lo que piensa que hace, lo que quiere ser y hacer, y lo que realmente es y hace. La docencia<sup>1</sup>, por no decir las universidades, tampoco parece tener alineados estos elementos. Nótese la estrecha relación existente entre el ser y el hacer. La disociación entre estos cuatro elementos complejos da cuenta de muchos de los desajustes entre lo que se enseña y lo que se hace en gerencia.

Pero ¿En dónde radica lo medular de este asunto? Es perceptible que está en la estrecha relación entre el “ser” y el “hacer”. El alcance de esta relación tal cual se presenta aquí, está a nivel ontológico y muy general, y bien podría plantearse en términos más coloquiales como aquellos destiempos entre lo que la persona *es* y lo que *hace*, considerando su hacer como parte de la construcción de su mismo ser, siendo el ser, a su vez, resultado y causa de lo que el hombre

1 Se define aquí la docencia como el ejercicio pedagógico de apropiación del conocimiento propiciado por los docentes, y se diferencia de la academia en tanto esta se define como aquella comunidad profesional con autoridad científica en torno a un tema. Claro que se supone, y no siempre con acierto, que los docentes pertenecen a alguna comunidad científica, esto es, que los docentes son por derivación de su oficio, académicos. A todas luces constituye un a priori, al menos en nuestro medio.

hace. Pero hay que dejar el campo de la filosofía pura y concretarse en el espacio de reflexión mundano de lo que significa “ser gerente” y el “hacer del gerente”.

Se parte de que el gerente es un agente social (Sen, 2000, p. 19)<sup>2</sup> que debe formarse para su ejercicio en el hacer, de manera que su proceso de formación resulta así fundamental para que una persona pueda desarrollar las competencias que lo capaciten para ser gerente, esto es, que lo capaciten para el ejercicio gerencial de organizaciones en entornos de diversa complejidad societal, esto es, para el ejercicio contextualizado del hacer y desarrollar empresa. Así, la universidad, la docencia y la academia de la gerencia están involucradas con el ser y el hacer del gerente como respuesta efectiva a las condiciones y necesidades del contexto.

Sin embargo, antes de seguir adelante, resulta necesario aclarar ¿cuál es el espacio, el alcance y el significado de lo que hoy se entiende por gerencia? Se intentará un acercamiento al tema a través de lo que se constituye en una concepción amplia y generalizada del término. Para ello la fuente más autorizada desde una concepción general no académica del término es el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (RAE, 2010) que define la gerencia como la gestión que incumbe a un cargo. Y define la gestión como la acción y el efecto de administrar. De otro lado, define administrar como gobernar, dirigir, ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes. Como puede apreciarse, para la RAE no existe diferencia entre gerencia y lo que común-

mente se conoce como administración. Así las cosas, como administrar es entonces gerenciar, se consultó el significado de este término y se encontró con que no existe el término gerenciar. Solo queda entonces el término administrar para referirse tanto a las acciones de la gerencia y de la administración, si es que entre ambas es posible encontrar diferencias.

De otra parte, la posible conexión entre gerenciar y gestionar, que en la tradición vulgar no académica, se ha asumido como lo más próximo al término gerenciar, se rompe cuando la RAE define el término gestionar como: Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Esta definición acerca el significado del término gestionar más al concepto de emprendedor que al de gerente. En consecuencia, debe asumirse en aras de la simplicidad, al menos inicialmente, que administración y gerencia son términos bastante cercanos aunque pueda preservarse la duda de que sean sinónimos. Sin embargo, hay quienes afirman lo contrario: que son sinónimos y que puede preservarse la duda de que existan diferencias. No es este un punto de partida arbitrario sino justificado por la RAE que define la administración, la dirección, la gestión y al gobierno, como sinónimos para el término gerencia.

Los términos fayolianos planificar, organizar, coordinar y controlar (Fayol, 1986) parecieran ser funciones de un alcance menor a los términos de gobernar, gestionar y dirigir<sup>3</sup>. En resumen, estas parecen ser las capacidades que en principio la universidad en general debería propiciar para que desarrollaran los estudiantes de gerencia.

2 Sen define al agente o a la capacidad de agencia como él la llama, como aquella persona que tiene la capacidad de lograr vivir la vida como la desea y la valora vivir y, además, es capaz de ayudar a otros a que logren lo mismo. Abusando de la propuesta de Sen, me atrevería a hacer una transferencia hacia lo que podría ser un gerente en cuanto agente: aquella persona cuyas capacidades y competencias profesionales, humanas y sociales le permiten direccionar los funcionamientos de las organizaciones en las formas que societalmente se desea y se valora que funcionen las empresas. Y además, apoya a otros gerentes a hacer lo mismo.

Aunque cualquiera que sean los términos en los que se elija definir la gerencia, la verdad es que las acciones asociadas al ejercicio gerencial son hasta cierto punto inespecíficas<sup>4</sup>. El término concreto, gobernar, extiende su significado desde lo inespecífico (mandar con autoridad o regir algo, componer, arreglar), pasando por lo geopolítico o lo social (dirigir un país o una colectividad política) y llegando hasta lo personal (manejar a alguien, ejercer una fuerte influencia sobre él). Curiosamente, siendo sinónimo del término administrar, no hay en el diccionario de la RAE ninguna referencia a lo empresarial. Así las cosas, es entendible que en torno al ser y al hacer de la gerencia exista más confusión que claridad. Por lo tanto, saber qué enseñar y cómo hacerlo resulta ser poco más o menos que una aproximación a preconcepciones sobre lo que la gerencia podría significar y ser y lo que el gerente podría ser y hacer.

En el presente artículo se pretende solo poner en consideración algunos tópicos sobre el asunto y generar motivaciones para una reflexión sobre el quehacer docente en el campo de la gerencia y muy especialmente, en la formación de los gerentes.

## De qué se está hablando

Como parece ser la secuencia lógica del desarrollo del tema que se trae, primero es necesario identificar cualquier preconcepción sobre el significado

y el alcance del término gerencia para poder identificar, analizar y orientar coherentemente lo que sería el ejercicio docente que se le corresponde. Desde la tradición de los compromisos de la gerencia en las organizaciones, tres han sido los objetivos con los cuales la gerencia parece haberse comprometido, ellos son: el crecimiento, la rentabilidad y la supervivencia (Sallenave, 1994, pp. 67- 120). Estos objetivos constituyen referentes específicos a los que la gerencia debe obedecer independientemente de “la voluntad de sus dirigentes” (p. 67).

Este distanciamiento entre la voluntad del gerente y las necesidades gerenciales a cumplir, permite avanzar en la comprensión de la orientación de la formación para la toma de decisiones y por supuesto, en lo que deben ser las competencias y capacidades (la instrucción) a desarrollar para un ejercicio gerencial pertinente a las necesidades de cualquier tipo de organización. Curiosamente no aparece entre los objetivos el desarrollo organizacional, un elemento que desde lo funcional y desde lo académico pareciera al menos tan importante como el crecimiento. Con todo y lo que pudiera criticarse respecto a este punto de partida, no se puede dejar de reconocer que permite despejar un panorama más claro sobre lo que podrían ser las responsabilidades fundamentales de un gerente independientemente de

---

3 Autores como Jean Paul Sallenave, del cual este artículo debe parte de su material de análisis, consideran otros elementos dentro de las invariantes del comportamiento organizacional: mercader, financiar, planificar, competir y la comprensión psicológica y cultural del grupo humano empresarial. (Sallenave, 1994, p. 2.). Con todo y las discrepancias que puedan surgir de la interpretación de este autor sobre el papel y alcance de la gerencia, es necesario reconocerle que propone un enfoque analítico interesante a saber: el de la acción empresarial. No es este el momento ni el lugar para ocuparse de este asunto, pero es claro que dicha propuesta se sustenta en una perspectiva científica desde la teoría de la Acción.

4 “Es que la enseñanza de la administración, desde la época de Fayol (1916), se articula alrededor de las llamadas funciones que dividen la empresa en tantas torres de Babel” (Sallenave, 1994, p. 3).

lo que pudiera reconocerse como su estilo gerencial<sup>5</sup> que sin ser un elemento intrascendental, sí es menos relevante que el logro de los objetivos propuestos.

Así las cosas, las preguntas clave parecieran estar orientadas hacia lo que un gerente debe saber hacer para lograr los objetivos de rentabilidad, de crecimiento y de supervivencia y además, para lograr el desarrollo de la organización<sup>6</sup>. Según Sallenave (1994), estos tres objetivos definen hoy “el marco de estudio de la política empresarial y el imperativo de la gerencia general: sobrevivir hoy y crecer mañana, para sobrevivir en el futuro”<sup>7</sup> (p. 68). Más adelante afirma “Toda empresa busca por lo menos perpetuarse (supervivencia) asegurando una rentabilidad del capital, y mediante el juego de la reinversión logra aumentar sus ventas (crecimiento) con la esperanza de obtener mayores utilidades para consolidar la supervivencia a largo plazo”<sup>8</sup> (p. 68).

Así las cosas y bajo la perspectiva abierta desde los objetivos estratégicos, será preciso comenzar por una pregunta simple de respuesta compleja: ¿Qué es lo que el docente universitario debería aportar a sus estudiantes de gerencia? La respuesta podría darse fundamentalmente en términos de dos cosas que deberían ser necesariamente complementarias: conocimiento y formación. Es esta una respuesta vaga en tanto aplica también para cualquier tipo de docencia en cualquier nivel de formación, ya sea pregrado o postgrado, ya sea formal o informal. En consideración, se hace necesario entonces avanzar más para encontrarle sentido y pertinencia a esta respuesta en el campo específico de la gerencia. Para ello fue necesario conectarla con el propósito del ejercicio docente en este campo. De nuevo, hay que partir de un propósito preconcebido cuyos criterios de elección estén soportados en los objetivos iniciales que se seleccionaron como referentes para formar al gerente en el ejercicio profesional. Este propósito educativo y formativo se definió apriorísticamente

- 
- 5 Entiéndase por estilo gerencial el modo, manera, o forma de comportamiento personal con el que los gerentes realizan su ejercicio de direccionamiento empresarial. El estilo se refiere, pues, a la interpretación personal que el gerente realiza de lo que tiene que hacer y en consecuencia, no constituye en sí mismo un referente académico. En general, se encuentran características transversales en los estilos de tomar decisiones que permiten identificar fundamentalmente dos extremos de tipos de estilos de direccionamiento: el rígido, cerrado, excluyente, autoritario, normativo, tradicionalista, absolutista y conflictivo frente al que es flexible, participativo, incluyente, abierto, innovador, futurista, dinámico, arriesgado y negociador, entre otros. Entre estos dos extremos se definen en la práctica gerencial toda una gama infinita de combinaciones que particularizan a los estilos gerenciales.
  - 6 No se entienda que el hecho de que la dirección general de la organización esté orientada al logro de cualquiera de estos objetivos es sinónimo de una administración por objetivos (APO) llamado también direccionamiento por objetivos (DPO), que es un enfoque bastante discutible dentro de las prácticas administrativas.
  - 7 El autor define así un círculo vicioso entre los tres objetivos de la gerencia, haciendo de cada uno de ellos la finalidad del otro. De manera que la finalidad de la supervivencia es la supervivencia y el de la supervivencia es el crecimiento en el futuro. Esta circularidad encierra al ejercicio gerencial entre estas tres paredes y le impide apreciar, por ejemplo, la importancia del desarrollo organizacional y el alcance y el sentido social de las empresas así como su papel en lo que se refiere al desarrollo social y humano, como parece extenderse hoy el sentido empresarial de las organizaciones al proponerse como agentes de cambio social.
  - 8 En el párrafo analizado, la supervivencia aparece ya como objetivo para asegurar la rentabilidad (finalidad) y las ventas (el crecimiento) es un medio para lograr mayor rentabilidades (objetivo) para lograr supervivencia (finalidad). En esta cadena de articulaciones sucesivas lo que aparece es una confusión entre medios y fines que para nada aclaran el ejercicio de la gerencia y poco aportan al diseño de estrategias. Como si fuera poco, en el capítulo primero afirma que “La Gerencia Integral atribuye como fin a la Acción Empresarial la competitividad” (Sallenave, 1994, p. 4).

en términos de ayudarle al estudiante a comprender la complejidad de la realidad empresarial contemporánea, inmersa también en una complejidad societal (Maldonado, 2005) más amplia y respecto a la cual es necesario tomar decisiones efectivas de empresa.

Estas decisiones están enmarcadas entre los límites que le definen los objetivos organizacionales del crecimiento, la rentabilidad, la supervivencia y, por supuesto, el desarrollo. Hasta aquí, la propuesta de la llamada gerencia integral<sup>9</sup> no parece diferenciarse de la propuesta de una gerencia íntegra, pues el centro de la atención y la coherencia recaen solo sobre la instrucción, específicamente sobre el tipo de conocimiento. De manera que las respuestas a la pregunta ¿Qué es lo que el docente universitario debería aportar a sus estudiantes de gerencia? estarían dadas en términos del conocimiento necesario y pertinente para crecer, para lograr rentabilidad y para supervivir empresarialmente. Sin embargo, para pasar al tipo de gerencia íntegra es necesario introducir el criterio formativo en valores<sup>10</sup>. Así, conocimiento y formación se constituyen en los pilares fundamentales del proceso gerencial frente a lo que

algunos autores llaman el fenómeno empresarial<sup>11</sup>. Este fenómeno, entendido como la resultante de los eventos que constituyen el diario vivir (funcionar) de las empresas, no puede reducirse solo al tratamiento efectivo y óptimo de los eventos relacionados con el crecimiento empresarial en el mercado, a las formas de obtención y optimización de la rentabilidad y a las estrategias y retos de la supervivencia, o de aquellos aspectos relacionados con cualquier área funcional de la organización. Más bien de lo que se trataría es de generar en el gerente las competencias y capacidades que le permitan ejercer un tratamiento de las situaciones empresariales en particular y organizacionales en general, que además de ser efectivo y óptimo sea también responsable (Martinelli, 1996; Esguerra, 1996). Así, la gerencia integral pasaría a ser también íntegra<sup>12</sup>.

En resumen, la propuesta es proporcionarles a los estudiantes de gerencia una educación integral y una formación íntegra. Una propuesta que pareciera ser obvia y redundante, pero que en la realidad es escasa y más bien constituye un compromiso nominal más que real frente a la vasta complejidad organizacional que los gerentes enfrentan hoy (Etkin, 2005; Sachs, 2002).

---

9 Fue definida por Sallenave (1994) como "...el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad." (p. 4). Para este autor las facetas son fundamentalmente tres: la estrategia, la organización y la cultura. Como puede apreciarse, no se consideran los valores en el manejo de la organización y la finalidad está en términos de la competitividad, perdiendo así de vista la sostenibilidad en el sentido en el que las organizaciones la están entendiendo hoy, una sostenibilidad societal que trasciende el alcance de lo financiero y se proyecta hacia lo social desde la perspectiva de la responsabilidad empresarial.

10 Se entenderá por valor a aquellos criterios que le permiten a una persona elegir con preferencia aquellos comportamientos respetuosos de la dignidad del bien y el buen vivir del otro. Puede consultarse a Jorge Etkin (2007) para ilustrar la relación entre los valores y la sostenibilidad organizacional.

11 Sallenave (1994) define el fenómeno empresarial como "la interacción de eventos que ocurren en la vida de una empresa" (p. 7).

12 Sallenave (1994) reconoce tres dimensiones de los estudios empresariales: lo integral, lo categorial y lo sistemático. Desde lo que aquí se propone sería necesario introducir lo íntegro como elemento diferenciador no solo de las capacidades gerenciales formadas sino de las formas de aplicar los conocimientos específicos de tipo científico en las diferentes áreas funcionales de las empresas (p. 8).

Así las cosas, se necesita especificar aun más el aporte de los docentes en la formación de los gerentes. Se propone entonces que el ejercicio docente debería orientarse a proporcionarles a los estudiantes, entre otros, los siguientes elementos: primero, los conocimientos que le permiten el saber comprender; segundo, las competencias y destrezas necesarias para el saber hacer<sup>13</sup>, y tercero, los valores que le permitan definir comportamientos empresariales no dañinos del otro y de lo otro para el saber ser gerente<sup>14</sup>. Este saber ser de la gerencia (como campo de conocimiento) involucra de forma especial el saber comprender y el saber hacer del gerente (como profesional for-

mado en el campo de la gerencia). De manera que el comprender la realidad del fenómeno empresarial como parte de una realidad económica, social, y humana se constituye en premisa indispensable para el saber hacer de la gerencia de manera que la toma de decisiones pueda ser evaluada en sus alcances no solo en el campo empresarial sino también social, humano y ambiental. Como se aprecia, estas no son dimensiones separadas del aprendizaje de la gerencia, sino aristas de un aprendizaje que, por su naturaleza, debe ser articulado a otras dimensiones más trascendentales del hombre y de la sociedad<sup>15</sup>. Esta trascendentalidad de la gerencia de las organizaciones se deriva

- 
- 13 Hay autores que resaltan y sobrevaloran la importancia del conocimiento práctico que generan las competencias para el saber hacer de la gerencia. Sallenave (1994) afirma que “Acaso sea importante precisar el fin con el cual se busca entender la Acción Empresarial. No se trata de descubrir leyes o explicaciones para fenómenos naturales, sino más bien de adquirir un saber práctico (conceptos + técnicas + herramientas) que permita prever y controlar mejor la Acción de la empresa y elaborar mejor una estrategia para ella.” (pp. 7-8). Aunque es claro el sesgo “tecnicista” de esta perspectiva del saber acerca de la Acción Empresarial, su bondad se expresa en que el nivel de generalidad en la que está formulada permite concluir que el conocimiento que soporta la toma de decisiones debe garantizar el poder prever y controlar la organización en sus funcionamientos y resultados. Estos dos aspectos permiten articular sin mayor problema el asunto de la responsabilidad en la toma de decisiones como forma de prever los resultados y de controlar los funcionamientos empresariales para evitar el dañar a los otros y a lo otro. Este es un importante aspecto en la gerencia contemporánea y muy especialmente, dentro de los compromisos socialmente responsables de las organizaciones empresariales.
- 14 Esta propuesta contrasta con los resultados que respecto a las competencias se encontraron para Colombia, según el trabajo de Leonor Cabeza De Vergara y Jaime Castrillón Cifuentes: Las competencias específicas de los administradores de Colombia a la luz del proyecto Tuning y que cito a continuación: “... las competencias más importante dado que se repiten en ranking de empleadores, egresados, académicos y empleadores y en el ordenamiento de acuerdo a promedios son: Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo V01; Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en V12; Interpretar la información contables y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales. V09; Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa. V11; Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos. V16; Administrar y desarrollar el talento humano en la organización. V13; Formular planes de marketing V20 y la V17 no se incluyo en el ranking pero se repite en los diferentes grupos Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión. De acuerdo a los promedios asignados en tuning, las competencias de mayor importancia son V01; V11; V09; V13, V16 y V12, ellos incluyeron la V02 Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones. Podemos concluir que esto está validando los resultados de tuning. Para Colombia la formulación de los planes de mercadeo es importante para Latinoamérica está en el puesto diecisiete de importancia.” (Cabeza & Castrillón, 2009). Como puede apreciarse, prima la perspectiva funcionalista y ni tan siquiera se menciona el componente ético. En consecuencia, en Colombia y al parecer para América Latina en general, la formación en gerencia se reclama desde una perspectiva integral pero no íntegra.
- 15 No se crea que esta reflexión es pertinente solo al campo gerencial, sino que bien tiene el alcance para hacerse extensivo a todos los campos del saber, del conocer y del hacer humano. Ciertamente es más un deseo que una realidad, y es difícil saber si en el acontecer de hoy al menos sea una posibilidad.

de la importancia que ellas adquieren al haber llegado a ser los medios a través de los cuales las personas, de un lado, producen la riqueza social y de otro lado, se reproducen socialmente (Lo Biondo, 2002).

En la fundamentación de esta propuesta de una gerencia integral (en conocimiento pertinente y necesario) e íntegra (en valores y compromisos), subyace una premisa transversal, a saber: que la gerencia parece ser o parece haber llegado hoy en día a ser, en el campo empresarial, la protagonista del crecimiento y del desarrollo empresarial y de los negocios y, como si fuera poco, corresponsable también de la sostenibilidad organizacional y social<sup>16</sup> (Collins & Jerry, 1996). Se sabe que uno de los aportes de los distintos tipos y niveles de las gerencias a las organizaciones es, de un lado, la capacidad de respuesta a las exigencias a los diferentes tipos de riesgos del medio<sup>17</sup> y de otra parte, la capacidad adaptativa que es necesario generar para responder a los cambios recurrentes e imprevistos de los entornos empresariales. Pero como se verá más adelante, el alcance de la gestión empresarial trasciende hoy el espacio organizacional y llega hasta lo social y lo humano, ya no en forma derivada de la necesidad de preservar lo financiero sino como necesidad propia para la sostenibilidad organizacional. Nada nuevo como sí deseable y difícil de lograr.

## El conocimiento valioso

Desde las consideraciones anteriores es posible plantear ahora otra pregunta: ¿Cuál es el tipo de conocimiento que la universidad debe entregar a sus estudiantes de gerencia? A riesgo de ser esquemático, se han seleccionado tres características funcionales fundamentales, que desde lo personal se considera deben acompañar a este conocimiento, ellas son: el ser pertinente, preciso y práctico. Estas son inicialmente tres de las condiciones que definen también lo que sería valioso en el conocimiento. Como se verá más adelante, no serán las únicas. Poseer un conocimiento preciso, pertinente y práctico, se convierte en un valor agregado desde lo profesional y no solo para las organizaciones que los emplean, sino también para ampliar las posibilidades personales de mayor movilidad en el mercado laboral y una mejor posición relativa en el mercado ocupacional. En otras palabras, se convierte en un factor diferenciador del capital humano e intelectual.

Pero hay cuestiones medulares que hay que resolver antes de avanzar en este análisis, como por ejemplo: ¿Qué es lo valioso del conocimiento? Sin entrar en las profundizaciones filosóficas que la pregunta nos provoca, y de nuevo, asumiendo los riesgos de ser tildado, y con razón, de utilitarista, partiré de asumir que lo valioso del conocimiento

---

16 Cuando se hace referencia a la sostenibilidad pareciera que se alude solo a lo ambiental. Sin embargo, es posible aplicar el término sostenible a lo social y a lo organizacional, siempre que se entienda que el hombre, las organizaciones y sus entornos conforman una complejidad sistémica.

17 Son ampliamente conocidas las reflexiones empresariales respecto a los riesgos financieros. Ya a nivel macro se han vuelto comunes los análisis de riesgos país que también se hacen para tener referentes globales para calcular fundamentalmente el riesgo financiero de la movilidad internacional del capital. Esto tiene una adecuada fundamentación en consideración a que la sostenibilidad financiera refleja las condiciones generales en las que se desarrolla la inversión. Se consideran “factores de riesgo empresarial” los elementos ambientales, financieros, laborales comerciales, económicos, humanos, y socioculturales. Sin embargo, es escaso encontrar estudios de riesgos para lo social y lo humano donde se consideren factores de riesgo empresariales, económicos, comerciales, por solo mencionar algunos.



deriva de su utilidad<sup>18</sup>. Así las cosas, el conocimiento gerencial es valioso porque al ser pertinente, preciso y práctico, es entonces útil<sup>19</sup>.

Es necesario detenerse aquí para hacer un rodeo y especificar lo referente al valor o a la utilidad del conocimiento educador y formador del gerente. El punto de partida de esta discusión es el propuesto por nuestro autor de cabecera, Jean Paul Sallenave. Según este autor, el saber útil, entre otros aspectos, debe cumplir con la capacidad de interpretar a la Acción Empresarial<sup>20</sup> desde lo estratégico, lo organizacional y lo psicosociológico<sup>21</sup>. Vale decir entonces, que la comprensión de la Acción Empresarial debe lograrse desde los elementos y dinámica de la organización<sup>22</sup>, desde las interconexiones de la organización con el

medio para el logro de los objetivos propuestos, donde el mercado es tan solo uno de los componentes del entorno, y desde el gerente como sujeto (persona) e individuo (perteneciente a un colectivo social), que no es sino el reconocimiento de la injerencia de dos tipos de comportamiento en el funcionamiento organizacional: el personal y el social. La amplitud de esta propuesta interpretativa permite ajustarla introduciendo en el componente estratégico a lo societal (que por supuesto incluye a lo social, pero también a lo político, lo religioso y lo cultural, por solo nombrar tres aspectos importantes) y lo ambiental, y en el componente lo psicológico a lo ético. Ciertamente esta última inserción es un tanto forzada, pero podría comprenderse al comportamiento subjetivo del gerente como la resultante, en parte,

- 
- 18 No solo de sus posibilidades de aplicabilidad a situaciones problemáticas de las organizaciones y sus empresas, sino también, de su alcance en cuanto sea un conocimiento cuya aplicabilidad no genere daño en los otros y en lo otro. Algo así, como un conocimiento que fuera responsablemente útil. Este aspecto se refiere tanto al tipo de conocimiento mismo y a su alcance así como a los criterios de utilización de quien lo aplica. Así, la práctica gerencial es una conducta emergente de la convergencia de conocimientos y valores.
- 19 La utilidad no es una característica *per sé* del conocimiento, sino que es un juicio que se le imputa al conocimiento en consideración a las cualidades que lo hacen útil. Lo que en un momento histórico constituye un paradigma útil en tanto es preciso, práctico y pertinente para comprender, explicar y controlar el funcionamiento y los resultados del fenómeno empresarial, podría resultar inútil para explicar la dinámica y el fenómeno empresarial resultante que los cambios históricos moldean. La utilidad del conocimiento o lo que es lo mismo, su valor (práctico y moral), es pues una categoría histórica inestable.
- 20 Aunque no es este el espacio apropiado, es necesario anotar que la acción empresarial y muy especialmente las acciones socialmente responsables, deben tener como fundamento epistemológico la teoría de la acción. Este asunto será objeto de otra reflexión.
- 21 El autor reconoce, desde el principio de la fragmentación del conocimiento, que “la Acción Empresarial es incomprensible en su totalidad” y que son posibles entonces un gran número de interpretaciones válidas. Así las cosas, el concepto de “gerencia integral” resulta ser más una presunción que una realidad, al igual que lo es el concepto de “gerencia íntegra” que aquí se propone y que se refiere más a la acción empresarial como fenómeno humano- empresarial. Pero esta “incomplitud” del conocimiento parece ser lo característico del conocimiento científico y en consecuencia, no representa obstáculo alguno sino, por el contrario, amplias posibilidades de desarrollo teórico y práctico (Sallenave, 1994, p. 8).
- 22 Los términos empleados por Sallenave (1994) son: estructura y modo de operar (p. 8). Desde nuestra perspectiva, la estructura es tan solo uno de los elementos de la organización y del fenómeno organizacional y en consideración, se prefiere por amplitud y alcance, emplear el término “elementos”. De otro lado, se emplea el término “dinámica” en lugar del término “modo de operar”, en razón a que la dinámica incorpora elementos propios de la racionalidad del capital que se expresan a través del funcionamiento empresarial. Por ejemplo, la rentabilidad es un objetivo propio de las organizaciones empresariales capitalistas, de manera que la dinámica empresarial tras el logro de rentabilidad difiere de la dinámica de aquellas organizaciones cuyo objetivo es, por ejemplo, lo social, que también son organizaciones objeto de gerencia.

de sus condiciones psicológicas, morales y éticos (Cortina, 1994).

Otro principio interesante propuesto por Sallenave es el de la comprensión mínima (Sallenave, 1994, p. 11). El autor parte de las diferencias en los intereses propios del gerente como tomador de decisiones y los del docente interesado más en la comprensión del fenómeno empresarial que en acción gerencial. Así, el autor propone la existencia de un umbral de conocimiento mínimo a partir del cual la adquisición de conocimiento pierde valor (utilidad) en tanto no aporta a la toma de decisiones<sup>23</sup>. La justificación de esta interpretación es que:

El administrador no tiene tiempo para seleccionar los fenómenos que le interesan. A veces hasta carece de tiempo para analizar a fondo un problema que enfrenta. Para él, el tiempo tiene un valor que dilapidaría si buscara un grado de comprensión de la Acción Empresarial más allá del punto mínimo que le permite tomar decisiones juzgadas como aceptables.<sup>24</sup> (p. 12).

Pareciera que la eficiencia en términos de tiempo suplantara a la eficacia en términos de resultados. Es esta una premisa que no puede aceptarse sin reservas.

Saltan a la vista los inconvenientes de la anterior interpretación, pues habría que definir con precisión, cuál es el mínimo de conocimiento necesario

para tomar “decisiones aceptables” (¿?). De otro lado, la premura del tiempo, aunque se reconoce como un elemento característico del ejercicio gerencial por aquello de que la toma de decisiones debe ser oportuna, no debe constituir un factor de recorte de conocimiento, pues precisamente es el conocimiento (teórico y práctico) el que permite lograr dos objetivos que aparecen en la interpretación de Sallenave como excluyentes: una, optimizar el tiempo en la toma de decisiones y otra, el tomar decisiones aceptables (léase: relativamente efectivas). El principio que respalda esta crítica es que la efectividad del manejo de una situación empresarial en particular, depende del nivel de comprensión que se tenga de dicha situación y este nivel de comprensión depende de la experiencia acumulada y del nivel y calidad del conocimiento adquirido. No puede confundirse el conocimiento que es pertinente y suficiente con el conocimiento mínimo para atender una situación.

En definitiva, la gerencia de conocimientos mínimos (¿suficientes o necesarios?) para la toma de decisiones “aceptables”, justificada en razón de la premura en la toma de decisiones, tiene limitaciones críticas en cuanto a lo que se refiere a: 1) la definición de los límites mínimos del conocimiento, 2) el tipo de conocimiento suficiente y necesario; 3) la definición del conocimiento que es o que resulta ser superfluo; 4) la definición de lo que se pudiera entender como “decisión aceptable”<sup>25</sup> y que permite, en consecuencia, calificar el desempeño empresarial de la misma manera. De forma derivada, carece de una definición precisa sobre

---

23 “Se presupone que existe un mínimo de conocimientos teóricos, a partir del cual el ejecutivo es competente, pero no sirve para nada adquirir conocimientos por encima de este umbral” (Sallenave, 1994, p. 12).

24 Sin embargo, el teórico más relevante de esta perspectiva de la gerencia ha sido Mintzberg, al respecto, puede consultarse a (Mintzberg, 1986).

25 No puede interpretarse esta crítica como incoherente con las anotaciones hechas atrás sobre los estilos gerenciales cuando se confrontan el estilo tradicional, compulsivo por la efectividad plena y el estilo contemporáneo de la gerencia entre cuyas características se encuentran la flexibilidad y la comprensión de las limitaciones humanas para el logro pleno de la efectividad. Esta comprensión dista de ser propuesta como regla general del desempeño gerencial.

lo que pudiera entenderse como el nivel mínimo de competencia de desempeño gerencial.

Aceptando, no sin reservas, que el gerente es presto a la acción más que a la reflexión, no puede aceptarse, desde el alcance de la práctica gerencial, no solo empresarial, sino social y humana, como se ha demostrado aquí, que las acciones producto de la toma de decisiones gerenciales alcancen a ser “aceptables” en razón a que el tiempo solo permite aplicar y manejar un conocimiento mínimo. Este contra-argumento se apoya además en las implicaciones de dos características del quehacer cotidiano del gerente, a saber: la discontinuidad y la multiplicidad. La primera, en cuanto la cotidianidad de la vida empresarial trae diversos matices y eventos breves de diferente naturaleza y relevancia, y la segunda, en cuanto los frentes de acción de la dinámica empresarial son amplios y diversos. Estas dos características apoyan la propuesta interpretativa de la gerencia en términos de roles (Mintzberg, 1986, pp. 55- 67)<sup>26</sup>. Como se aprecia, es claro que estas características solo apuntan a la gerencia del día a día pero se olvida que el horizonte de las organizaciones empresariales no solo está definido en el corto plazo sino que además y principalmente, debe ocuparse del largo plazo, que como se recordará, es donde el objetivo de la supervivencia adquiere sentido empresarial. Al parecer a eso es a lo que se refiere Sallenave cuando articula los objetivos de crecimiento, rentabilidad y supervivencia al logro de competitividad y permanencia de la organización en el medio. Al parecer, la gerencia de mínimos es más apropiada para garantizar el hoy que para planificar el mañana. En consecuencia, es más reactiva que proactiva.

Siguiendo adelante con esta reflexión desde la propuesta de “el conocimiento útil”, para el gerente, según Sallenave, se propone a continuación lo que él llama el “principio de contingencia” (Sallenave, 1994, p. 12) según este principio: “El conocimiento de la Acción Empresarial es contingente”. Un aspecto interesante aparece aquí, y es el que se refiere a la característica contingente del conocimiento que da cuenta de la Acción Empresarial. Pero, ¿Qué significa esto? Habría que comenzar por definir qué se entiende por contingencia. La RAE define el término como “1. adj. Que puede suceder o no suceder”. Así las cosas, entonces ¿El conocimiento de la Acción empresarial puede o no suceder? Bueno, no parece ser esa la interpretación que da el autor<sup>27</sup>. Por contingente el autor parece entender que este conocimiento depende de una serie de factores, entre ellos: el momento en el que se estudia, la experiencia, las motivaciones y los conocimientos de quien lo estudia, las fuentes de información y el tipo de decisión a tomar (Sallenave, 1994, p. 12). Como puede apreciarse, este principio de contingencia vuelve inviable la misma propuesta del conocimiento mínimo para la toma de decisiones aceptables, pues uno de los aspectos de la contingencia lo constituye el conocimiento y la experiencia, otro tipo de conocimiento que al parecer también requiere de un umbral mínimo (¿?). La inespecificidad de los elementos que rodean a la contingencia del conocimiento para la Acción Empresarial torna indefinido el tipo de conocimiento a aplicar. De manera que serían más bien las circunstancias bajo las cuales se presenta la Acción Empresarial las que determinan el tipo de conocimiento de aplicar. Ante esta indefinición, es vago el concepto de umbral del conocimien-

26 El autor propone diez roles agrupados en tres categorías: interpersonales (figura central, líder motivador y enlace), informativos (monitor, diseminador, vocero) y roles de decisión (emprendedor, manejador de perturbaciones, asignador de recursos y negociador).

27 Pareciera ser que el término más apropiado para designar esta característica del conocimiento de la Acción Empresarial fuera el de coyuntural más que el de contingente.

to mínimo, puesto que al ser las condiciones circunstanciales aleatorias y hasta cierto punto inespecíficas, no es posible identificar y delimitar con precisión el tipo de conocimiento necesario y suficiente. Así las cosas, el valor del conocimiento en términos del conocimiento que es útil, no estaría definido y en consideración, cualquier tipo de conocimiento a aplicar sería igualmente valioso en términos de la inespecificidad de lo que son los “resultados aceptables”.

Como si lo anterior fuera poco, hay que considerar que la coyuntura en la que se presenta la Acción Empresarial trae elementos no siempre conocidos<sup>28</sup>, ante lo cual la experiencia y el conocimiento previo de elementos paradigmáticos tradicionales suelen quedar cortos e inservibles en la mayoría de los casos. Bajo estas circunstancias la gerencia de los mínimos también queda corta frente a los desafíos que trae lo novedoso.

Por último, Sallenave (1994) propone el principio de los niveles de comprensión, según el cual la Acción Empresarial puede comprenderse desde lo conceptual, lo técnico y lo práctico. Más bien que niveles que suponen cierta progresividad, estos aspectos podrían llamarse dimensiones o tipos, no es un problema solo de términos sino también de sentido. Es claro que el conocimiento gerencial a aplicar en la Acción Empresarial no solo puede concebirse desde estas dimensiones sino que además son características suyas con-

vergentes. Esto no elimina el hecho de que estos tipos de conocimiento tengan cada uno de suyo su propia dinámica, alcance, validez y su forma de construcción.

## La docencia de lo valioso en la gerencia

Así las cosas, el asunto de la docencia, sus formas y contenidos, se tornan más inciertas, aunque su academia se vuelva más interesante. En general, creo entender y me atrevo a proponer que la docencia de la gerencia debe apuntar a posibilitarle al aspirante a formar su capacidad de organización y respuesta responsable a las demandas de los cambios de las condiciones internas y externas en las que se hacen los negocios y en las que se desarrollan las empresas que están bajo su responsabilidad. Tal como está formulada esta propuesta queda la impresión de que se estuviera priorizando el saber hacer por encima de los otros tipos de saberes<sup>29</sup>, pero no puede perderse de vista que este tipo de saber se complementa, de una parte, con el saber comprender el fenómeno empresarial y de otro lado, con el saber ser, en este caso, gerente, como ya es específico. En esta figura convergen lo profesional con el conocimiento, lo social con su responsabilidad como agente e individuo de la sociedad y lo personal con su compromiso ético-moral. La pretensión última en el ejercicio docente en este campo es

---

28 El mismo Sallenave (1994) reconoce que “Quien estudia la empresa debe resignarse a conocer tan sólo la empresa de ayer” (p. 13). Parece que el autor no reconoce el papel trascendental y característico del conocimiento científico: la capacidad de predicción de los resultados. Así las cosas, el gerente, con el conocimiento de la empresa de ayer, se incapacita para tomar decisiones efectivas sobre la empresa del mañana. De manera que lo estratégico y más específicamente, el papel de la visión, queda en un requisito formal más especulativo que posible, pues la posibilidad de llevarlo hacia una posición probabilística queda reducido al cumplimiento relativo de resultados aceptables provenientes de los factores tendenciales de la Acción Empresarial.

29 Nos apartamos de esta perspectiva exclusiva del saber hacer porque reduce el papel de la gerencia a una estrategia funcional de corto plazo de resultados aceptables. Desde lo que aquí se propone es darle a la gerencia una función además de funcional, que por supuesto debe tener, que sea más responsable desde lo académico así como desde lo social y lo humano. De nuevo, esa es la diferencia entre lo que puede concebirse como gerencia integral a lo que se propone sea una gerencia íntegra.

proporcionarles a los estudiantes una comprensión holística de la realidad empresarial, permitiéndoles la articulación de saberes específicos (integral) y de valores (íntegra), tanto organizacional como personal, inmersa en la toma de decisiones para optar por un direccionamiento empresarial responsable. Es a esto a lo que se propone llamar aquí conocimiento especializado, muy diferente a lo que suele significar: el saber cada vez más de menos<sup>30</sup>.

Pero ¿Qué retos es necesario enfrentar para desarrollar la docencia en los términos aquí señalados? A riesgo de caer en lo retórico, se propone, de nuevo y reiterativamente, que el ejercicio docente debería partir de la comprensión profesional, holística y responsable de la realidad empresarial y de una adecuada (correspondiente) conexión pertinente con los currículos, a la manera de un sistema de saberes complementarios orientados a fundamentar la toma responsable de decisiones empresariales según la realidad contextual percibida y comprendida<sup>31</sup>. Entiéndase bien, no se está negando la importancia de la comprensión del fenómeno empresarial desde lo curricular, ya sea desde una perspectiva progresiva que articule contenidos previos o desde un enfoque sistémico, lo que sin duda alguna podría ser pertinente y hasta necesario, sino que la propuesta apunta a ajustar la percepción y la comprensión del fenómeno empresarial; primero, desde su conexión

con la realidad contextual, diría yo, desde una conexión efectiva con la realidad en la medida en la que sea capaz de generar cambios deseados en ella y de obtener los resultados esperados<sup>32</sup>. Y segundo, desde la complementariedad de los saberes para identificar y comprender los problemas y los temas pertinentes que permitan a los estudiantes una construcción asistida -diría más bien, orientada pero autónoma- de una realidad empresarial integral, íntegra y articulada, fruto de la formación de una racionalidad en el hacer, en el pensar y en el ser como gerente.

Ha de entenderse que es esta racionalidad gerencial el valor agregado principal del que un estudiante o aprendiz podría apropiarse. Sin duda alguna esa racionalidad sería un valioso patrimonio que valorizaría efectivamente el ejercicio profesional de los egresados. Ya desde otra perspectiva, interpreto que esta racionalidad, sumada a la perspectiva sistémica de la realidad contextual y a los aportes instrumentales y conceptuales de un currículo soportado en conocimientos necesarios, pertinentes y precisos, son los que en verdad le proporcionan identidad y diferenciación a los especialistas y a los programas académicos que los forma. Al igual que lo es para los egresados en el ejercicio profesional de la gerencia (pues no todo ejercicio gerencial es profesional, en eso radica la diferencia entre estudiante y aprendiz), en la formación gerencial de hoy, se requiere no solo de

---

30 A esta forma tradicional de comprender la especialización, atribuye Jean Paul Sallenave (2004) los problemas de la enseñanza de la gerencia. Dice al respecto: “El etiquetaje de los problemas y su reducción a una sola dimensión son la consecuencia más grave de la enseñanza seccionada” (p. 3).

31 No debe entenderse que lo contextual hace referencia solo al ámbito local que sirve de anfitrión a las empresas, sino que el alcance del término dependerá de los procesos que impacten a los entornos, de manera que un mismo entorno podrá acoger procesos donde se vinculen elementos de otros contextos además de los propios. Es claro que el proceso de globalización amplía e incluye elementos de otros contextos que de alguna manera impactan los criterios y las directrices de la toma de decisiones autóctonas.

32 Aunque los resultados sean valorados como aceptables, es claro que no puede ser esta la valoración a la que habría que apuntarle. Ocurre lo mismo con la rentabilidad, que siempre se tiende a maximizarse aunque sus resultados efectivos resulten siendo pérdidas o meras aproximaciones a lo esperado.

contenidos académicos actualizados y pertinentes sino también, de una actitud incluyente, responsable y respetuosa ante lo social y lo humano desde lo empresarial.

Se pretende, y tan solo podría ser una pretensión, que el ejercicio docente posibilite, en parte, a los futuros gerentes crear y recrear las organizaciones<sup>33</sup>, sus empresas y negocios moldeando las nuevas realidades empresariales ya sea desde el mercadeo, la tecnología, la gestión humana, los negocios internacionales, los proyectos, las finanzas, en fin. Se propone así al gerente como hacedor o, al menos, proponente de nuevas realidades organizacionales, empresariales y de negocios.

Existe consenso entre los entendidos que es en la educación donde se debería sembrar y promover este tipo de cambios mediante la transmisión de valores, criterios académicos, pautas culturales y, por supuesto, saberes específicos que se consideran valiosos desde lo profesional, lo académico, lo social y lo humano para que estos profesionales tengan posibilidades más amplias de una articulación más efectiva en la realidad empresarial. La efectividad de esta articulación debe entenderse tanto desde el logro de los objetivos empresariales propuestos como desde la minimización de los efectos nocivos en lo social y lo humano que puedan generar sus funcionamientos empresariales en particular y los organizacionales en general. Así, la efectividad del ejercicio gerencial llega a significar no solo el alcance de los resultados

de las empresas como agentes económicos que son, sino también, a cuidar de los resultados de los funcionamientos de las organizaciones como agentes societales éticamente responsables en las que se han convertido hoy.

En toda esta discusión no puede desconocerse el rol que juega la institucionalización de la educación, que también resulta ser un factor de diferenciación institucional y educativa<sup>34</sup>. Estos elementos en conjunto constituyen, desde mi entender, el marco de referencia general para la formación profesional y humana de los gerentes. Se alcanza a reconocer en él el papel de los docentes como agentes clave, contribuyentes efectivos a la realización de este compromiso educativo y formativo. Es este un compromiso que para nada es alternativo sino medular en el momento actual de acuerdo con el papel histórico de las organizaciones y las exigencias de la gerencia contemporánea.

En todo lo dicho hasta aquí, puede vislumbrarse una finalidad subyacente que es común a estos propósitos del deber ser de la docencia para la formación de los gerentes: es que la docencia genere una formación societalmente responsable y una educación contextualmente pertinente para la toma de decisiones efectivas frente a los retos del cambio organizacional, empresarial y de los negocios. Empresarialmente este es un aspecto complejo, entre otras, por las siguientes razones:

---

33 En estas funciones creativas y recreativas es donde radica la importancia propositiva de la gerencia más que en su capacidad de respuesta inmediata a las demandas de los entornos. Los cambios y las transformaciones organizacionales forman entonces el terreno vital por excelencia del ejercicio gerencial.

34 Elementos como la acreditación de programas y la institucional se han convertido, al menos por el momento en el que dicha certificación es escasa, en un factor de diferenciación de calidad formativa. Cuando la acreditación se haya generalizado en todas las instituciones educativas, los criterios de elección y de diferenciación cambiarán. Generalmente, estos criterios de calidad van en aumento progresivo y los procesos para alcanzarlos llegan a incorporarse a las instituciones educativas como parte constitutiva de sus estructuras organizacionales.

1. Porque, por diversas consideraciones de tipo social, económico, empresarial, incluso político, urge desmontar no solo el viejo esquema empresarial de concebir a las organizaciones empresariales solo como talleres de fabricación de bienes y servicios y de actuar en consecuencia con ello, sino también el discurso académico y el ejercicio docente y pedagógico que lo soporta. Desde lo social es relevante el surgimiento y reconocimiento actual de una pequeña burguesía a partir de la propiedad del conocimiento como elemento estratégico para la economía actual. Este tipo de conocimiento está relacionado directamente con lo económico, lo social y lo empresarial como medio de producción y está inmerso en los procesos de innovación sobre los cuales se han definido empresarialmente las ventajas de la competencia.

Desde lo económico las empresas se sumergen en el imprevisible mundo de la globalización con escasos conocimientos sobre las nuevas dinámicas de los mercados<sup>35</sup> que permitan hacer de las estrategias empresariales de antaño el espacio de la toma de decisiones efectivas que hoy se requiere. Así las cosas, los mercados en particular y los demás entornos en general, se vuelven más opacos afectando el alcance y la claridad con la que se debieran tomar las decisiones gerenciales. Como consecuencia, su efectividad también se reduce.

En lo empresarial, se encuentran en las organizaciones de hoy, elementos adicionales, no siempre nuevos, que les exigen avanzar

en la consolidación de su papel de agentes sociales, además del papel tradicional que, como agentes empresariales, enfrentan hoy bajo nuevas circunstancias de riesgo e incertidumbre. Esto va acompañado de otros aspectos no menos problemáticos como son: los cambios en las estructuras organizacionales, las nuevas modalidades de desempeño laboral, las perspectivas tecnológicas y las transformaciones productivas y administrativas para su implementación, las transformaciones sociales y políticas de las economías anfitrionas que impactan de forma directa los cambios en la geoeconomía y la geopolítica del mundo empresarial, tanto interno como internacional.

2. Porque la formación de gerentes (de los nuevos gerentes para las nuevas organizaciones) requiere de sistemas formativos y educativos que trasciendan el mero acceso al conocimiento y que promuevan que los estudiantes articulen dos aspectos que, a mi entender, son claves: de un lado, el desempeño profesional de la gerencia y del otro el comportamiento ético y responsable como profesional, como funcionario, como persona y ciudadano. Es en esta articulación donde se percibe que tiene pleno sentido la propuesta formativa y educativa con la que toda universidad en general debe comprometerse histórica e institucionalmente con la sociedad, las organizaciones y con los estudiantes en particular. Así las cosas, el ejercicio docente en la formación de gerentes debe converger en que los estudiantes articulen efectivamente estos dos aspectos. En esto encuentra la docencia

---

35 La geopolítica y la geoeconomía son dos elementos clave hay para rediseñar la concepción y las estrategias de la competencia. Solo estos dos elementos son altamente inestables e impactan permanentemente las estrategias empresariales. En estos campos los resultados de sus dinámicas son altamente imprevisibles, lo cual complejiza aun más la toma de decisiones para los gerentes.

su quehacer, la universidad su deber y los gerentes su realización.

La articulación del proyecto formativo del gerente para las organizaciones contemporáneas en nuestro medio podría lograrse haciendo converger tres perspectivas complementarias:

1. Una perspectiva empresarial: que relacione la empresa consigo misma. Para ello es necesario formar a los estudiantes en el pensamiento crítico, autónomo y autoevaluativo como ejercicio de construcción y deconstrucción de realidades empresariales alternativas. Se considera este ejercicio como parte fundamental para el nuevo tipo de desarrollo organizacional contemporáneo que toma como base el conocimiento de la propia empresa.
2. Una perspectiva ontológica: que relacione a la empresa con lo humano. Lo que exige no solo formar en valores y en conciencia social, sino también, comprometerse efectivamente en su cumplimiento frente a la sociedad.
3. Una perspectiva antropológica: que relacione a la empresa con los diferentes tipos de entorno, entre ellos el mercado. Para ello se requiere, de un lado, de una comprensión holística del sistema social, cultural y empresarial, y de otro lado, del desarrollo de capacidades y competencias en el ejercicio calificado y responsable de la toma de decisiones en condiciones de riesgo e incertidumbre.

Al final de un proceso educativo y formativo bajo esta directriz debería resultar un profesional con competencias para impactar la productividad, la sostenibilidad y el crecimiento económico de las empresas en particular y, a través de ellas, el desarrollo empresarial, social y humano en general. Solo así el gerente de hoy podría considerarse un agente de cambio, tanto empresarial como social.

En el campo de la formación profesional, el conocimiento les debe permitir a los gerentes, en tanto que son personas e individuos de un colectivo, formar su condición de agentes sociales (agencia) a la manera como lo propone Amartya Sen (2000). Esto es, adquirir y desarrollar la capacidad para procurarse autónomamente su propio desarrollo y apoyar a otros (personas y empresas) a que se procuren el suyo<sup>36</sup>. En el campo de la gerencia de hoy, la capacidad de agencia resulta ser especialmente importante, dado porque las circunstancias históricas de hoy están exigiendo un cambio de paradigma gerencial, donde el criterio básico es la toma de decisiones social y humanamente responsables. No es este un argumento que necesita de respaldo religioso ni humanitario para aceptarse, por el contrario, es, y cada vez más, una exigencia del mundo empresarial contemporáneo, especialmente en el comercio y en los mercados internacionales.

Estos elementos tocan directamente con lo que puede considerarse hoy como los impactos más importantes de la educación en administración y

---

36 No niega la agencia la capacidad de competencia de las organizaciones ni toma partido por la competencia, de lo que se trata es de que las organizaciones asuman sus propias responsabilidades de desarrollo y crecimiento redistribuyendo los beneficios de este aprendizaje en términos de apoyo a otros, que bien podrían ser sus grupos de impacto, para que aprendan de la experiencia capitalizada por estas organizaciones pioneras y logren encaminarse hacia los propios logros de desarrollo y crecimiento. No puede perderse de vista que toda experiencia capitaliza en reducción de costos lo que en última instancia podría traducirse en beneficios efectivos. Un ejemplo claro de este fenómeno son las alianzas estratégicas que permiten a cada una de las empresas participantes apropiarse de las experiencias capitalizadas de las otras empresas y aprovecharlas para acortar camino en la consecución de experiencia que es en últimas, un ahorro en costos.



de la economía de empresa en general: el que las organizaciones vean realizar responsablemente sus objetivos empresariales y el que las personas puedan realizarse de la misma forma en lo personal, lo social y lo profesional. Las organizaciones empresariales se presentan así como agentes clave para la producción de riqueza, para la reproducción social y material y para el cuidado del otro y de lo otro en términos de preservar o mejorar la calidad en las condiciones de vida de las empresas, las colectividades, la sociedad en general y de las personas en particular.

Se llega así a una conclusión provisional: para que las empresas y las personas se realicen cada uno en sus propios proyectos de empresa y de vida, deben contar con el tipo de conocimiento que les sea valioso no solo por lo pertinente, lo preciso y práctico, sino también porque quien lo emplea lo hace en forma responsable. Hoy, se hace necesario que las organizaciones tengan un mayor conocimiento de lo social y humano, así como la sociedad y las personas en general, tengan un mayor conocimiento de empresa.

Así las cosas, es posible formular una pregunta difícil pero pertinente: ¿Qué tan valioso, pertinente y preciso es el conocimiento que orienta la formación de gerentes? Las respuestas a esta pregunta quedan a la responsabilidad de cada

docente y de cada institución. No es posible concebir estas dos responsabilidades por separado. Sin embargo existen otras preguntas subsidiarias que resultan ser igualmente trascendentales: por ejemplo: ¿Qué tanto se le enseña al futuro gerente a manejar responsablemente ese conocimiento? Las respuestas posibles que se le puedan dar a esta pregunta no son importantes porque efectivamente se puedan evitar los manejos irresponsables del conocimiento, pues el límite al que es posible llegar en este uso indebido del conocimiento está, en última instancia, custodiado por la voluntad del sujeto<sup>37</sup>, y es por eso que la calidad moral y ética del gerente es un activo intangible de la organización; la responsabilidad en el manejo del conocimiento es importante porque la universidad debe dejar constancia histórica del deber cumplido en este campo como compromiso, no solo con la supervivencia de las organizaciones sino de la sociedad en general.

De otra parte, también es posible y además necesario, preguntarse ¿Qué es lo que la docencia debe entregar académicamente a un estudiante de gerencia? Para responder a esta pregunta es indispensable poner de presente al menos dos consideraciones:

- Primera: En los tiempos actuales, el crecimiento de la incertidumbre, no solo empre-

---

37 En la vida empresarial separar lo personal y subjetivo de lo profesional y lo objetivo parece ser más difícil de lo que se cree y más escaso de lo que se podría suponer. Se parte de que el respeto a lo profesional desde lo subjetivo está fuertemente custodiado por la ética profesional. Sin embargo, esto no está para nada garantizado. Lo que aparece en la realidad es que ambos aspectos se combinan en diferentes grados, unas veces con predominio de lo profesional y otras con dominancia de lo personal. Para ambos casos hay razones y no faltan consideraciones que las justifican en su momento. Este es un aspecto especialmente importante frente al ejercicio de la autoridad, que pareciera ser más el espacio de la arbitrariedad que de la justicia, la objetividad y la imparcialidad. Así, el criterio profesional y ético se enfrenta con el poder relativo y la autoridad que subyace en toda estructura burocrática y que convergen ambos en el tomador de decisiones. Al final, todo se reduce a la formación y a la moral del sujeto en su voluntad de actuar. De manera que al menos tres de los principios propuestos por Fayol se cuestionan en la realidad del ejercicio gerencial, al menos en nuestro medio: autoridad y responsabilidad, predominio del interés general sobre el individual y el principio de la equidad, esto por solo mencionar los que corresponden a nuestro análisis, pero faltaría ver si efectivamente se cumplen los principios de unidad de dirección, justa remuneración al personal, estabilidad del personal y el escaso espíritu de equipo. Puede consultarse también en estos aspectos a Jorge Etkin (1993).

sarial, ha eliminado los horizontes únicos de acción para la gerencia. Las opciones de acción son múltiples y se ha ampliado lo que los entendidos llaman “la zona de riesgo” para la toma de decisiones. Como puede concluirse, se ha complejizado consecuentemente la elaboración y aplicación de lo que aquí se ha llamado el conocimiento valioso y esto, por supuesto, problematiza, o al menos debería hacerlo, el ejercicio de la docencia. Desde estas consideraciones, la pregunta inicial se transforma e interroga ya por: ¿Cuál es el tipo de conocimiento, herramientas y valores que se deben entregar hoy a los estudiantes de gerencia y que sean efectivamente representativos del momento empresarial actual? Como podrá sospecharse, las respuestas a esta pregunta no son únicas, y para colmo, tampoco hay referentes claros para contestarla.

- Segunda: Ante las anteriores circunstancias, la tradición en el conocimiento y en las estrategias gerenciales ha sido cuestionada en su alcance y efectividad por los rumbos de la actividad empresarial presente, y el futuro en este campo francamente no es claro para tomar decisiones efectivas. Al parecer, la efectividad ha dejado de ser un parámetro de medida de la calidad en la toma de decisiones, pues solo resulta aplicable a posteriori. Esto, por supuesto, no valida la propuesta de los “resultados aceptables”. Solo queda entonces la razonabilidad de las medidas a tomar como respaldo a la racionalidad de la toma de decisiones gerenciales.<sup>38</sup>

Entonces, y bajo las consideraciones anteriores, el saber hacer gerencial hoy se relativiza y pierde alcance y efectividad, solo queda como recurso el saber comprender y el saber ser del gerente. Por

lo tanto, la observación cuidadosa, la crítica fundamentada, la capacidad creativa y la capacidad adaptativa al cambio, sumados al respeto por la dignidad humana, son los elementos educativos y formativos más representativos y valiosos para la toma de decisiones responsables bajo incertidumbre. En la sociedad del conocimiento, el ejercicio docente en la gerencia se alinea con el que se ha seleccionado como el compromiso general de la educación contemporánea, a saber: generar en el estudiante la capacidad para aprender y tomar responsablemente decisiones en contextos societales complejos, solo que en el campo de la gerencia estas capacidades se desarrollan en el espacio empresarial y bajo la presión del riesgo.

Por último, hay que reconocer que no siendo la gerencia un oficio necesariamente profesionalizado, la experiencia de quien la ejerza entra dentro de los tipos de conocimientos valiosos. Esta tendrá que ser una reflexión más cuidadosa que exige como referente criterios más profundos como los que propone la filosofía a la luz de la interpretación griega de la ciencia. En el Menón o de la virtud, Sócrates interpela a Menón diciéndole: “¡Y qué! Acaso no tengo razón para sostener que la opinión verdadera, que dirige una empresa, la llevará a cabo tan bien como la ciencia?” (Azcárate, 1962, p. 472). Al parecer, el filósofo diferencia la ciencia de lo que es una opinión y más específicamente de lo que es una opinión verdadera. Sin embargo, a ambas las reconoce como conocimientos verdaderos y les otorga el poder de respaldar el buen manejo y el llevar a buen término la empresa propuesta.

En el marco de estas palabras, y guardando distancia con respecto al purismo filosófico interpretativo de Sócrates, se podría acordar que la llamada “opinión verdadera” surge como resultado y a la

---

38 Aunque parezca descabellado, hay razones poderosas en el mundo empresarial y societal contemporáneo para comprender por qué la intuición hoy simpatiza más con lo razonable que con lo racional.

vez se respalda en la experiencia capitalizada que cualquier persona pueda tener en algún campo del quehacer humano y que lo capacite para el buen guiar y llevar a buen término las empresas emprendidas. Pareciera ser que el logro de lo propuesto en términos de efectividad en los resultados<sup>39</sup>, es lo que hay que reconocer como “buen término” de las empresas emprendidas y que de alguna forma se relacionan con el buen guiar de las acciones empresariales. Por lo tanto, y de nuevo ante el reconocimiento de que no todo ejercicio gerencial es necesariamente profesional, resulta interesante, además de importante, el analizar el valor del conocimiento de la experiencia en la formación de la capacidad gerencial.

Más adelante afirma Sócrates: “...porque lo que hace el azar no es efecto de una dirección humana; y solo dirigen al hombre hacia lo bueno estas dos cosas: la conjetura verdadera y la ciencia” (Azcárate, 1962, p. 473). Al parecer, ciencia y experiencia, tal como se ha interpretado aquí a la expresión socrática “opinión verdadera”, son dos aspectos valiosos para dirigir a los gerentes en su toma de decisiones hacia lo que es “adecuado”<sup>40</sup> y además, los preservan de los riesgos que acarrea la toma de decisiones al azar, que al parecer del filósofo, no lo dirigen hacia “lo bueno”, pues las decisiones que acompaña el azar carecen del poder de la conjetura verdadera y de la ciencia para orientarlo hacia “lo bueno”. A la luz de la

sabiduría socrática, la ciencia y la experiencia, como abusivamente hemos llamado a la “conjetura verdadera” son, pues, dos poderosas herramientas de la gerencia para preservar de los peligros en la toma de decisiones responsables (empresariales, sociales y humanas) en la nueva zona ampliada de riesgos del complejo mundo empresarial contemporáneo.

Finalmente, ante la incertidumbre solo queda la confianza y ante el riesgo solo la valentía. Ninguna de ellas garantiza el éxito y ninguna de las dos puede ser proporcionada por el conocimiento ni por la universidad, pues ellas dos solo proporcionan la fuerza para seguir adelante, haciendo aquello que queremos y sometiéndolo a lo que debemos hacer. El mundo a futuro está por construir, pero ¿Cómo? Las respuestas no están dadas a pesar de que todas convergen a que sea un mundo mejor, tanto para la economía y sus empresas como para las personas y sus familias. Familias que también son las nuestras y a las que nos une no solo la sangre sino también el afecto. Seguiremos tras la utopía de lograr un bien vivir para todos, tal vez algún día logremos hacer realidad este sueño, y cuando vivamos en él, comprendamos que hemos desperdiciado por siglos la capacidad humana de haber podido vivir en el mundo que deseábamos y valorábamos vivir. Quiera Dios que para entonces no sea demasiado tarde para todos.

---

39 Asumo el riesgo de interpretar la expresión socrática “llevar a cabo tan bien como” como sinónima de la expresión “realizar con éxito”, pues ese “llevar a cabo tan bien como”, se refiere más a la orientación (científica o experimental) que se le pueda dar a la empresa en cuestión, en razón a que ya sea la “ciencia” o la “opinión verdadera” lo que ambas proporcionan es una guía de acción y toma de decisiones pertinentes a las circunstancias que, en última instancia, proporcionan los mismos resultados esperados. En consecuencia, esta efectividad de logro de los resultados propuestos puede lograrse, según el filósofo, tanto por la vía de la ciencia como de la opinión verdadera. Es la efectividad en el logro de los objetivos lo que permite calificar a una gestión como exitosa.

40 El alcance del término “adecuado” se entiende aquí como “lo que conviene” desde lo empresarial, lo social y lo humano para lograr de forma ética y responsablemente lo propuesto.

## Referencias

- Azcárate, P. (1962). *Patón. Diálogos. La república o del Estado*. Madrid: E.D.A.F.
- Cabeza, L. & Castrillón, J. (2009). Las competencias específicas de los administradores de Colombia a la luz del proyecto TUNING. Recuperado de [http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01\\_attachment\\_479.pdf](http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_attachment_479.pdf)
- Collins, J. & Jerry, P. (1996). *Empresas que perduran*. Bogotá: Norma.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.
- Esguerra, L. (1996). Empresariado colombiano y espacios de inversión. En O. L. Toro, & G. Rey, *Empresa privada y responsabilidad social* (140-145). Colombia: Utópica. Ediciones.
- Etkin, J. (1993). *La doble moral de las organizaciones: los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada*. Madrid: Mc Graw Hill.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- \_\_\_\_\_. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Fayol, H. (1986). *Administración industrial y general: previsión-organización-mando-coordinación-control*. Barcelona: Orbis.
- Lo Biondo, G. (2002). Las responsabilidades éticas de los actores del desarrollo. En B. Kliksberg, *Ética y desarrollo. La relación marginada* (407- 427). Buenos Aires: El Ateneo.
- Maldonado, C. (2005). *Termodinámica y complejidad. Una introducción para las ciencias sociales y humanas*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Martinelli, A. C. (1996). La empresa privada y la construcción de una ética civil. En O. L. Toro, & G. Rey, *Empresa privada y responsabilidad social* (131- 140). Colombia: Utópica Ediciones.
- Mintzberg, H. (1986). *La alta dirección: mitos y realidades. Clásicos Harvard de La Administración*. Bogotá: Educar Cultura Recreativa Ltda.
- RAE. (2010). *Administrar*. Recuperado de [www.rae.es/rae.html](http://www.rae.es/rae.html)
- Sachs, I. (2002). La preeminencia de lo social: la reducción del abismo entre el discurso ético y las duras prácticas del crecimiento regido por el mercado. En B. Kliksberg, *Ética y desarrollo. La relación marginada* (113- 118). Buenos Aires: El Ateneo.
- Sallenave, J. P. (1994). *La gerencia Integral*. Bogotá: Norma.
- Sen, A. K. (2.000). *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Planeta.
- \_\_\_\_\_. (2000). *Development as freedom*. New York: Anchor Books.