

LA EDUCACION GERENCIAL LATINOAMERICANA : ENTRE LA DESCONFIANZA Y EL DESAFIO

Orlando Salinas Gómez *

Resumen:

El desarrollo humano constituye el nuevo nombre del desarrollo económico dado que presenta alternativas de solución frente a múltiples problemas de nuestras realidades.

Así lo han entendido países, instituciones y personas que ven en la inversión en recursos humanos una fuente de incremento de la calidad de vida y una posibilidad de mejora en los niveles de productividad de las organizaciones. Sin embargo, son muchos los cuestionamientos que circundan la educación perencial latinoamericana como elemento coadyuvante del desarrollo. Por ello este artículo presenta los vaivenes entre la desconfianza y el desafío.

"Hasta que los aspirantes a gerentes no se les enseñe a aprender por experiencia propia y de primera mano, los programas de formación de gerentes seguirán siendo de segunda mano"

LIVINGTON, J. STERLING

En todos los encuentros académicos de los últimos años se ha venido insistiendo sobre la necesidad de afrontar con mayor agresividad los duros desafíos de la globalización de las economías.

Sin embargo, pasa el tiempo y los males endémicos de los países latinoamericanos siguen agudizándose sin aparecer en el camino alguna luz que oriente con claridad soluciones reales para mejorar la calidad de vida, disminuir los niveles de

* Licenciado en Lingüística y Literatura Univ. Distrital, Administrador de Empresas Univ. Nacional, Postgrado en Mercadeo Univ. Rosario, Postgrado Desarrollo de la Capacidad Empresarial Univ. Andes, Magister en Dirección Universitaria Univ. Andes, Director Centro de Desarrollo Empresarial E.A.N.

pobreza; impulsar un desarrollo sustentable; maximizar las oportunidades; garantizar cubrimiento y calidad en salud y nutrición, y por supuesto mayores posibilidades de libertad individual y avance de la cultura.

Antes por el contrario parece ser que el mundo académico ha perdido capacidad de respuesta para disminuir la brecha existente entre lo anhelado y lo real. Una causa principal de ello radica en que la educación en América Latina está enfatizando en la actuación sobre los efectos de las coyunturas antes que sobre el desarrollo humano entendido como responsabilidad con el bienestar de la sociedad.

Desde esta perspectiva las estrategias económicas no son suficientes para responder exitosamente a los cambios permanentes y vertiginosos del mundo actual.

Se hace necesario el retorno a la comprensión de los cambios sociales como procesos históricos en el que el Hombre no está determinado por la competitividad internacional sino por su cultura referida como la manera en que el individuo interactúa con el mundo en sus niveles sociales, políticos y económicos.

En consecuencia se han generado expectativas desorbitadas sobre el papel de la gerencia para mejorar o modificar las condiciones estructurales de las sociedades latinoamericanas. Tal vez ellas son más bien producto de buscar panaceas a los profundos problemas por los que atraviesan nuestros países.

Quizás en esas expectativas radica un problema contemporáneo consistente en la excesiva carga que se ha depositado en la gerencia como factor definitivo para solucionar los problemas de eficiencia y competitividad de las organizaciones.

En el entendimiento de la Gerencia como una forma de mejoramiento continuo de la capacidad empresarial para identificar oportunidades radica su comprensión como un proceso humano -no como solución única- en absoluta interdependencia con todas las variables que intervienen en un proceso de desarrollo económico y social.

Lo cierto es que una formación gerencial no puede, per se, agenciar como el epicentro del éxito o el fracaso empresarial. Siendo ortodoxos si una de las principales características de la sociedad moderna es la absoluta interdependencia entre Empresa y Sociedad debemos actuar sobre los dos elementos antes que solo sobre un cambio en la conceptualización gerencial.

En esta dirección la gestión y el desarrollo gerencial adquieren una dimensión de mayor complejidad producto de su contextualización en factores culturales distintos; y por ello, cada vez más, la educación tenderá a buscar las raíces de nuestra propia identidad.

Lo anterior plantea por una parte una creciente evaluación de la gestión por parte de la sociedad en general y por otro lado una reformulación en la formación de los gerentes que potencien los seres humanos como agentes de cambio dentro de las organizaciones.

Poco a poco existe dentro de las escuelas de administración una conciencia colectiva para iniciar procesos de autocritica frente a una formación gerencial ajena a nuestras realidades y disonante con los respectivos entornos culturales.

Tanto de parte del sector productivo como del universitario hay coincidencia en que "la orientación de la formación gerencial ha estado signada por la irrupción, acogida fervorosa y posterior desgaste y desencanto con temáticas, modelos y técnicas gerenciales de moda importadas de los países industrializados.

Gradualmente, sin embargo, se nota un aprendizaje y relativa madurez de las empresas en el sentido de buscar que sus programas de formación gerencial respondan a sus necesidades".¹

Pese a esto, mal haríamos, si desconocemos los aportes del desarrollo de la teoría gerencial norteamericana y europea. Si así fuese estaríamos negando de plano la teoría gerencial como teoría general aplicable a organizaciones de diferente ubicación en el planeta. Sin embargo, lo que cambia no es la gerencia sino la aplicación de diferentes constructos teóricos a organizaciones con diversas culturas y por ende cada una con personalidad propia.

En este sentido la educación gerencial debe propender por el intercambio internacional y por encontrar elementos comunes que impliquen no estar circunscritos a las realidades nacionales sino identificar las muchas cosas que nos unen de las que nos separan.²

En este orden de ideas estas líneas vinculan la educación gerencial apenas con una de sus funciones cual es la formación del recurso humano requerido por el sector empresarial.

Este enfoque administrativo está obviamente ligado con aspectos socio-políticos ya que de alguna manera la cantidad y la calidad de la educación repercute en la selección y permanencia de gerentes en sus cargos de acuerdo no sólo con la movilidad social sino principalmente con la formación de una élite intelectual que es en últimas la que debe liderar los procesos de cambio en las empresas.

EL CONOCIMIENTO MARCA LA DIFERENCIA

Durante los últimos años se ha adquirido convicción, en distintas empresas, de la importancia del conocimiento y de la fuerza del saber como principal estrategia competitiva. Frente a una formación tradicionalmente empírica el gerente asimila la necesidad de utilizar niveles de conocimiento más altos para entender las organizaciones desde diversas perspectivas y orientar las decisiones desde la relevancia del saber históricamente desarrollado.

El conocimiento es un instrumento para enfrentar el reto de innovar como condición indispensable para una mayor competitividad; por ello el desarrollo de habilidades gerenciales basadas en la creatividad, el trabajo en equipo, la capacitación, una visión internacional, la capacidad para negociar y la comunicación; forman parte del establecimiento de estrategias colectivas en donde el gerente ya no es el único que las determina. El gerente debe conducir sus acciones a un cambio de actitud mental que facilite la participación de todos.

Cuando una Empresa reconoce el conocimiento como factor de producción está signando su desarrollo. Está adquiriendo un compromiso prioritario, no tanto con su racionalidad económica sino con su responsabilidad social para sus empleados, clientes, proveedores, socios y comunidad.

En esta dirección, el conocimiento emerge como una posibilidad de incrementar la capacidad adaptativa de las empresas frente a las nuevas condiciones de complejidad, inestabilidad e incertidumbre.

Una pregunta obligada frente a la situación descrita es hasta qué punto este nuevo conocimiento requerido por los gerentes se debe recibir exclusivamente en la educación formal?

Aún cuando no exista una única respuesta lo cierto es que el trabajo gerencial involucra relaciones de contexto en donde ya sea por incapacidad o bajo nivel de calidad, la educación formal gerencial se queda corta para ampliar el universo desde el cual una situación empresarial puede ser comprendida.

Es posible que en su paso por una escuela de administración un gerente desarrolle habilidades gerenciales específicas pero también puede haber perdido la posibilidad de "desarrollar las capacidades administrativas reales de personas reales en un medio ambiente real".³

La apertura y eficaz respuesta que una empresa pueda dar a los cambios de entorno está relacionada con la calidad de conocimiento que posee la gerencia, su forma y su incorporación al proceso productivo.

Por ello las escuelas de administración deben fortalecer en los gerentes la capacidad de interpretación y diagnóstico de la realidad para identificar los problemas empresariales y solucionarlos porque son los que los entienden. De esta manera la formación gerencial puede dar el paso del manejo de los temas a la respuesta a los problemas.

Lo importante es que en los actuales momentos el conocimiento se ha convertido en una fuerza productiva capaz de aumentar la brecha entre las empresas; y lo que es aún más grave es que

el no desarrollarlo permite que la reconversión sea cada vez más una utopía.

La educación gerencial es entendible como un medio y no un fin. Medio como sinónimo de recurso para impregnar el desarrollo empresarial de un espíritu crítico - basado en la creatividad y el conocimiento - que pueda reinterpretar las organizaciones a la luz de los problemas de cada país asumiéndolos en la dinámica de un desarrollo humano y un mejoramiento continuo de la sociedad.

Las actividades empresariales cada vez más requieren de procesos intensivos de conocimiento conducentes a que los gerentes lideren y dirijan los cambios organizacionales. La destreza en un oficio nunca primará sobre el conocimiento ya que éste genera el direccionamiento de la acción mientras que la habilidad es eminentemente la operatividad del instrumento.

Cuando la experiencia sustituya al conocimiento la realización de actividades se puede convertir en acciones rutinarias producto de una familiarización con la tarea antes que un enriquecimiento propio de un acto creativo.⁴

La historia de la gerencia latinoamericana está invadida por el trasegar de personas carismáticas que con excelentes características personales han orientado las empresas hacia el éxito al margen del sistema universitario y sin consultar los cánones de las teorías.

Este aparente ambiente anti-intelectual de la gerencia obedecía a que el desarrollo empresarial estaba ligado a un pensamiento único que era la maximización de las utilidades. Sin embargo, particularmente desde la década del 70 la complejización de la administración de las empresas se hizo más evidente y el modelo de rentabilidad cortoplacista se agotó. Más por las urgencias del mercado que por una formación gerencial de alto nivel, el gerente fue dejando el autodidactismo en la medida en que los paradigmas económicos cambiaron y se consolidó un mercado ocupacional para los gerentes formados en escuelas.

Corroboración de lo anterior es el gran incremento de estudiantes matriculados en facultades de administración. Hoy día en Colombia esta cifra se acerca a los 10.000 siendo la primera carrera profesional en cuanto a participación por programa en la universidad colombiana.⁵

Con la certeza de la gran utilidad de la educación gerencial los administradores adquirieron mayores posibilidades de trabajo y status social propio de su efecto en los niveles salariales. Poco a poco las escuelas de negocios aprovecharon la identificación de la necesidad para entrar a enseñar gerencia partiendo de la base de que se puede metodologizar y por lo tanto es susceptible de formalizar en programas que proliferan en centros de educación gerencial en América Latina.

No obstante la trascendencia adquirida por el conocimiento como cualificador de la gerencia, su irrupción no ha desencadenado un consenso de que las personas tienen que aprender a usar primero el cerebro y después las manos.

Es bastante dicente que todavía prevalece en América Latina "un marcado ambiente anti-intelectual que ha alejado a muchas

mentes promisorias para dar paso a un pragmatismo rampante; la afirmación de Kurt Lewin "no hay nada más práctico que una buena teoría" aún no tiene cabida en el contexto de la mayoría de las escuelas de administración.

A ello se ha sumado la sobre estimación de la gerencia y de su papel en la sociedad a costa de no otorgarle atención al estudio de otras instituciones y sectores sociales. Además se ha aceptado la concepción simplista del subdesarrollo como un problema que en su esencia es de naturaleza administrativa, a lo que suma la creencia en la teoría administrativa como neutral y libre de valores.

Este cuadro se complementa con ... circunscribir la gerencia a la gerencia de la empresa privada, excluyendo a la gerencia social y a la gerencia pública".⁶

De otra parte el problema se agudizó en cuanto los programas de formación gerencial han tenido un crecimiento sin dirección y una marcada masificación en detrimento de la calidad. La eclosión de programas de formación gerencial minó la confianza del sector productivo de tal manera que originó un distanciamiento con la universidad.

RELACION UNIVERSIDAD - SECTOR PRODUCTIVO: TIEMPOS DIFICILES

Quizás ningún fenómeno ha sido calificado de crucial pero a la vez difícil como la relación universidad-sector productivo. Este último presenta enorme desconfianza frente a la formación gerencial acudiendo al desconocimiento de la realidad como principal factor de distanciamiento.

Por parte del sector productivo se argumenta que... los institutos empresariales y las facultades universitarias de estudios empresariales son muy poco eficaces, demasiado académicas o apenas tienen relación con el medio ambiente de trabajo.

A su juicio, se concentran en la enseñanza de técnicas gerenciales, sin preocuparse las relaciones humanas y el marco social en que aquéllas deben aplicarse, y en modelos extranjeros de gestión empresarial difícilmente aplicables a las condiciones locales.⁷

Una de las razones principales para que el proceso esté en contravía se sitúa en que los programas de formación gerencial se han quedado en la simple oferta de servicios de capacitación sin una formulación de portafolio como contribución al desarrollo empresarial

Las empresas cayeron en un grado de desconfianza originado en la poca comprensión bilateral de las necesidades y expectativas de cada una de las partes, redundando en desazón por parte de la alta dirección que empezó a argumentar poca credibilidad en los programas de capacitación.

Sin embargo, por los designios del mercado los gerentes volvieron a mirar la educación como factor estratégico retornando a la capacitación como posibilidad de modificar situaciones de trabajo, cambiar las actitudes, incrementar la productividad y adoptar estrategias competitivas.

EDUCACION GERENCIAL

En un estudio sobre cien empresas innovadoras en Iberoamérica por el CYTED-D la siguiente es la ponderación de motivaciones para la capacitación programada.

de las necesidades del personal... teniendo en cuenta sus tareas reales, su eficiencia. También... las evoluciones futuras

CAPACITACION	MOTIVACION PRINCIPAL
Incorporación de Nuevos Equipos	41.4%
Cambios en los Procesos de Producción	36.4%
Cambios en los Productos	31.3%
Práctica Habitual de la Empresa	26.3%
Cambios de la Organización de la Empresa	20.2%
Inicio o Incremento en las Exportaciones	16.2%
Estudio de Detección de Necesidades	12.1%
Solicitudes Específicas del Personal	8.1%
Aprovechamiento de Incentivos fiscales	2.0%
Otros	4.0%

FUENTE: WAISSBLUTH, Marlo; Testart, Eduardo y Otro. Cien Empresas Innovadoras en Iberoamerica. CYTED-D 1992

Lentamente la alta dirección comprendió que era necesario acudir a la capacitación no solo para hallar respuestas a problemas concretos sino para abandonar la visión cortoplacista asumiendo una visión estratégica.

Es evidente que una de las estrategias para abordar la competitividad internacional es la capacitación del personal. Lo importante es que ella esté ligada a un direccionamiento estratégico en la que el ofrecimiento de cursos de capacitación y entrenamiento desborden la resolución de problemas y abarquen grandes decisiones relacionadas con los asuntos nacionales y por ende se arrije a una mayor participación de la administración en el desarrollo social y económico.

Mucha de la responsabilidad de que la educación gerencial no satisfaga las expectativas empresariales consiste en una ausencia total de un proceso de su identificación y por lo tanto a esas empresas ningún proceso de capacitación les servirá.

Así pues la educación gerencial enmarcada dentro de un programa de capacitación programado debe partir del "análisis

tecnológicas y organizacionales ya que determinan los saberes que serán útiles el día de mañana y que, por tanto, es necesario ir desarrollando, progresivamente".⁸

El conjunto de patologías que engrosan la lista de la desconfianza del sector productivo hacia la educación formal gerencial es larga: exageración teórica; desvinculación teoría-práctica; énfasis en herramientas mínimas; precaria calidad; estancamiento tecnológico, curriculum obsoleto; enfoque pedagógico inadecuado; investigación incipiente; etc.

Precisamente a este punto me referiré a continuación.

LA RETORICA DE LA INVESTIGACION

Tal vez la investigación es la palabra más mencionada en el léxico universitario pero simultáneamente la más alejada de su realización práctica.

En un reciente informe sobre las estimaciones en porcentajes asignados para I y D por grupos de países, la cifra destinada

EDUCACION GERENCIAL

por Latinoamérica y el Caribe corresponde al 0.6% mientras que en Norteamérica el 42.8% y en Europa el 23.2% (UNESCO 1992). Paradójico es encontrar que mientras los continuos cambios en el entorno son abruptos, el tan mentado énfasis en investigación queda apenas en los libros.

La autocrítica de la comunidad académica ha reconocido que la investigación es el principal punto de distanciamiento con el sector productivo y a la par su bastión de acercamiento.

No se puede concebir que la educación gerencial desconozca la realidad empresarial cuando ésta es su principal nutriente. Solo en la vía en que se trabaje estrechamente vinculados, los programas de formación gerencial tienen relación con la demanda.

De qué nos sirve seguir ofreciendo cursos, programas y planes de capacitación si no hemos identificado y evaluado las necesidades de las empresas, las estructuras de mercados, la dinámica de los sectores económicos, los aspectos multiculturales de la gerencia; el cambiante entorno empresarial y el desarrollo científico y tecnológico de nuestros países.

Hay que acabar con el fetichismo de la investigación y traer los problemas de las realidades nacionales al seno de los procesos de formación. Cuando los problemas del país se convierten en objetos de investigación estamos pasando de la retórica a la acción.

Una certera salida consiste en realizar coinvestigaciones con el sector productivo para eliminar diferencias a través del compartir intereses sin ignorar las especificidades de cada uno.

Es preciso, como parte de una estrategia común, considerar los

esfuerzos conjuntos para usar medios y recursos que adopten un carácter complementario. A su vez los programas de postgrados deben orientar sus actividades a la formación de investigadores que enriquezcan el cúmulo de conocimientos en áreas de aplicación potencial que representen una opción para el trabajo interdisciplinario lo cual implica una predisposición para colaborar con otros especialistas en el enfrentamiento de realidades y en la incorporación de nuevos conocimientos en los escenarios futuros.

La investigación proporciona posibilidades de articular la perspectiva de la gerencia con los procesos de formación de quienes la van a ejercer. De esta manera se puede superar el "resignado aprovechamiento de la oferta universitaria pero no una satisfacción de lo que se obtiene.

Falta a las universidades conocer las experiencias empresariales de manera más directa y profunda. Se carece en las universidades de una flexibilidad curricular y profesoral que permita un mayor acercamiento a lo nuevo y creativo; el riesgo a la hipótesis; a lo distinto pero con sentido común. Se tiende demasiado a la formalización de cursos y programas y menos al estudio, entendimiento y comprensión de las necesidades empresariales.⁹

Ante la multiplicidad de dificultades que presenta la vinculación Universidad-Empresa han surgido alternativas diferentes al sector educativo como posibilidad de capacitación. Una explicación de ello se circunscribe a las enormes distancias en el desarrollo de tecnologías y al conocimiento de que la principal fuente de innovación empresarial surge desde el interior mismo de las empresas.

Dentro del estudio citado sobre cien empresas innovadoras de Iberoamérica, las modalidades de capacitación utilizadas son:

CAPACITACION	MODALIDADES UTILIZADAS
Cursos Internos Dictados por Instructor	50.5%
Cursos Internos Dictados por la Jefatura	33.3%
Aprendizaje en el Nuevo Puesto de Trabajo	37.4%
Cursos Internos Dictados por Empresas de Capacitación	22.2%
Curso Externo con Temática Fija	19.2%
Curso Externo Diseñado Específicamente para la Empresa	18.2%
Curso Externo Enmarcado en un Convenio Interempresarial	13.1%
Matriculación en la Educación formal (U.)	6.1%
Cursos Dictados Fuera del País	3.0%
Otros	2.0%

FUENTE: WAISSBLUTH op.cit. p.37

REVISTA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

El marcado distanciamiento de la educación formal en los programas de capacitación obedece a la búsqueda de ventajas competitivas a partir de un conocimiento técnico que repercute en liderazgo de costo o en estrategias de diferenciación apropiadas para mejorar procesos puntuales como sistemas de entrega, empaque, producto, enfoque de mercadeo u otros.

Por otra parte la capacitación interna facilita el seguimiento de los procesos de formación de acuerdo con indicadores de evaluación correspondientes a la cultura empresarial y a los objetivos trazados en el diseño. Solo así se asegura la trascendencia de los resultados más allá de las aulas o los escenarios de conferencias.

Adicionalmente las empresas acuden a otras formas de vinculación universidad - sector productivo como son las pasantías, prácticas empresariales, visitas, realización de trabajos de investigación por contratación, etc.

REFLEXION FINAL: ESCOLIOS A LA FORMACION GERENCIAL EN AMERICA LATINA

Ante los duros y expectantes retos planteados por la globalización de la economía, la apertura económica y el incremento de la competitividad internacional tanto las instituciones de educación como el sector empresarial deben concertar estrategias para la coordinación de programas gerenciales que repercutan en la calificación profesional de la gerencia y por consiguiente en un desarrollo competitivo de las empresas.

Teniendo en cuenta el marco anterior es fundamental definir las siguientes líneas de acción:

1. No confundir el proceso de formación gerencial con un recetario de ingredientes para el éxito provenientes de grandes "best sellers" empresariales.

La educación gerencial es ante todo un proceso de fortalecimiento teórico utilizado posteriormente en el desarrollo de las organizaciones.
2. La educación gerencial desconoce la realidad latinoamericana en el sentido de sus pretensiones de estandarización para todas las empresas. Ello implica reconocer la significancia de las PYMES y, sobre todo, sus consideraciones particulares dependiendo del sector económico en que están inmersas. En términos de formación se requiere de respuestas muy diferentes para cada una.
3. Las escuelas de administración deben desequilibrar la balanza en favor del conocimiento. La formación gerencial se basa, hoy día, en un criterio global en donde el gerente tiene que ser reflexivo antes de dominar un sinnúmero de técnicas.
4. La educación gerencial no es una solución determinante y única en un proceso de desarrollo humano. Por el contrario su cualificación depende de un desarrollo social y económico basado en el bienestar colectivo.

5. La educación gerencial latinoamericana debe ser promovida como impulsora del cambio de valores en el sector empresarial. Esto significa agenciar una nueva cultura empresarial que cobije a todas las personas de una organización. En otras palabras no puede ser selectiva sino es necesario tener una cobertura totalizante.
6. Las Escuelas de Negocios no lo pueden hacer todo. Es indispensable recurrir a alianzas estratégicas para aprovechar fortalezas mutuas, utilizar estructuras existentes y articular los esfuerzos a nivel nacional y regional. Ello solidifica las bases para una mayor cooperación internacional.
7. Los procesos de diseño e instrumentación de programas de educación gerencial deben consultar, en primera instancia, el direccionamiento estratégico de las empresas y desde luego debe estar basada en procesos de investigación sobre la demanda específica del sector productivo.
8. El proceso de formación gerencial de una oferta adecuada de recurso humano altamente capacitado requiere del largo plazo. Por eso se sugiere un proceso gradual de educación gerencial que responda a objetivos específicos formulados por la realidad social y económica.
9. Los programas de educación gerencial deben reconocer que las empresas se encuentran en diferentes etapas de crecimiento y por consiguiente sus necesidades de aprendizaje cambian de acuerdo con la etapa en que estén ubicadas.¹⁰
10. La educación gerencial es un proceso permanente y continuo por lo tanto el gerente debe estar mentalizado para seguir adquiriendo conocimiento puesto que los cambios tecnológicos pueden requerir o dar lugar a nuevas innovaciones.
11. La educación gerencial no debe tener perfiles únicos como ideales de una persona con capacidad de llevar a la práctica sus habilidades gerenciales.

En consecuencia "las actividades profesionales dependen de cada persona y, consecuentemente, la calidad del trabajo producido depende de las cualidades de la persona... los profesionales no son reemplazables en el sentido de partes intercambiables que se suele dar a la palabra. Aunque es posible que dos profesionales puedan tener las capacidades profesionales requeridas para realizar con éxito una determinada tarea, cada uno de ellos llevará a cabo su trabajo con diferente estilo y enfocándolo desde un ángulo distinto".¹¹
12. La experiencia gerencial es un factor fundamental para el desempeño efectivo de un gerente. Antes de desvirtuar su trascendencia, las escuelas de

administración deben hacer de ella una fuente sistemática de aprendizaje.

De alguna manera representa también un llamado a aprender de la vivencia; a cambiar nuestras metodologías y a pensar que la gente que se "ha metido en el barro" tiene mucho que enseñar.

13. Los programas de educación gerencial deben tener un seguimiento en términos de evaluación de su impacto real en un mejoramiento de la gestión empresarial.

El sistema de evaluación debe estar contrastado con los cambios en el desempeño que pueden estar reflejados en una relación costo/beneficio.

14. La vinculación de las universidades con el sector productivo aparece como un punto crítico en la formación de gerentes de alto nivel. Una salida consistente en la concertación de objetivos, prioridades, formas de comunicación y proyectos conjuntos de investigación.

15. La educación gerencial no es una urgencia exclusiva de una profesión -generalmente asociada con la administración de empresas- sino de diferentes programas académicos orientados a satisfacer necesidades y expectativas del mercado.

16. Las empresas compran calidad entendida como un proceso integral de mejoramiento continuo. Si el sistema universitario no está en condiciones de ofrecerla es predecible que exista un desplazamiento hacia la formación gerencial desde el interior de la empresa.

17. La educación gerencial debe retomar la fundamentación. Esto significa propender por el cambio de mentalidad hacia la creatividad y la innovación como pilares para el desarrollo empresarial. ¹²

18. El nuevo nombre de la gestión es gerencia emprendedora. Por un lado implica asumir riesgos y una alta motivación al logro; por otra parte debe superar las limitaciones del enfoque fayolista y centrarse más no en el hombre como recurso sino como ser en permanente desarrollo.

En este sentido la gerencia es sinónimo de potencialización del talento.

19. La educación gerencial presenta un desafío: contribuir a la formación integral de la persona.

A su vez formula la urgencia de disminuir la distancia entre universidad y sector productivo.

Entre la desconfianza y el desafío oscila la educación gerencial en América Latina. Ojalá que este vaivén no se convierta en la espada de Damocles.

NOTAS DE PIE DE PAGINA

1. Dávila, Carlos y Lombana, Agustín. Capacidad de formación del sector productivo en América Latina. (Informe Final). Fundación Nueva Colombia Industrial. Bogotá, Nov. de 1992. Pp. 55.

2. En un foro sobre el papel de las facultades de administración en la internacionalización de la economía se planteó que los programas de formación e investigación de las Escuelas de Administración son insuficientes y guardan muy poca relación con el fenómeno de la globalización de la economía... no contamos ni siquiera con programas que estudien las perspectivas ofrecidas por los mercados de los países vecinos. Los cursos disciplinarios son fundamentalmente de carácter doméstico; se otorga muy poca atención al problema de las decisiones internacionales enfrentadas en el campo gerencial; se otorga poca atención al desarrollo de la sensibilidad cultural y el entendimiento de países y culturas extranjeras; se otorga muy poca o ninguna atención al estudio del entorno, las prácticas y las instituciones internacionales; se hace muy poco énfasis en el aprendizaje de una lengua extranjera; hay una escasa preocupación por la implementación de los conceptos y técnicas gerenciales en el mundo real.

UNIANDÉS. Las facultades de Administración y la Internacionalización de la Economía. No. 19. Coimbra. Círculo Europeo. Nov. de 1990. P. 28.

3. Bowen, Charles. Pongámonle realismo al desarrollo gerencial. En biblioteca Harvard de Administración Empresas No. 173 S.F. P. 7

4. Es acentuada la polémica alrededor de ponderar el valor de la experiencia frente a la educación formal en gerencia. Antes que hablar sobre educación en el sentido literal del término, considero importante destacar el conocimiento, independientemente de su procedencia, como la real ventaja competitiva. Un buen punto de vista al respecto puede encontrarse en Vásquez, Irene (Traductora). Las ventajas y peligros de la formación. En revista Formación y Empresa. EADA, Barcelona. No. 36, 1993. Pp. 28-31

5. En la modalidad de pregrado en 1980 existían 18.291 estudiantes matriculados en administración de empresas y en 1990 esta cifra llegó a los 30.000. La matrícula pasó en primer semestre de 7.765 a 9.139. Fuente ICFES, Resumen Anual.

6. Dávila, Carlos. Exito e innovación en la Gerencia en América. CCMS/CLADEA/INTERMAN. Ponencia XXVI Asamblea de Cladea. Lima, 1990. P. 784.

7. Bowland, Derek. Papel de las organizaciones de empleadores en el fomento del desarrollo gerencial. Ginebra. OIT, 1985 P. 36

8. Vásquez, Irene. op. cit. P. 31

9. Dávila, Carlos. op. cit. P. 58

10. Véase. Gibb, Allan A. Defining succes in Entrepreneurship development programmes: A guide to a model approach. International Labour Office. Interman 1991. Pp.3-30

11. Véase. Shapero, Albert. Los profesionales creativos en la empresa. Editorial Planeta, Barcelona 1985. P. 19.

12. Esta fundamentación central en una gerencia de recursos humanos basada en el enriquecimiento del trabajo, la promoción de la participación, los grupos de calidad, la transparencia organizacional, la difusión sistemática de la información relevante sobre la marcha de la organización, la revisión permanente de la política de remuneraciones, la conversión del adiestramiento en una política integral y priorizada del desarrollo del potencial humano, el seguimiento a la moral de trabajo y a la cultura corporativa. Véase. Kliksberg, Bernardo. La Perspectiva de la gerencia empresarial en los años 90. En Pensamiento Iberoamericano; Madrid, 1991. Pp. 141-159.