



CONTROVERSIAS SOBRE LA FORMACIÓN GERENCIAL: UN DEBATE ABIERTO Y PERTINENTE

Resulta muy consoladora, esperanzadora y útil, la preocupación del Estado Colombiano por la calidad de la formación de los gerentes colombianos. A nuestro modo de ver, este es un signo de comprensión y de reconocimiento en el sector oficial de la relación que existe entre la capacidad de los gerentes y directivos empresariales de un país, y el nivel de competitividad nacional.

En efecto, la Red de Gerencia de la Red Colombia Compite que coordina el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, viene animando desde el año 2.002 el estudio y análisis de los temas relativos a las competencias ideales para la gerencia colombiana. Esta Red de Gerencia de la cual formamos parte activa, espera nutrirse de los aportes de visión sobre enfoques en la formación gerencial en Colombia, a partir de las experiencias de un grupo de instituciones entre las que se cuentan universidades (Sabana y Externado), la Corporación Calidad, el Departamento Nacional de Planeación, Confecámaras y algunos empresarios que han



encontrado un espacio propio para la discusión sobre las competencias ideales para la gerencia colombiana.

El propósito de la Red de Gerencia es el de promover y encontrar un consenso entre los actores de la oferta y de la demanda de recursos gerenciales, en torno a la identificación de las cualidades fundamentales que deben reunir los gerentes en nuestro medio, con el objetivo de mejorar la competitividad y estabilidad de las empresas que operan en el territorio colombiano. Con este esfuerzo, la Red procura sentirse habilitada para plantear a las instituciones locales, formadoras de cuadros directivos, re-direccionamientos y ajustes en los planes de estudio y en las metodologías de enseñanza de los programas de Administración de Empresas nacionales, tanto en el nivel del Pregrado como en los MBA que se ofrecen en el país, orientándolos al logro de un conjunto de competencias de los egresados que les permita desempeños profesionales con mayores probabilidades de éxito. Tenemos la convicción de que este programa es una muestra de una sana intención estatal que la academia y los gremios empresariales no deben subestimar.

El debate en este Foro no podía ser más oportuno, toda vez que se produce en el mismo momento en que varias Facultades de Admi-

nistración de Empresas estamos discutiendo, internamente, el ajuste al Plan de Estudios y a las pedagogías, y justo cuando nuestra Facultad se encuentra liderando a través de la Unión Temporal PROCAD (de la que forman parte las principales Facultades de Administración de Empresas acreditadas en el país), la estructuración del Examen de Estado de la carrera de Administración de Empresas, E.C.A.E.S. cumpliendo con las instrucciones emanadas del reciente Decreto 1781 de junio de 2.003.

Nosotros, en nuestra enorme responsabilidad profesional centrada en la formación de gerentes integrales para la competitividad de este país, debemos tomar parte activa en este debate de las competencias ideales de los gerentes, acompañando y estimulando las discusiones sobre nuestra propia experiencia, y sobre la experiencia de los demás participantes y grupos de interés. Es un Foro ideal para hacer conocer nuestra postura académica sobre nuestra visión y nuestros criterios en torno a los ingredientes y filosofía fundamentales de la formación gerencial y, al mismo tiempo, conocer más a fondo los enfoques de otros destacados actores de la educación ejecutiva de nuestro medio, con el propósito de contrastarlos y reflexionar sobre lo que tenemos en común y lo que nos puede estar apartando de ellos. Es una

* Economista de la Universidad de los Andes, con Especialización en Administración de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas de Sao Paulo, Brasil. Docente, Investigador, Consultor empresarial. Investigador de la Facultad de Administración de la Universidad Externado de Colombia, en temas de empresas de familia y gobierno corporativo.

oportunidad para conocer de primera mano, qué se piensa que debe tener un buen gerente como ingredientes de su formación, y cómo dotarlo de las cualidades ideales.

Hemos sido fieles testigos de que esta Red de Gerencia se ha tornado un espacio apropiado para la lluvia de ideas, así como para desarrollar un Benchmarking sobre la enseñanza de la Administración y de la Gerencia. Pero hemos de advertir sobre la precaución que se debe tener para que el diagnóstico y la discusión sobre los programas de formación de competencias gerenciales para los cuadros directivos nacionales, se produzca en torno a evidencias estadísticas y resultados tangibles y comprobables para que el proceso no pierda credibilidad por carencia de objetividad.

Ante esta necesidad, y en el intento de reflexionar sobre algunas primeras bases estadísticas sobre la opinión y percepción de los empresarios (demanda por recursos gerenciales) y los criterios de formación de los programas de MBA del país (Oferta de formación de directivos y gerentes), el año pasado la Red hizo el encargo de dos trabajos de investigación sobre competencias gerenciales a Gerencial Ltda., firma consultora con trayectoria en el campo de recursos humanos. Estos trabajos exploratorios, el primero de ellos denominado "Identificación y análisis de las competencias gerenciales en Colombia", y el segundo "Identificación de las prácticas de educación gerencial en las escuelas de negocios" ya fueron entregados y sus resultados se están socializando frente a los grupos de interés. La primera investigación explora las características y el perfil de la demanda por competencias gerenciales en la visión de 157 gerentes exitosos del país. La conclusión de esta primera encuesta es que hay seis competencias gerenciales fundamentales y deseables como habilidades gerenciales en la percepción de este grupo de gerentes exitosos, quienes las señalaron en la encuesta en el siguiente orden de importancia: 1) Entendimiento estratégico or-

ganizacional, 2) Trabajo en equipo, 3) Liderazgo, 4) Orientación hacia objetivos, 5) Proactividad, 6) Integridad personal.

Estos mismos gerentes acotaron en la misma encuesta que, el ejercicio profesional y la experiencia y formación de vida son elementos dominantes e insustituibles en la formación de competencias de los gerentes, en adición y complemento a las habilidades y destrezas adquiridas en los programas de MBA. El segundo estudio a que nos referimos indaga sobre el perfil de la oferta de los programas de formación gerencial en nuestro país, y reveló que hay consistencia entre el pénsum, el pensamiento de cada Director de MBA y la denominada expresión misional de los programas, e identificó el orden de importancia de las competencias gerenciales en la visión de los programas de MBA nacionales y de los Directores de MBA encuestados. Destacamos las seis primeras competencias en el orden planteado por la oferta de los MBA nacionales : 1) Entendimiento Estratégico. 2) Trabajo en equipo. 3) Orientación a Objetivos. 4) Integridad personal. 5) Liderazgo. 6) Proactividad.

El cruce que realizaron los investigadores entre la visión de la oferta y la demanda por competencias gerenciales revela que, como era de esperarse, no coinciden exactamente las prioridades. A nosotros no nos sorprende este resultado, porque siempre existirán opiniones, visiones y criterios dispares sobre cuáles deben ser las principales competencias y virtudes de un gerente.

El esfuerzo por alcanzar una visión universal y unificada en torno a la competencia más importante, es tan grande e ingenuo como tratar de poner de acuerdo a todos los seres con uso de razón en materia de cuál es el principal de los valores humanos. En esto, nadie tiene la verdad absoluta ni debe pretender tenerla, porque todos los valores y todas las competencias gerenciales, desde luego, son importantes. Lo que pretendemos significar es que el afán



de priorizar las competencias gerenciales para nuestros directivos, puede ser inoficioso y puede no conducir a nada práctico ni concreto, con resultados desalentadores para quienes requieren gerentes idóneos para su organización.

Para neutralizar la ansiedad y la incertidumbre generadas por una ausencia de consenso sobre orden de prioridades en las competencias ideales para los gerentes colombianos, nos corresponde conceptualizar que lo que importa es un consenso entre los grupos de interés sobre un conjunto de competencias, mínimas y básicas, entendiendo como tales unas habilidades y destrezas mínimas fundamentales, deseables, y útiles para la gerencia contemporánea.

Es claro que este debate sobre cómo formar mejores gerentes, y las competencias que deben tener, no es un asunto nuevo. Desde que se formaron las escuelas de Management, ha sido un ejercicio continuado de reflexión que se viene dando en muchas latitudes y en todos los tiempos. Pero no por esta circunstancia resulta menos novedoso ni menos interesante, ni aún menos pertinente. La velocidad exponencial del cambio en los entornos tecnológicos, económicos, sociales, culturales, normativos, políticos y geopolíticos, exigen más que nunca una permanente actitud de revisión de las competencias humanas para la competitividad de empresas, regiones y naciones.

En este contexto, los tradicionales agentes del mercado laboral (empresarios, empleadores y compañías de cazatalentos) emiten frecuentes señales a las escuelas de negocios mediante las cuales sugieren corregir rumbos en términos de enfoques en la formación de los gerentes. Estos mensajes han venido crecientemente dirigidos a los programas de MBA. Y, resulta muy dicente que el mundo desarrollado es el que más discusión viene generando respecto a las competencias gerenciales deseables y las pedagogías utilizadas en los procesos de formación y educación gerencial. En efecto, un artículo escrito por Joyce Doria, Horacio Ro-

zanski y Ed Cohen, reproducido por la Revista Gestión de Febrero – Marzo de 2.004, refiere que la conocida compañía de cazatalentos norteamericana Booz Allen Hamilton ha planteado nuevamente que los programas de MBA de los Estados Unidos deberían conservar sus fortalezas, pero luego de reformular sus planes de estudio y sus metodologías de enseñanza del Management, adecuándolas más cercanamente a lo que el mercado les está pidiendo. Esta firma sostiene que los MBA de Norteamérica cayeron en la trampa del hacinamiento en el sentido Porteriano, al rediseñar sus programas con el ánimo de escalar en los rankings de Business Week. De esta forma, dicen ellos, terminaron con programas demasiado genéricos y demasiado parecidos entre sí, y eliminaron sin darse cuenta los diferenciadores básicos que existían entre las diferentes escuelas de MBA que el mercado reconocía, y que resultaban muy útiles para los empleadores con el fin de identificarlos más fácilmente a la hora de tomar una decisión entre los candidatos egresados de los diferentes programas de MBA.

Pero lo importante del mensaje de Booz Allen que refieren los tres autores antes citados, es que en Norteamérica se ha agrandado la brecha entre la visión de los programas de MBA y las expectativas de los empleadores, es decir, que si por acá llueve por allá no escampa. Apoyan esta tesis en las exhortaciones de la Asociación de Escuelas Colegiadas Avanzadas de Negocios (AACSB) de los Estados Unidos, organización que ha recomendado a los MBA replantear sus planes de estudio y su filosofía de formación gerencial procurando hacer ahora mayor énfasis en “capacidades básicas de management, tales como comunicación, habilidades interpersonales y multiculturales, habilidades de negociación, desarrollo de liderazgo y gestión del cambio, y preparar a los gerentes para la responsabilidad global.” También destaca Booz Allen que debería haber más énfasis en los MBA para generar habilidades sociales, admitiendo que eso es

difícil de lograrse únicamente en experiencias vivenciales de aula, y por eso sugieren un mayor componente de práctica empresarial en el diseño de los programas, resumiendo sus sugerencias en reforzar las competencias gerenciales en los siguientes aspectos : conocimientos vitales para guiar individuos y equipos de trabajo, énfasis en habilidades de solución de problemas, fundamentos teóricos más sólidos para las áreas de economía, Psicología y ejercicio del poder, comportamiento humano y liderazgo. En igual forma, plantean a las escuelas diseñar los planes de estudio de los MBA para que se pueda aprender haciendo, y permitir el desarrollo de la capacidad de dar un tratamiento multidisciplinario a la solución de los problemas del día a día, para lo cual proponen dar más peso relativo a las materias electivas de complementariedad.

Adicionalmente, Booz Allen resalta la conveniencia de que los alumnos de los MBA puedan tener áreas y sectores de profundización y de concentración diferenciadoras.

No hay duda de que esta última recomendación va dirigida en beneficio de los egresados, quienes pueden mostrar así un conjunto de habilidades y destrezas específicas que les pueden facilitar su ubicación en el mercado laboral, coadyuvando al mismo tiempo a empresarios y a las consultoras en cazatalentos. Agregan que los programas de MBA deberían preocuparse más en estimular competencias y habilidades relacionadas con la comunicación, gestión de relaciones, liderazgo y resolución de problemas, y critican la política de motivar a los alumnos a competir excesivamente entre sí en el aula por los resultados académicos, generando actitudes egoístas en una competitividad mal entendida dentro del grupo. En cambio, sugiere crear espacios de estímulo al trabajo en equipo, donde prime lo colectivo sobre lo individual, tal como debe ser en una empresa. Finaliza sus recomendaciones sugiriendo que las metodologías de enseñanza en los MBA podrían ser más creativas e innovadoras, contemplando menos clases

magistrales y menos casos que han sido el pilar del método tradicional, y que procuren explorar nuevas dinámicas que contemplen métodos de aprendizaje experiencial.

Todo lo anterior deja ver un trasfondo de frustración en algunos círculos empresariales de Norteamérica, en relación al alcance del aporte de los programas de MBA en la formación de gerentes idóneos para satisfacer el mercado, indicador al que también conviene tomarle pronto el pulso en Colombia. A nuestro juicio, esa frustración de que estamos hablando es el resultado de una equivocada visión de lo que debe esperarse de los MBA, porque resulta claro, a todas luces, que del trabajo en el aula no se puede esperar todo. Nos da la impresión de que en ciertas latitudes se imaginaron que los recién egresados de los MBA serían "gerentes llave en mano", asimilables a un producto terminado, listo y probado para no fallar, poseedor de todos los conocimientos, de todas las competencias y destrezas posibles, y exhibiéndolas en grado sumo. Una gran equivocación, o una mentira y un gran engaño históricos.

Nos corresponde advertir que debemos tomar todas estas opiniones con la debida cautela, y extraer los conceptos e ideas que nos permitan continuar construyendo y dinamizando nuestros planes de estudios del MBA. Porque lo que puede ser cierto para un país o región económica y sus circunstancias particulares de tiempo, espacio y entorno, puede no serlo para nosotros. De todas formas, tenemos la convicción de que hay claridades sobre competencias gerenciales que podemos denominar universales, es decir de aplicación y validez incuestionables, que, creemos, nadie discute. ¿Cómo negar, por ejemplo, que el espíritu emprendedor y/o innovador son virtudes deseables en un Directivo? ¿O quién se atrevería a cuestionar la importancia de la integridad, de la proactividad, del liderazgo, de la comunicación? ¿Quién duda hoy de que tener habilidad para negociar, resolver conflictos o ser asertivo y orientado a resulta-



dos, no son habilidades diferenciadoras en un gerente? Luego el debate no debe ser en torno a cuál o cuáles de las competencias gerenciales son las más relevantes, ni tampoco cerrar filas a favor de algunas pedagogías o métodos infalibles para la formación de competencias gerenciales.

Nuestra postura en este debate debe centrarse en significar que un buen gerente se construye en el tiempo, como un proceso de mejoramiento continuo, cumpliendo ciclos y etapas vitales, con el concurso de los ambientes familiares, educacionales, profesionales y culturales, donde cada etapa debe generar en su momento el aporte al crecimiento profesional y a la formación de competencias. Y nuestra visión en nuestro rol de formadores de cuadros gerenciales es, que los programas también tienen su curva de aprendizaje, y que mal debe anularse el

recurso del espejo retrovisor en la consulta de la propia experiencia, como tampoco olvidarnos de utilizar las luces plenas en el ejercicio y actitud de prospectiva para anticipar las competencias gerenciales del futuro. Es necesario entender la importancia de un equilibrio en la observación del pasado y del futuro de los programas de MBA, como brújula contra la vacilación en nuestro camino, para seguir adelante en esta crucial y fascinante tarea de preparación de mejores gerentes para Colombia.

Señalan que les ha llamado la atención el curso LEAD de la Universidad de Chicago, un programa obligatorio de Liderazgo Experiencial para los participantes en el primer año, el cual contempla juego de roles entre otras metodologías, aportando aprendizaje en técnicas de negociación, desarrollo organizacional, comunicación interpersonal y liderazgo.