

La formación del administrador para el siglo xxi

Leonel Monroy*

Para abordar este tema he de partir de algunas realidades y paradigmas y luego plantear algunas posibilidades. Para Chanlat¹ los diferentes programas de formación administrativa tienen énfasis en el dominio del conocimiento y en el desarrollo de destrezas para el dominio de las técnicas; son altamente orientadas a la especialización, lo que conlleva una rigidez en programas de formación. Chanlat propone la necesidad de una verdadera formación general que incluya las habilidades para comunicarse verbalmente, para que los estudiantes desarrollen su personalidad y para que sepan establecer un equilibrio entre su vida personal y profesional. Plantea, en general la necesaria multicomplementariedad de las diferentes disciplinas que concurren en la formación del administrador con una comprensión de lo humano que subyace en cada una de ellas.

* Texto presentado en el XXXI Congreso Latinoamericano de Administración convocado en el marco de la XXXI Asamblea Anual de CLADEA sobre la formación del administrador para el siglo xxi.

Facultad de Ciencias de la Administración, Departamento de Dirección y Gestión Administrativa, Universidad del Valle.

1. La Nueva Dirección del Aprendizaje en Administración. Chanlat, A. "L'enseignement et le métier d'enseignant en gestion en question gestion, sept. 1981. Escuela de Administración de Negocios para Graduados. ESAN, Perú.

Otros como Kliksberg² caracterizan el contexto en el que trabajará el administrador en este final de siglo como signado por la turbulencia, cambios incesantes, a ritmos acelerados y con énfasis en los entornos político, económico a nivel internacional, acentuada innovación tecnológica afectando los procesos productivos; todo esto mediatizado por una marcha acelerada en la transformación total del mundo de las comunicaciones y creciente inestabilidad en los regímenes políticos. Los planteamientos de Kliksberg giran en torno a cómo formar a ese gerente que afrontará tales características: su perfil, funciones en que debe concentrarse, habilidades deseables, etc. Según Kotter³ el nuevo paradigma con el que se irá sustituyendo el modelo tradicional de formación gerencial incluye:

- El desarrollo de las capacidades para gerenciar complejidad
- La contribución de organizaciones flexibles
- La movilización de las capacidades participativas del personal

Otros como Nils Brunsson⁴ proponen que el gerente actúe a partir de lo que llama la "Ideología Organizacional": Un marco de referencia amplio con grandes orientaciones que debe traducir en cada situación específica.

Para Morgan⁵ el gerente debe dejar de leer la realidad desde un punto de vista único, debe acostumbrarse a pensar proyectando mentalmente varios escenarios posibles simultáneos.

En lo que toca con la movilización del potencial participativo en las organizaciones estudios del MIT y la experiencia japonesa ya entronizada en el contexto latinoamericano demuestran la importancia innegable de la participación en la productividad y la calidad. El clamor por participar será cada día mayor, ya que ello responde a cualidades intrínsecamente

2. Kliksberg, Bernardo, *¿Cómo será la gerencia en la década de los 90?*, CLAD - Centro de Documentación Naciones Unidas.

3. Kotter, John P., *¿What effective general managers really do?*, Harvard Business review, Nov.-dic.1982, Kliksberg. *op.cit.* p.p. 9-11.

4. Brunsson, Nils, *The irrational organization: irrationally as a basic for organizational action and change*, Willey, New York, 1985. En Kliksberg *op.cit.*

5. Morgan, Gareth, *Imagens of organization*. Sage publications, 1986. En Kliksberg. *Op. Cit.* P. 21.

humanas, lo cual hace necesario instaurar en las empresas métodos pedagógicos para hacerla posible.⁶

Un estudio hecho por la Universidad de Columbia y Korn/Ferry International aplicado a 1500 ejecutivos de veinte países revela como áreas prioritarias para la formación gerencial hacia el año 2000 las siguientes:

- La Formulación de Estrategias
- La Gerencia de Recursos Humanos
- Negociación y Solución de Conflictos
- Mercadeo y Ventas

Para Fiol⁷ los planes de formación del Management se han focalizado tradicionalmente en el desarrollo de los conocimientos (saber hacer) más que en las actitudes (saber ser) definiendo este “saber ser” como la capacidad que tiene una persona para desarrollar las actitudes pertinentes en función de su ambiente de trabajo y considera que esta capacidad se desarrolla gracias, tanto a los procesos de socialización como a los procesos de formación. Fiol asevera que es deseable imaginar y promover situaciones de formación que prepare a los ejecutivos o futuros ejecutivos a comprender mejor las relaciones que establecen con los elementos constitutivos de un medio ambiente de trabajo actual o futuro, conduciéndolos a vivir y a analizar algunas relaciones pedagógicas análogas. El modelo de Fiol está todavía en experimentación.

Para Kotz⁸ por otra parte lo importante en la formación administrativa es educar en los procesos gerenciales (planificación organizacional, dirección, etc.) por cuanto así se evitan las islas en la organización y se conduce a mayor interdependencia entre las áreas a través de los procesos, considera que el próximo siglo exigirá identificarse con el concepto de sistemas y entender, comprender todo bajo ese enfoque.

6. Monroy, Leonel, “La Formación del Administrador: Realidades y Paradigmas”, *Pliegos Administrativos*, No.23, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia, 1994.

7. Fiol, Michel. La formación al management: ante todo una cuestión de “saber ser”. Group de HEC, taller de expertos CLAD, Formación de administradores y gerentes públicos, Puerto Rico, 1991. 12 *Ibid*, p.6

8. Kotz, Eugene, *Educación Gerencial para el Siglo xxi*, Asamblea anual CLADEA, 1990.

Nielsen⁹ por su parte plantea la necesidad de que el gerente sea capaz de administrar con una mentalidad “del futuro perfecto” para enfrentar el cambio tecnológico extremadamente rígido. Ello supone que el gerente ante el entorno cambiante sea capaz de reformular continuamente la estrategia sin que la estructura se quede rezagada, supone una visión holista, integradora que conlleve a hacer los ajustes apropiados a partir de un futuro imaginario y diagnosticar prospectivamente si lo que existe conduce o no a lo deseado. Temas como visión integradora, planificación holista, diseño y rediseño de la estrategia y la estructura acreditan cierta concepción de futuro perfecto en los planteamientos sobre la formación administrativa.

En reuniones recientes el tema tocado es el de la internacionalización del currículo para la formación del administrador¹⁰ y se considera que él debe estar preparado para participar en negociaciones políticas y económicas para la transferencia de materiales, energía, tecnología a otros países y para soportar las presiones de otras culturas y entender otras aspiraciones.

Frente a estas visiones “modernas” de la administración se encuentran algunas con enfoque clásico como la de Joseph Basile¹¹ empresario y educador belga quien afirma que los administradores y líderes deben ser 80% cultos y 20% técnicos y que sólo mediante una cultura profunda y viva puede el dirigente y líder aprender el arte de dirigir. Entiende como cultura general la síntesis del esfuerzo intelectual, emotivo y moral que concluyen en un equilibrio personal para servir armónicamente a las organizaciones, al hombre y a la sociedad. Por otra parte, para Luigi Salvaneschi¹² es importante la formulación humanística en los

9. Nielsen, Erich H., “Cómo preparar a los gerentes para administrar desde el futuro”, Artículo traducido en el Instituto Centroamericano de Administración (INCAE), Costa Rica, 1990.

10. Ochoa Díaz, Héctor, “Algunas consideraciones frente al problema de la internacionalización del currículo de administración”, *Rev. ICESI*, 1992.

11. Basile, Joseph, *La formación del líder 1980*, Centro de Estudios Universitarios, Euroamérica S.A., Madrid, 1970.

12. Salvaneschi, Luigi, Dante, *Administrador de Empresas*, Forbes Magazine, Forbes Inc., N.Y., 1992.

administradores y considera que la cultura, la comunicación, la educación y la filosofía son elementos esenciales en un currículo para tal profesión.

En un contexto nacional más específico, el de Colombia, algunas realidades fueron mostradas por el estudio que para la misión de ciencia y tecnología realizaron Rodríguez, Dávila y Romero¹³ en el año 1992.

Afirman los investigadores que la formación administrativa en Colombia sigue en forma predominante el modelo del proceso administrativo y ofrece formación básica en las áreas de economía, métodos cuantitativos, sistemas de información gerencial, derecho empresarial, organizaciones y gerencia de recursos humanos, contabilidad y finanzas, mercadeo y producción. Aseguran que en pocos casos existen cursos de integración pero no ofrecen metodología para hacerla realidad; la mayoría de los programas exigen un proyecto de tesis o investigación para optar a grado, pero excepcionalmente están orientados a investigación básica. Agregan que la formación general se les da en un sentido práctico y que los cursos alrededor de lo administrativo tienen más peso que los incluidos en el ámbito de la formación general. Conceptúan que falta en el currículo una transdisciplina que articule horizontalmente y/o verticalmente las disciplinas que concurren a la formación del administrador. Concluyen los investigadores mostrando cómo aumenta cada día el inventario de características, cualidades y habilidades que se supone deben formar al administrador, que muchas de ellas corresponden al *deber* ser sin que la estructura curricular y los métodos de enseñanza encuentren cómo dinamizarlas a través de la formación. Adicionalmente los autores muestran cómo el peso formativo e inclusive profesional cae cada vez más en profesores con dedicación hora cátedra y cómo los profesores en formación son escasos.

LAS DISYUNTIVAS EN LA FORMACIÓN DEL ADMINISTRADOR

Ante tan diferentes opiniones sobre las características, valores, conocimientos, habilidades, actitudes, etc., que debe reunir la formación

13. Rodríguez B., Manuel, Dávila L. de Guevara, Carlos, Romero O., Luis Ernesto, *Gerencia privada, educación en crisis*, Ed. Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, 1992.

del administrador; expresadas desde puntos de vista contrarios, complementarios, recíprocos o similares; con o sin suficiente fundamentación filosófica, sociológica, pedagógica, psicológica, cabe preguntarse ¿a qué tipo de administrador se refieren? ¿Existirá un perfil único del administrador? Se confunden, acaso, en esa palabra ¿connotaciones de mando medio, gerencia, ejecutivo, dirigente, empresario, líder? ¿Acaso se pueden reunir todas ellas en una sola concepción o cada una requiere perfil diferente?, y ¿cada época o situación requerirá de uno de ellos más que de los otros? ¿Será acaso que queremos crear un mito del administrador y le endilgamos todas las características del conquistador caudillo, militar, sabio y hombre común?

De verdad, hay que aceptar que hay confusión y ante ellas las respuestas de las escuelas, las universidades son diversas, dispersas y parciales; el mismo sector productivo parece no saber lo que necesita y pide, a veces, al sector académico que las nuevas promociones de administradores respondan a las preocupaciones del momento. Las mismas empresas están sin punto de referencia y piden en la mayor de las veces la maximización de la eficiencia a costa de la eficacia; las visiones de corto plazo en detrimento de la comprensión global de la organización como ente convergente de todos los acaeceres sociales, culturales, políticos, económicos, jurídicos, etc. Hay tendencias a formar administradores sin comprensión de la organización pero hábiles en formular racionalmente las operaciones, funciones y procesos para todos los supuestos males genéricos que afectan a la organización.

La formación del administrador es, pues, escenario para múltiples propuestas derivadas de diversos enfoques, algunos de ellos resultantes de la observación del entorno económico, político, cultural con carácter nacional o internacional; otros como reacción al acelerado cambio tecnológico y científico, otros sugeridos a partir de una perspectiva humanista; algunos centrados en las capacidades propias del intelecto (análisis, rigor lógico) otros en el desarrollo de un sin número de habilidades que involucran funciones tanto intelectuales como sociales y de gestión; otros más, enfatizando funciones que si bien son complementarias, se manejan disímiles como son la lógica vs la creatividad, el análisis vs la síntesis, el pensamiento lineal vs el pensamiento divergente,

el racionalismo vs la intuición, etc.

Es que acaso ¿concebimos al administrador como a un ser tan polivalente que en sí mismo pueda integrar todas esas variables y asumirlas desde una inmersión profunda (o a veces superficial) en una estructura y en un programa curricular? ¿Podrá haber un currículo que integre todas esas variables?

¿Habrá escuelas o facultades de formación administrativa que tengan tal riqueza docente, curricular y administrativa para ofrecer tal diversidad dentro de una unidad?

Si somos consecuentes, los directores de centros de formación de administradores, veríamos lo anterior como un imposible, más aún como un engendro difícil de concebir.

El administrador no es algo o alguien a quien se le pueda estar acumulando nuevas y contrapuestas funciones. Es posible que una persona bien dotada ejerciendo como administrador pueda asumir roles y papeles, funciones y tareas más divergentes cada día pero todas ellas deben estar referidas a un centro único: su propio ser, integrándolas a través de procesos pedagógicos que faciliten el desarrollo armónico y no la esquizofrenia resultante de personalidades contrapuestas.

Muchas de las propuestas resumidas previamente parecen estar referidas a un sector de población más adulto, más maduro; quizá estudiantes de posgrado o doctorado. Y es posible que sean opciones de formación complementaria a través de la educación continuada. Lo importante será siempre resolver la pregunta: ¿Qué es esencialmente el administrador? Y si esto lo podemos responder, alrededor de ello, y en forma integradora podremos construir otras estructuras y funciones resultantes de las visiones multifacéticas en las que supuestamente debe desenvolverse el administrador.

En la formación del administrador no deben primar las visiones parciales o unilaterales del entorno, llámese empresa o sociedad, tampoco una visión recortada del ser humano, ni de él mismo como posibilidad de formación y desarrollo. Es quizá conveniente cimentar muy bien al estudiante en pregrado para que luego a través de especializaciones y educación continuada él complemente, con capacidad de integración, otras formaciones que lo harán más eficiente, más eficaz, más oportuno

y más efectivo en el medio organizacional o social en que se desempeñe.

Otra forma de abordar la digestión del anterior menú es perfilando los fundamentos básicos que debería tener alguien que se inicie en la carrera administrativa para que pueda llegar a ser un ser polivalente y multifacético a través de procesos complementarios de formación. De nuevo esto requiere definir qué es lo fundamental en la formación del administrador y qué es lo propio de su profesión.

Parece necesario un esfuerzo de concreción por parte de las facultades de administración para definir lo que quieren hacer, a quién quieren formar, cuál es el alcance y la direccionalidad de la formación, pero todo lo anterior avalado por la comprensión de que lo específico surge más fácilmente de lo general y lo particular de lo universal, por lo tanto no se puede sacrificar una formación administrativa con profesionalización temprana o más bien tecnocratización. Es quizá interesante pensar que alguien (especialista, profesional) se puede dedicar a una porción particular de su saber, con sabiduría profunda, cuando tiene un dominio amplio de la extensión de su saber y de las relaciones de su saber con otros.

En el caso de la administración el saber pertenece a muchos dominios y sólo un administrador versátil en ellos puede ejercer con sabiduría, no eficiencia, el arte o trabajo administrativo.

EL CONTEXTO ACTUAL PARA LA FORMACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

La formación en Administración está signada en consecuencia por las características de los tiempos actuales. A nivel internacional un proceso de globalización de la economía con exigencia de participación en términos de calidad en el contexto subregional y mundial. A nivel tecnológico una avanzada de las comunicaciones y la información audaz y avasallante. A nivel social mayor nivel educativo del consumidor y mayor capacidad de negociación. A nivel laboral mayor respaldo constitucional a procesos democráticos de participación. A nivel político, cuestionamiento a las instituciones y exigencias de nuevos poderes, y frente a todo esto avanzan, situaciones desestabilizadoras o exigentes de un nuevo orden caracterizadas por el narcotráfico, la corrupción, la

subversión, etc.

Este es el marco en el que un currículo para la formación de un profesional, en nuestro caso el administrador, debe confrontarse.

Por otra parte en el contexto colombiano a nivel legislativo la nueva Constitución de 1991 prioriza la formación integral que avalada con la Ley 30 de Educación Superior define el componente humanístico, artístico, matemático, filosófico, científico y social para la formación del profesional colombiano, todo lo anterior hace pensar, en consecuencia, en el nuevo profesional que hay que formar y los paradigmas que debe superar y a los que debe tender esta formación. Estamos en el umbral del nuevo milenio y lo existente actualmente no es garantía de que las nuevas generaciones de hombres y profesionales puedan enfrentarlo con suficiencia, equidad, justicia, solidaridad y más aún con respeto humano y auténtico desarrollo económico, social y cultural.

LOS NUEVOS PARADIGMAS EN LA FORMACIÓN DEL ADMINISTRADOR

EFICIENCIA, EFICACIA, EFECTIVIDAD

En una concepción de la administración como tecnología, el valor de la eficiencia es altamente enfatizado. Ha sido esta la caracterización del modelo profesionalizante de los currículos y ha sido también la tradicional demanda de los empresarios. De allí que los currículos hayan crecido por extensión adicionando la última tecnología de posible aplicación en el ejercicio administrativo.

Frente a la paradigmática eficiencia aparece el paradigma de eficacia que ha procurado integrar los recursos a los objetivos de la empresa, del área o de la sección y que en una concepción casi de sistema cerrado ha llevado a creer en el pasado que lo que es bueno para la empresa es bueno para la sociedad o que en último término lo bueno es lo que permite crecer a la empresa. Han sido visiones antagónicas, aisladas de contextos más amplios y, obvio, en muchos casos, depredadoras del hombre, de la propia institución y de la sociedad.

La concepción de efectividad se levanta, en consecuencia, como un paradigma sintetizador, quizás holístico e integrador y restablece el

equilibrio entre eficiencia y eficacia y los subsume a un compromiso de armonización con el medio ambiente y con la sociedad en general.

La efectividad requiere del administrador una visión más orgánica de la sociedad, con sus mutuas relaciones e interdependencia. A esto contribuye una visión sistémica, apoyada en la capacidad ética para hacer lo que es bueno para todos.

El concepto de efectividad, rebasa pues la visión estrecha de la sección, departamento o división y se remonta al entorno específico y general de la empresa donde están no sólo sus competidores, sus clientes, proveedores, el mercado, sino la sociedad nacional e internacional con todo lo que ella encierra en relación con la biosfera: clima, agua, suelo, aire, etc. Un currículo y por consiguiente la docencia o enseñanza debe facilitar en el alumno el acceso comprensivo de estas relaciones y de su responsabilidad en mantener la armonía y el equilibrio entre organización y sociedad. Es pues en estas dimensiones cognoscitivas donde actualmente cabe al administrador situarse ante demandas del sector económico y legislaciones originadas por el énfasis, muy justo y vital, del Ministerio del Medio Ambiente por ejemplo.

LA INTELIGENCIA SOCIAL DEL ADMINISTRADOR UNA CONCURRENCIA INTERDISCIPLINARIA

El trabajo del administrador, más allá de las tecnologías y de las herramientas, lo podemos entender como la capacidad para interpretar adecuadamente los diferentes fenómenos sociales que ocurren tanto en el interior de la empresa como en la sociedad en general. Estos fenómenos sociales son resultantes de las diferentes interacciones e interdependencias del individuo con la sociedad, con las instituciones y organizaciones prevalecientes; el modo en que están estructuradas y jerarquizadas y la normatividad que las define. No escapa a este interjuego la misma concepción que se tenga del hombre en la sociedad, sus valores y creencias, sus fines y misiones.

Si entendemos que las organizaciones en las cuales discurre el trabajo administrativo están constituidas por personas a través de las cuales se realizan procesos productivos para alcanzar objetivos organizacionales y

sociales, concluimos entonces, que debe existir una fina capacidad en el administrador para dirigir personas, para resolver conflictos, para interpretar comportamientos individuales y colectivos, para afirmar el desarrollo institucional, impulsando la madurez individual y social.

Para todo lo anterior las ciencias sociales a través de diferentes disciplinas, contribuyen a generar la capacidad para el desarrollo de su inteligencia social, la psicología, la sociología, la antropología, la economía, el derecho, la filosofía; todas ellas ofrecen visiones sobre el hombre, la sociedad, la cultura, las organizaciones que en forma integrada facilitan apreciaciones sintéticas de los diferentes elementos que concurren a un comportamiento.

Sin embargo esta formación social-humanística -su más precisa definición- no debe ser una legión de cursos inconexos, más bien deben estar integradas en torno a problemas o situaciones que favorezcan la comprensión de las diferentes variables que actuaron sobre un hecho. En el mejor de los casos sería más importante que el estudiante derivara de cada una de esas disciplinas los métodos de conocimiento, el objeto de ellas y los postulados epistemológicos básicos que las constituyen. Así podría utilizar sus principios en la comprensión de las diferentes situaciones de la vida diaria.

EL PARADIGMA ADMINISTRACIÓN VERSUS LIDERAZGO

Tradicionalmente al administrador se le ha concebido como la persona clave para optimizar los procesos, maximizar los resultados, disminuir la disfunción operativa y contribuir al aumento de las utilidades; como tal el criterio de eficiencia en el ejercicio de su tarea ha sido el prevaleciente y ha tendido a desarrollar prioritariamente funciones de mantenimiento, conservación y afirmación de lo que ya está establecido.¹⁴ Las funciones administrativas han estado pues subsumidas a lo sumo a administrar la misión de la empresa y a ejercer con suficiencia la tarea planificadora con

14 Roderick O'Connor habla de las funciones de mantenimiento y de dinamización como los extremos polares que *enmarcarían* el ejercicio administrativo y el de Liderazgo. Véase: O'Connor, Roderick, *La Gerencia Humanizada*, Editorial Norma, 1986.

una concepción estratégica de mercados y de oportunidades del entorno. Pero ha faltado la visión de Liderazgo.

Parece ser que en los tiempos actuales signados por la turbulencia, la inestabilidad y la aceleración en procesos sociales y económicos la función de liderazgo en el ejercicio administrativo es un complemento necesario. Algunos como R. Craig Hicman¹⁵ se preguntan por qué la calidad, los servicios, la innovación, los costos y todas las otras rutas populares para la ventaja competitiva no son suficientes. La respuesta está según ellos, en resolver esa tensión natural entre administrador y líder.

¿Debemos generar en nuestro currículo, en nuestras prácticas estudiantiles, en las metodologías y en la actividad extracurricular el espacio para que se afirme y se fomente la capacidad de liderazgo, en el administrador? Creo que sí, y más aún debe orientarse esto con un criterio integrador y discrecional de modo que automáticamente el administrador pueda ejercer su papel administrativo cuando sea necesario y desempeñarse como líder cuando se requiera.

¿Pero qué significa liderazgo, en este contexto? Significa en primer término ser más visionarios, más empáticos y más flexibles; es resolver el continuum que parte de un comportamiento analítico, estructurado, controlado, deliberado y ordenado, propio del trabajo administrativo y que avanza hacia acciones más experimentales, más creativas, menos controladas, más cualitativas. Moverse en ese continuum es capacidad adaptativa, transformativa y vital.

Las empresas, las instituciones y en general las organizaciones de hoy requieren la presencia activa de administradores con capacidad de liderazgo que sean capaces no sólo de posicionar su empresa en un entorno competitivo sino que en ese proceso sean capaces de establecer y orientar una relación armónica de la empresa con la sociedad contribuyendo así al desarrollo y evolución del conjunto. Esto a nivel universitario afirma pues la vocación formativa de las instituciones de Educación Superior.

15 Véase Hicman, R. Craig, *Mind of manager, soul of a leader*, Editorial John Wiley, and sons, Inc., New York, 1990.

¿Cómo estructurar un currículo y una docencia para formar al administrador?

En primer lugar hablaría de fortalecer en el currículo tres *dimensiones formativas*.

- Dimensión Profesional
- Dimensión Humano-Social
- Dimensión de Autodesarrollo

Estas tres dimensiones las podemos entender así:

LA PROFESIONAL. Integrada por el dominio de los conocimientos y las técnicas y tecnologías propias de la profesión y generadora de capacidad aplicativa de las mismas.

LA HUMANO-SOCIAL. Integrada por el conocimiento de los fundamentos de las disciplinas sociales, humanas, artísticas y filosóficas que concurren a la formación administrativa. Este ámbito Humano-Social debe manejarse con enfoque interdisciplinario, quizás con un parámetro de referencia: visión del ser humano a través de las disciplinas, o visión de la organización a través de las mismas.

EL AUTODESARROLLO. Caracterizada por los cursos y/o experiencias que permitan una reflexión sobre sí mismo; v. gr. desarrollo individual, desarrollo grupal, liderazgo, creatividad, autosuperación, etc.

En segundo lugar esas dimensiones formativas a través de un proceso pedagógico deben conducir a un triple *resultado formativo* constituido por tres capacidades.

- Capacidad de Liderazgo
- Capacidad de Aplicar ciencia en lo social
- Capacidad de interpretar y relacionarse estéticamente con el ámbito social y organizacional

En una descripción estos tres resultados formativos serían los siguientes:

EL LIDERAZGO. Lo debemos entender como la capacidad para que el administrador asuma paulatinamente mayor responsabilidad y compromiso en la medida en que él se va desarrollando en la organización, responsabilidad por sí mismo y por sus colaboradores, por la organización y su entorno, por la empresa y la sociedad, capacidad para influir en decisiones y en procesos conducentes a un mejor impacto social y organizacional; capacidad para dar forma a los grupos de trabajo;

capacidad para establecer objetivos y orientarse volitivamente en sus logros.

CIENTÍFICO-SOCIAL. Aquí es importante señalar que para un administrador en pregrado, no se pretende formarlo como investigador; esto es competencia de niveles superiores de formación (maestría o doctorado). Lo que sí vale destacar es que el currículo debe brindarle las herramientas mínimas metodológicas, teóricas, cuantitativas y cualitativas para acercarse al fenómeno de la organización con una capacidad mínima de observarla, averiguarla, diagnosticarla, establecer relaciones entre hechos y derivar conclusiones con alternativas de solución. Es el ingrediente mínimo que debe poseer el “pichón” de investigador para que no suceda como en las formaciones clásicas que el administrador se enquistaba en su sesión, área o departamento y pierde la óptica de la relación de éste con el resto de la organización y su entorno, o a veces se dejan absorber por la rutina, capaz de ver y aprender tan sólo lo que otros les muestran.

La empresa como organización económica, tecnológica y humano-social es la concurrencia de muchas variables y sólo un administrador versado en esos conocimientos y con capacidad de relacionarlos e investigarlos puede extraer conclusiones a nivel de soluciones significativas para el desarrollo de la organización.

Este resultado formativo requiere pues desarrollar en el estudiante:

- La capacidad y disposición para el aprendizaje permanente
- Sensibilidad hacia los hechos que afectan a las organizaciones como entes económicos, sociales y culturales
- Capacidad para introducir en su trabajo procesos mínimos de búsqueda e investigación a través de parámetros propios de las ciencias sociales

ARQUITECTO SOCIAL. Dado el origen taylorista de la administración científica a la administración se la asimila con una especie de “Ingeniería social” muy ligada a procesos mecánicos de optimización, maximización y productividad.

El matiz que queremos darle aquí es el de concebir al administrador como un arquitecto social con capacidad para modelar, diseñar y construir procesos sociales conducentes a la armonía y al desarrollo de la organización y de la sociedad. Para ello requiere el desarrollo de la

capacidad estético-sensible e intuitiva que le permita trabajar a partir de las racionalidades propias de los procesos sociales organizacionales (motivación, conflicto, poder, etc.) y trascender a las causas y motivos subyacentes. Por ello el componente artístico-estético es un elemento propio de su formación.

LAS DIMENSIONES CURRICULARES Y SU EFECTO EN EL MATIZ PROFESIONAL

LAS DIMENSIONES PROFESIONAL Y HUMANO-SOCIAL: Contribuyen a generar los conocimientos, las habilidades, las actitudes y las destrezas para manejar conceptos técnicas, herramientas y métodos lógicos para el acercamiento al fenómeno organizacional con disposición de conocerlo, averiguarlo, investigarlo. El matiz resultante de la interacción de estas dos dimensiones es el *Científico-Social*.

Tiene como polaridad necesaria el *autodesarrollo* y está cruzado curricularmente por la variable *investigación*.

LAS DIMENSIONES HUMANO-SOCIAL Y AUTODESARROLLO: Contribuyen a generar las capacidades para que el alumno se asuma a sí mismo como objeto de conocimiento y desarrolle capacidad para interpretar el comportamiento de los demás; capacidad para comprender lo humano-social subyacente en los procesos que relacionan a los hombres entre sí, al hombre con su tarea, al hombre con su trabajo y con sus instituciones.

El matiz formativo resultante es el de *arquitecto social*

Tiene como polaridad necesaria una buena *formación profesional* que le permite entender la racionalidad de las organizaciones para lo cual puede responder con respuestas creativas e innovadoras. Este matiz está cruzado por las variables *Intuición-Practicidad*.

LAS DIMENSIONES AUTODESARROLLO Y PROFESIONAL: Contribuyen a generar la capacidad para actuar con eficiencia y eficacia en el ámbito organizacional y social y más específicamente en el ámbito de las tareas que desde el punto de vista profesional le conciernen.

El matiz profesional resultante es el *Lider*

Tiene como polaridad formativa la *dimensión Humano-Social* y está cruzado por la variable *Sensibilidad*.

Como se puede observar las tres dimensiones formativas actúan en interacción para formar un profesional con los matices que contribuyen a formar los tres roles que el interjuego de las dimensiones conlleva. El administrador en las organizaciones debe ser capaz de penetrar con hondura en los procesos sociales en que ella está inmersa; debe ser capaz de ejercer el liderazgo, que cada momento o situación requiera y también debe estar en capacidad de dar respuestas prácticas creativas e innovadoras en las múltiples relaciones que existen entre el hombre y la organización.

EL COMPONENTE ÉTICO EN LA FORMACIÓN DEL ADMINISTRADOR

Es algo que debe estar presente en todo el proceso formativo del estudiante y que conlleva además de cursos normativos y filosóficos, una relación empírico experiencial con el objeto de la ética. La práctica empresarial como conclusión de la formación del estudiante reviste especial cuidado, pues es la oportunidad para afirmar los valores y creencias a través del comportamiento del estudiante en el manejo de la información de la empresa, de la relación con la empresa y con la universidad y con sus compañeros. Una acción de tutoría y orientación permanente en este aspecto es necesaria.

Para todo lo anterior, la constante preocupación de la facultad en la formación de sus docentes no sólo en el campo específico de su disciplina sino en el dominio humano-social y en el conocimiento de sí mismo, es una ayuda y una exigencia permanente. Es importante comprender aquí que el comportamiento ético surge de la emulación que el estudiante hace con respecto a ejemplos, paradigmas, comportamientos éticos percibidos a su derredor. En este sentido la relación profesor-alumno requiere por parte del docente una orientación ética en donde el compromiso de éste en el desarrollo, crecimiento y madurez del alumno sea el colorario en el cual el mismo profesor cada día se supere, se mejore y madure como persona. De este modo sí podemos comprender que la ética será fluida a través del currículo y que el trabajo esencial del profesor es contribuir

a la formación del alumno para corresponder así con esa misión formativa universal que le corresponde a la universidad como institución desde que fue creada.

EL COMPONENTE ESTÉTICO EN LA FORMACIÓN DEL ADMINISTRADOR

La formación del administrador ha de concebirse como un proceso total, integrado que incluya además de otros componentes, el estético. Así como la ética podría ser una síntesis a nivel moral, la estética puede ser una síntesis a nivel físico y social. El administrador requiere una formación que le permita captar y apreciar los elementos que operan en la organización, en la actividad del grupo, en el interjuego con el cliente, con la sociedad y con el entorno general. Esa captación debe superar las apreciaciones puramente racionales y lógicas y con capacidad imaginativa comprender las concurrencias, disarmonías, efectos de las partes en el todo. Su función esencial es la armonización del conjunto organizacional o social para cumplir con eficacia los objetivos organizacionales en términos del desarrollo no sólo de su unidad sino de las demás y del conjunto social más distante.

Los conceptos “estética industrial”, “estética organizacional” y “estética administrativa” necesitan recrearse imaginativamente y con inspiración producir en el currículo para la formación profesional los escenarios artísticos, estéticos y exponenciales que le permitan al administrador ser ese arquitecto social del cual hablemos. Requiere también que el administrador como generador de armonía y equilibrio haya construido en sí mismo idénticas capacidades y pueda ejercerlas con autoridad.

Un currículo para la formación estética requiere pues, no sólo estudiar comprensivamente la organización, sus orígenes y funciones, la sociedad y sus interrelaciones, el hombre y sus manifestaciones, sino también articular a través de experiencia vivencial el arte a la clase, a las pedagogías, a las metodologías y concluir todo esto en capacidad para integrar en las decisiones administrativas propuestas y soluciones imaginativas y creativas.

PERFIL DEL ADMINISTRADOR QUE QUEREMOS FORMAR

El profesional en Administración que formará la Universidad del Valle será un individuo con buenas bases científico-sociales, para armonizar su pensamiento con su acción, de tal modo que su actuación sea ética; y conocedor tanto del proceso administrativo en las diferentes áreas funcionales de la empresa, como de la realidad cultural, política, económica, jurídica, ecológica, demográfica y tecnológica de la región y de Colombia; que le permitirán: detectar problemas, tomar decisiones, establecer estrategias e implementar las formas de organización necesarias para hacer realidad la decisión tomada.

Se entiende por buenas bases científico-sociales al conjunto de conocimientos que se le imparten a través de asignaturas propias de la opción, tales como antropología cultural, psicología, sociología, economía, matemáticas y ciencias políticas; que le permitirán al estudiante desarrollar habilidades para que pueda tomar decisiones eficaces que lleven a las organizaciones al éxito.

Cuando se plantea que el profesional en administración de la Universidad del Valle tendrá amplia sensibilidad en los aspectos humanos y sociales, se quiere decir que se desarrollarán cualidades en el estudiante que le permitirán comprender al ser humano como un ser de la naturaleza, como un ser social y como un ser trascendente; paralelamente a ese futuro egresado, se le hará más consciente de los verdaderos objetivos del cambio social, orientando sus acciones hacia la transformación armónica e integradora de la sociedad.

Nuestro profesional en Administración debe ser un hombre que sea capaz de armonizar estéticamente todos los elementos que se conjugan en la organización: procesos, recursos, relaciones, sociedad, activos, etc., y además en el campo de las decisiones debe ser capaz de actuar éticamente en relación consigo mismo, con la organización, con la sociedad y con la naturaleza. Debe ser un hombre que entienda a las organizaciones como sistemas abiertos, para que de esta forma comprendan y analicen la interrelación que existe entre las diferentes áreas funcionales y su medio ambiente y así puedan tener una visión administrativa sistémica.

Se espera formar un líder con conocimientos, habilidades y actitudes para desarrollar las funciones de planeación, organización, dirección y control en las empresas y también con conocimientos profundos de la realidad social y económica de la región, del país y del mundo, ya que este aspecto es fundamental para que el administrador esté informado de todas las influencias o restricciones que existen para la organización y de esta manera poderla adaptar con el fin de tener empresas más desarrolladas y que puedan sobrevivir en épocas de crisis.

ESTRATEGIAS PARA UNA CONSECUENTE FORMACIÓN ADMINISTRATIVA

MÉTODOS PEDAGÓGICOS

El aula debe ser concebida como un “espacio social para la democracia”, además de ser espacio científico que permite conjuntamente coadyuvar en el auto-conocimiento del estudiante.

Por lo anterior, las metodologías pedagógicas deben centrarse en procesos participativos donde la discusión y el debate articulen el avance en el conocimiento, a través de la emulación, la sana competencia, el respeto al otro, la capacidad de escucha y tolerancia.

EL CURRÍCULO

Debe conducir al estudiante a:

- Un adecuado manejo y desarrollo de la expresión verbal y escrita
- Desarrollar sensibilidad a los hechos sociales
- Sentirse copartípe en la solución de ellos
- Considerarse un agente transformador de su organización y de su sociedad
- Tener una actitud cívica responsable
- Considerarse en proceso de desarrollo permanente y asumir responsabilidad en ello
- Ser capaz de tomar decisiones en situaciones de incertidumbre.
- Asumir la responsabilidad por su aprendizaje

El docente

Además de saber muy bien su materia, debe poseer los métodos pedagógicos que faciliten en el alumno mayor responsabilidad y autonomía en el aprendizaje. Debe orientar su clase concibiéndola como espacio social para la democracia.

Debe tener preocupación por su autodesarrollo de modo tal que avance en su autoconocimiento y facilite lo mismo en sus estudiantes.

El alumno

La connotación de liderazgo que se pretende generar en el alumno estará caracterizada por:

- Lo ético
- Por la sensibilidad social
- Por el dominio profesional

Lo cual debe conducir a que el alumno sea capaz de poner su conocimiento al servicio de la solución de los problemas organizacionales y sociales dentro de parámetros de ética y responsabilidad y con el mayor rendimiento social posible.

Las líneas anteriores son pues una visión formativa para el administrador del siglo XXI. Somos conscientes de que ella, se constituye en paradigma que requerirá una transformación curricular que incluya a docentes, directivos y a la universidad misma; también somos conscientes que estas son las necesidades y demandas de la época actual.

BIBLIOGRAFÍA

- BOISIER, SERGIO, "La gestión de las regiones en el nuevo orden internacional: cuasi-Estados y cuasi-Empresas". En: *El difícil arte de hacer región*. 1992.
- FIOL, MICHELL, *La Formación del Management: ante todo una cuestión de saber ser*, Grupo de HEC. Taller de expertos CLAP, Puerto Rico, 1991.
- HIGKMAN, R. CRAIG. *Mind of manager, soul of a leader*. Ed. John Wiley and Sons, Inc., New York, 1990.
- KLIKSBERG, BERNARDO, *¿Cómo será la gerencia en la década de los 90?*, CLAD. Centro de documentación Naciones Unidas.
- KOTZ, EUGENE, *Educación Gerencial para el siglo XXI*, Asamblea Anual, Cladea,

- 1990.
- MONROY, LEONEL. *La estructura del ser humano como fundamento de la Educación en lo Superior y para lo Superior*, Ed. Universidad del Valle, 1993.
- “La formación del Administrador: Realidades y Paradigmas”, *Pliegos Administrativos y Financieros*, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Nov. 1994, No.23.
- MORGAN, GARETH. *Images of Organizations*, Sage Publications, 1986.
- NIELSEN, ERICH, ¿Cómo preparar a los gerentes para administrar desde el futuro. Instituto Centro Americano de Administración, INCAE, Costa Rica, 1990.
- O’CONNOR, RODERICK, *La Gerencia Humanizada*, Ed. Norma, 1986.
- RODRÍGUEZ, DÁVILA, ROMERO, *Gerencia privada, gerencia pública. Educación en crisis*, Ed. Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, 1992.
- RONSTAND, ROBERTH, *Entrepreneurship, cares and notes*, Lor Publishing, Dover, Massachussets, 1984. Trad. Teresa Niño Torres, EXEDU. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.
- SEVILLA GARCÍA, ANDRÉS M., *La Educación Empresarial Universitaria*, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia, 1995.

NIVELES FORMATIVOS Y EFECTO CURRICULAR

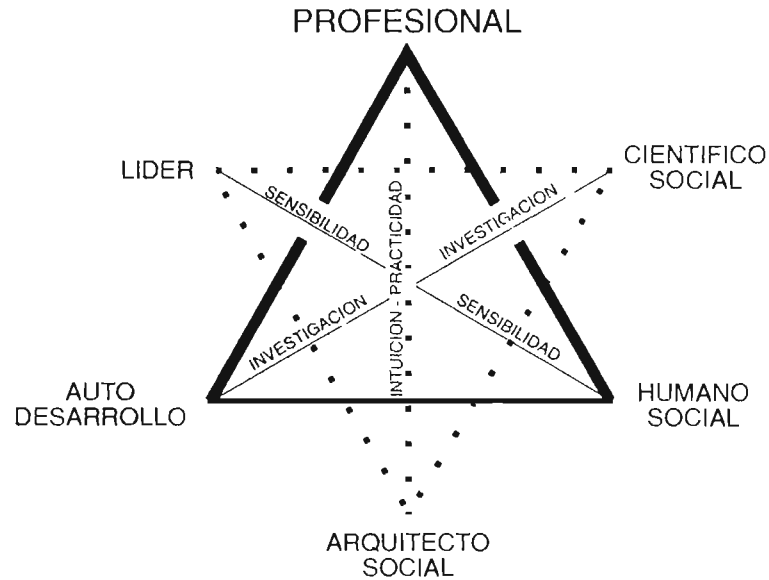


Figura No. 1
Fuente: Leonel Monroy

DIMENSIONES _____

RESULTADOS _____