

Demandas de ayer, exigencias de hoy: la formación gerencial en la encrucijada*

Saturnino Herrero Mitjans**

*Sólo nos atrevemos a ver aquello
para lo cual tenemos respuesta.*
Xavier Rubert de Ventós (1939)¹

Sean mis primeras palabras de agradecimiento pleno para el conjunto de entidades de prestigio que han organizado y convocado este encuentro en Casa América, al igual que para el muy apreciado Dr. Bernardo Kliksberg, quien una vez más me ha distinguido al invitarme a participar en este panel, brindándome así, en el marco de este encuentro iberoamericano de singular relieve, la inestimable oportunidad de compartir vivencias y experiencias entre colegas.

Cabe señalar la particular circunstancia en la que se desarrollan las actividades de este Seminario, en el epicentro de una crisis económico-financiera-social a escala planetaria y, dentro de ella, como entre dos mojones, a menos de una semana de la convocatoria en París del presidente francés Nicolás Sarkozy, el pasado 8 de enero², y a una distancia temporal semejante de la asunción formal del nuevo presidente norteamericano, Barack Obama, el 20 de este mismo mes, quien ha anunciado su

* Texto de la ponencia presentada por el autor en el Seminario Las Nuevas Relaciones Universidad-Empresa en Iberoamérica: Hacia un Desarrollo Integral con Cohesión Social, organizado por la Fundación Carolina, la Dirección General del PNUD para América Latina y el Caribe, y la Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial. El evento se realizó en Madrid, España, el 13 y 14 de enero de 2009.

** Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Fue profesor y director de la Escuela de Administración del Instituto para el Desarrollo Empresarial, al igual que del área de Relaciones Industriales de la UADE. También ha sido docente en la carrera de Relaciones del Trabajo de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Buenos Aires; profesor invitado en la Universidad de San Andrés y en la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Católica Argentina; y actualmente ejerce la docencia en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Salvador, Argentina.

1. Entrevista en torno a la conferencia "Quien todo entiende es que está mal informado", que el filósofo impartió en el Centro Galego de Arte Contemporánea (CGAC) de Santiago de Compostela. Ver Correa, A., "Xavier Rubert de Ventós, filósofo: 'Sólo nos atrevemos a ver aquello para lo que tenemos respuesta'", *El Progreso*, 1 de marzo de 2008. Disponible en <http://elprogreso.galiciae.com/nova/7564.html>.
2. Cumbre internacional "Nuevo mundo, nuevo capitalismo: valores, desarrollo y regulación", París, 8 y 9 de enero de 2009. Al respecto, ha señalado N. Sarkozy: "Vivimos un período crucial para nuestras economías y nuestras organizaciones sociales. Más que nunca tenemos que demostrar que podemos proponer soluciones concretas a los desafíos que se nos presentan". *El Cronista Comercial*, miércoles 19 de noviembre de 2008, p. 13.

compromiso de introducir “una nueva ética de los negocios”³.

Esta situación me hace pensar que estamos viviendo una suerte de “tiempo bisagra”, razón por la cual me permito proponer una metáfora apoyada en la idea de la muestra “¡1914! La vanguardia y la Gran Guerra”, clausurada anteayer en el Museo Thyssen Bornemisza de esta ciudad. La exposición se propuso mostrar, a través del simbolismo del arte, el momento en que “cronos” y “kairós” coincidieron para definir una circunstancia y momento de la historia de la humanidad, con la gran ruptura que marcó un antes y un después muy diferentes.

Así como Ivo Andrić (1892-1975) señaló con perspicacia⁴ que el verano de 1914 fue un “período situado en el límite de dos épocas de la historia de la humanidad”, 2008/2009 marcan también un límite. Reconocer este quiebre, poder explorar sus contornos y también sus posibilidades, nos permite situarnos en esta singularidad contemporánea, un “momento cero”, el cual puede enmarcar y definir el contenido y las expectativas de este Seminario. Este “momento cero”, sin duda, reclama “nuevas” relaciones universidad-empresa, lo cual abre un abanico de distintas posibilidades para el abordaje de esa relación.

En mi caso, he de referirme a uno de esos vectores, el de la necesidad de nuevas relaciones o vínculos entre la empresa y la educación directiva, la posibilidad de “innovar”, poder revisar/cambiar, transformar/renovar/superar los enfoques tradicionales de esa enseñanza-aprendizaje con el fin de promover la formación de una dirigencia responsable, capaz de hacerse cargo de una propuesta válida para esta nueva etapa de la vida en sociedad.

Como señala De Ventós⁵, puede ocurrirnos que este tiempo, que es de esperanza, se nos vuelva tan solo un período más, pues el doble discurso y la doble moral, que son los componentes esenciales y determinantes de la crisis actual, a la cual intentamos superar, pueden dejarnos una vez más sin alternativas. Por ello, es más que necesario extremar la búsqueda de “nuevas” posibilidades para encontrar “nuevas” perspectivas.

Este riesgo no es menor, prueba de ello fue el debate⁶ de hace poco más de seis meses entre Bernardo Kliksberg y Eric Maskin (Premio Nobel compartido de Economía 2007) en torno a la importancia de un capitalismo con rostro humano. En este debate, la estrecha propuesta de Maskin se limitó a postular que basta con poner los incentivos adecuados en el mercado para que todo funcione. Kliksberg, por el contrario, señaló la imperiosa necesidad de “profundizar en la democracia hasta conseguir que no se quede en mero ejercicio de libertades formales sino que adquiriera contenido social, que los derechos sobre el papel de las constituciones se transformen en igualdad en el acceso a la sanidad, la educación y a la realización personal”.

Vale visitar el enfoque anticipador de la presente crisis de Jacques Attali⁷ (1943), quien ya en 1998 denunciaba el tobogán por el cual veníamos. Como en el Titanic, dice Attali, “nuestra sociedad avanza orgullosa, triunfante, avara, hipócrita e impertérrita ante los pobres, en la cual todo aparenta estar previsto, salvo que no contamos con los medios de previsión. Nadie presta atención al iceberg que se esconde tras la bruma del porvenir, hacia el cual avanzamos alegres, dispuestos a fracasar al compás de la música”.

3. Declaraciones en el programa *Meet the Press* de la cadena norteamericana NBC. *El Cronista Comercial*, lunes 8 de diciembre de 2008, p. 10.

4. Andrić, I., *Un puente sobre el Drina*, Madrid: Ediciones de Bolsillo, 2003.

5. Rubert de Ventós, X., *Crítica de la modernidad*, Barcelona: Anagrama, 1998.

6. Lluís Amigué moderó el debate y escribió la nota en *La Vanguardia* de Barcelona. Ver Amigué, L., “Los incentivos logran más que la ética o las prohibiciones”, *La Vanguardia*, lunes 30 de junio de 2008, p. 72. Disponible en <http://hemeroteca-paginas.lavanguardia.es/LVE05/PUB/2008/06/30/LVG200806300721LB.pdf>.

7. Attali, J., “Le Titanic, le mondial et nous”, *Le Monde*, 3 de julio de 1998. Disponible en <http://www.attali.com/fr/articles/a-le-titanic-le-mondial-et-nous.swf>.

Attali, con una lucidez estremecedora, describe, como quien desarma una maquinaria infernal, el proceso en gestación, en el cual —dice— nos enfrentamos no con uno sino con cuatro icebergs: el financiero, el del conflicto armado, el ecológico y el social. ¿Permaneceremos sordos y ciegos? se pregunta. Y concluye: “Si continuamos alegremente la fiesta, sobrevendrá el peor de los naufragios y ya no habrá más espacio para contar historias románticas como la del Titanic”. En ese punto estamos.

Para completar el cuadro, es valioso repasar algunas líneas de orientación positiva que en materia de pensamiento organizacional se han dado a través del tiempo, cuyas propuestas han devenido en demandas no resueltas, transformadas hoy en exigencias vitales.

Comienzo por Elton Mayo⁸ (1880-1949), quien en 1927 concluía su controvertido proyecto sobre las condiciones de trabajo en los talleres de la Western Electric en Chicago. Su estudio sirvió para promover una corriente de pensamiento orientadora de los desarrollos posteriores en pos de una empresa más consciente de los problemas humanos en el trabajo.

Por su lado, Chester Barnard⁹ (1886-1961) puso en 1938 una voz de atención al señalar la importancia fundamental del compromiso con y por valores de los dirigentes de cualquier organización. Ese compromiso —proponía Barnard— debe respaldarse en una actitud moral de quienes dirigen, como condición básica para generar confianza en sus dirigidos.

En 1954, Peter Drucker¹⁰ (1909-2005) alertaba sobre lo que él veía como el punto ciego

de la gestión directiva: no comprender que la empresa es un proceso social con finalidad económica y no un proceso económico con consecuencias sociales. La diferencia entre una y otra perspectiva marca la brecha entre una gestión con compromiso social y otra orientada a la rentabilidad como único fin, reflejada por Milton Friedman al decir “el único *stakeholder* es el *shareholder*”.

Tan solo dos años después, a principios de 1956, la Oficina Europea de Productividad¹¹ realizó en Roma una conferencia sobre relaciones humanas en la industria, la cual hizo suya una ponencia de André Philip (1902-1970), ex ministro de Finanzas francés, miembro del Consejo de Europa, que decía “es imposible proponer una fe democrática a un hombre (o mujer —agregado nuestro—) que, en su existencia diaria, vive una realidad que, en todos sus elementos, es lo más opuesto a una democracia”.

Casi 40 años atrás, en 1960, Douglas McGregor (1906-1964) propuso su perspectiva acerca del lado humano de la empresa¹² con la “teoría Y” —apoyada en el enfoque motivacional de Maslow—, una mirada optimista sobre la naturaleza humana y el trabajo, por oposición al enfoque pesimista, al que denomina “teoría X”, heredera de la visión tayloriana del trabajo, para lo cual propone revisar el papel directivo¹³ en la conducción del esfuerzo humano en las organizaciones.

Hace escasos 7 años, en 2002, Henry Mintzberg¹⁴ (1939) planteó desafiar el síndrome del egoísmo, el cual, apoyado en verdades a medias, promueve una distorsionada visión

8. Mayo, E., *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Salem: Ayer Company Publishers, 1930.

9. Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Boston: Harvard University Press, 1938.

10. Drucker, P. F., *The Practice of Management*, New York: Harper & Row Publishers, 1954.

11. Organización Europea para la Cooperación Económica (OECE), “Project AP 312”, París, 1956; y también Philip, A., *La démocratie industrielle*, París: Presses Universitaires de France, 1955; ambos citados en Bolle de Bal, M., *Relaciones humanas, ¿liberación o esclavitud?*, Barcelona: Editorial Fontanella, 1965.

12. McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill, 1960.

13. McGregor, D., *The Professional Manager*, Cambridge: MIT Press, 1967.

14. Mintzberg, H., Simons, R. y Basu, B., “Beyond Selfishness”, *MIT Sloan Management Review*, 1, vol. 44, otoño 2002, pp. 67-74.

acerca de cómo funcionan la sociedad, la empresa y las relaciones interpersonales, basada en la reificación del propio interés como valor superior, con acento en la estrecha perspectiva del “hombre económico” como medida del comportamiento social.

En 2005, sólo 4 años atrás, el trabajo póstumo de Sumantra Ghoshal¹⁵ (1948-2004) nos ofrece una mirada crítica postcrisis Enron respecto de las teorías desacertadas que tienden a destruir las buenas prácticas gerenciales. Señala que, luego de esa crisis, las escuelas de administración se limitaron a agregar cursos de ética, cuando —por el contrario— era imperioso dejar de dictar los cursos con el enfoque tradicional, pues esta formación tiende a deformar la práctica gerencial y prepara el camino de nuevos Enron.

En consecuencia, según Ghoshal, mediante la divulgación de una ideología inspirada en teorías instrumentales, carentes de dimensión moral, las escuelas de negocios han dejado que sus alumnos y graduados se liberen del sentido de responsabilidad. Por último, Ghoshal convoca a académicos, estudiantes y profesionales a la urgente tarea de revisar los fundamentos y las prácticas de la formación académica de los cuadros gerenciales.

A su vez, Mintzberg publica en 2007¹⁶, con sentido anticipatorio y a la vez premonitorio, un trabajo escrito en 2006. En este, mediante un verdadero ejercicio de distopía política, se ubica en 2008, en una postrada Norteamérica donde los hechos de derrumbe y escándalo anticipan de modo sorprendente lo que en la realidad ha ocurrido. Cuestiona, entre otros emergentes, los falsos resultados especulativos de las empresas, el seudoliderazgo heroico, la corrupción legal, el uso de la gente como recurso material descartable y la práctica del “macrogerenciamiento por opinión”, donde

la alta dirección no sabe lo que pasa, lo cual lleva a la destrucción de la empresa como institución.

También en 2007, se suma Gary Hamel con un nuevo trabajo¹⁷, en el cual insiste en el rechazo de las actuales prácticas directivas, apoyándose en dos proposiciones: por un lado, los sistemas y principios de gestión se basan en paradigmas obsoletos; y, por otro, existe la necesidad de promover la innovación directiva para enfrentar las exigencias cambiantes del entorno.

A estas voces se suma la de Bernardo Kliksberg¹⁸, con su permanente prédica de más libertad, más ética, más democracia y más desarrollo, en pos de una sociedad más justa, más igualitaria, más contenedora y más inclusiva. Una sociedad que sin discriminación ni exclusión alguna brinde posibilidades de acceso a mujeres y hombres al trabajo, la salud, la vivienda y la cultura.

La crisis del presente hace que todas estas demandas de ayer se transformen en las exigencias de hoy. Estas propuestas, vistas a vuelo de pájaro —que considero raigales—, no han sido atendidas y mucho menos entendidas, al menos hasta ahora, en pos del seudorealismo financiero, apoyado en el “apalancamiento por el endeudamiento” y en los juegos matemáticos que, vía los derivados, proponen rentabilidades alucinantes basadas no en el trabajo productivo, sino en la especulación.

Esta gravísima situación, cuyas consecuencias últimas todavía no se pueden dimensionar, sin embargo, exhibe un denominador común: la ausencia de “responsabilidad moral” en dirigentes e inversores más la ausencia de controles en el sistema financiero y el relajamiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo. Todo lo cual agudiza la percep-

15. Ghoshal, S., “Bad Management Theories are destroying Good Management Practices”, *Academy of Management Learning & Education*, 1, vol. 4, marzo 2005, pp. 75-91. Disponible en <http://www.aom.pace.edu/amle/AMLEVolume4Issue1pp75-91.pdf>.

16. Mintzberg, H., “Crónica anticipada de la caída de la empresa estadounidense”, *Mercado*, noviembre 2008, pp. 112-118. Disponible en <http://www.mercado.com.ar/nota.php?pag=1&id=359620>.

17. Hamel, G. y Breen, B., *The Future of Management*, Boston: Harvard Business School Press, 2007.

18. Kliksberg, B., *Más ética, más desarrollo*, Buenos Aires: Editorial Temas, 2004.

ción crítica de la ciudadanía acerca de los organismos reguladores y los Gobiernos, como también sobre las debilidades del gobierno corporativo en las distintas organizaciones e instituciones.

Esa actitud crítica se extiende también tanto al poder abusivo de los directores ejecutivos (CEO), como a las desmedidas compensaciones y retribuciones que éstos perciben, lo cual es una clara evidencia de falta de responsabilidad social. En el caso norteamericano, las comparaciones muestran que la brecha entre el salario mínimo y la compensación promedio de los principales CEO supera hoy las 500 veces.

La pregunta esencial es, aquí y ahora, ¿qué hacer con la formación gerencial universitaria en este contexto? Como señaló Ghoshal, después de la catástrofe de Enron en 2001, se produjeron tibios movimientos en pos de establecer seminarios de ética en las escuelas de negocios, pero en ningún caso se propuso la revisión en profundidad de los programas centrales de enseñanza. Sin duda, esta liviana actitud, que podríamos denominar como de “maquillaje”, no produjo ningún impacto sobre el aprendizaje; la vigencia de lo instrumental, en particular de lo financiero, ha continuado de modo preponderante y excluyente, siendo el mantra de “agregar valor al accionista” la única razón fundamental de éxito por encima de cualquier límite moral.

Para abundar más, lo antedicho está ratificado por una encuesta del Aspen Institute, mencionada por Bernardo Kliksberg¹⁹, en la cual se entrevistó a 2,000 alumnos de programas de maestría de distintas universidades norteamericanas, quienes, evaluados al inicio de sus estudios y al finalizar los mismos, mostraron, entre ambas mediciones, un decrecimiento de su actitud moral frente a las situaciones de compromiso o dilema en sus decisiones. Se hace evidente, entonces, la im-

portancia de revisar contenidos, como también la metodología de enseñanza-aprendizaje, al igual que las tareas del cuerpo académico. Pero, además, por último —y no lo último— la relación universidad-empresa. Esto supone trabajar en forma integrada en esos cuatro conjuntos, con una actitud de observación amplia y no limitada.

A mi entender, en cuanto a los contenidos se pueden considerar cinco conjuntos. (a) Revisión crítica de las técnicas en cuanto tales, dejando de lado su aparente universalidad y la pretendida supremacía de lo técnico por sobre el compromiso moral. Ninguna técnica es neutra; además, depende de la responsabilidad moral de quienes la aplican. (b) Reconocimiento del contexto iberoamericano en cuanto a sus particularidades propias, entre las cuales se destacan nuestra desigualdad y “pobreza paradójica”, tal como ha sido señalado de modo preciso por Bernardo Kliksberg²⁰ junto con Amartya Sen.

(c) Relevancia del papel de la cultura de las empresas y demás organizaciones de trabajo en la construcción de la democracia cotidiana. El “aprendizaje organizacional” es clave en la formación ciudadana, junto con la demanda de un gobierno corporativo con transparencia²¹ y el ejercicio de una auténtica responsabilidad social directiva. (d) Importancia del énfasis en el ineludible compromiso moral de los directivos de toda organización en el ejercicio de sus funciones, con referencia a sus diferentes públicos y/o “apostadores”, y también con respecto a la sociedad como un todo.

Y (e) promoción del pensamiento crítico con “imaginación sociológica”, según proponía Wright Mills²² (1916-1962). Esto es no tener actitudes de copia seudointingenua o preconceptos, y a la vez reconocer el efecto global de las consecuencias de las acciones directivas individuales.

19. *Ibid.*, pp. 198 y ss.

20. Sen, A. y Kliksberg, B., *Primero la gente*, Barcelona: Ediciones Deusto, 2007.

21. *Cfr.* Herrero Mitjans, S., *La comunicación cosificada*, segunda parte, sección III, Buenos Aires: Editorial Temas, 2008.

22. *Cfr.* Wright Mills, C., *La imaginación sociológica*, México D. F.: Fondo de Cultura Económica, 1959.

Con referencia a la metodología de la enseñanza²³, propongo trabajar sobre tres ejes centrales. (a) Consideración del promocionado y difundido estudio de casos²⁴, que trabaja sobre el conocimiento vulgar y las analogías, reemplazándolo por un enfoque crítico de enseñanza-aprendizaje ligado al pensamiento conceptual. Tarea nada fácil, pues está muy arraigada la falsa idea de que las escuelas de excelencia son las que utilizan el estudio de casos en la formación directiva.

(b) Revisión de contenidos, ejercicios y propuestas para la acción; responder a nuestras realidades en Iberoamérica y no a la copia acrítica de contextos ajenos. Promover, entonces, un enfoque de “antropofagia cultural”²⁵, absorbiendo de manera selectiva lo que nos es útil y rechazando lo que no se adecua a nuestros contextos. Y (c) superación del enfoque de clases magistrales a través de la perspectiva del “maestro ignorante” de Jacques Rancière²⁶; una propuesta de emancipación intelectual del aprendizaje en la acción, que genera preguntas con conciencia crítica para rechazar respuestas predigeridas. De ahí la propuesta de que “enseñar es una actividad subversiva”²⁷.

En relación con el cuerpo académico y su tarea docente e investigativa, me parece oportuno tener en cuenta cuatro acciones. (a) Equilibrar enseñanza teórica con práctica profesional; exigir experiencias laborales concretas tanto en el reclutamiento de profesores como en la actualización docente, con un enfoque

de aprendizaje permanente. Pues siendo la administración una disciplina instrumental, no se puede enseñar aquello que no se ha practicado. (b) Promover la actividad tutorial con alumnos y participantes. Es esta una tarea académica fundamental, ya que busca reconocer las diferencias individuales y sirve a la orientación personal en las actividades académicas, como también a la vida laboral.

(c) Superar el síndrome de la imperiosa necesidad de producir en cantidad trabajos escritos (*papers*) y libros, como razón fundamental para justificar y promocionar en la carrera académica. Y (d) suscitar investigaciones en el campo de la gestión gerencial, no meros ejercicios especulativos, sino búsquedas orientadas a la acción, con un enfoque de investigación aplicada. Este punto en particular tiene estrecha relación con el conjunto siguiente.

El cuarto y último conjunto, tal vez más complejo aún, se refiere a la interrelación universidad-empresa-sociedad frente a la progresiva preeminencia de un enfoque mercantilista en la actividad universitaria. Al respecto, vale la pena rescatar dos trabajos²⁸ del profesor Derek Bok, presidente emérito de la Universidad de Harvard, base de su libro *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education*²⁹.

Bok alerta sobre el creciente enfoque “empresarial” en el manejo de las universidades; la promoción descontrolada de actividades

23. Cfr. Bok, D., “The Critical Role of Trustees in Enhancing Student Learning”, *The Chronicle Review*, 17, vol. 52, 16 de diciembre de 2005. Disponible en http://nsse.iub.edu/pdf/http___chronicle_com_temp_email_php_id_q6yr2g3h3g88b8h7vuf3zol8betdfmoc.pdf.

24. Cfr. Czarniawska, B., *Writing Management: Organization Theory as a Literary Genre*, New York: Oxford University Press, 1999, p. 15.

25. Cfr. Herrero Mitjans, S., “Antropofagia Organizacional. Una reflexión a propósito de Tarsila do Amaral”, *Ergo*, 5, Año 1, julio de 2008.

26. Cfr. Rancière, J., *El maestro ignorante. Cinco lecciones sobre la emancipación intelectual*, Buenos Aires: Libros del Zorzal, 1987.

27. Cfr. Postman, N. y Weingartner, C., *Teaching as a Subversive Activity*, New York: Dell Publishing Co., 1969.

28. Bok, D., “Academic Values and the Lure of Profit”, *The Chronicle Review*, 30, vol. 49, 4 de abril de 2003, disponible en <http://chronicle.com/free/v49/i30/30b00701.htm>; y Bok, D., “The Purely Pragmatic University: The costs of commercializing the academy”, *Harvard Magazine*, mayo-junio 2003, disponible en <http://harvardmagazine.com/2003/05/the-purely-pragmatic-uni.html>.

29. Bok, D., *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education*, Princeton: Princeton University Press, 2003.

con el solo propósito comercial de generar ingresos; la paulatina dependencia del trabajo universitario —tanto de enseñanza como de investigación— de la contribución de los auspiciantes, lo cual fomenta la decadencia de los estándares académicos y el deterioro de la calidad educativa y del papel institucional de la universidad en la sociedad.

Las reflexiones de Bok, si bien referidas a la realidad norteamericana, pueden ser perfectamente extrapoladas, pues se trata de una problemática común a las realidades del mundo universitario en general, y esto también incluye —sería necio negarlo— a nuestro contexto iberoamericano.

Hay un dilema entre financiamiento y autonomía que solo puede ser resuelto mediante estrictas reglas interuniversitarias que aseguren el equilibrio mediante la mutua obligación de respetar los estándares de excelencia, como también a través de un correcto gobierno corporativo de cada universidad, que controle el origen y asignación de fondos y contribuciones, al igual que la finalidad en el uso de los mismos.

A su vez, la empresa debiera poder asegurar criterios de responsabilidad en el fomento de la investigación aplicada, no urgidos por necesidades comerciales, mediante mecanismos de concertación y colaboración intersectorial. El Gobierno debiera promover y asistir la investigación universitaria pública y privada, como también asegurar la calidad educativa y de investigación sin vulnerar la libertad académica, mediante organismos mixtos de control.

Sin duda, se trata de un ejercicio concreto de responsabilidad social institucional, fundado en una auténtica responsabilidad moral de sus dirigentes. Es sin más una suerte de “prueba regia” acerca de la posibilidad que universidad-empresa y Gobierno se comprometan por valores y actúen de manera coherente con esos valores.

No es posible desarrollar en este texto los enunciados precedentes, pero quiero detener-

me en dos puntos reiterados a lo largo de esta líneas: pensamiento crítico y responsabilidad moral; pues considero importante compartir las ideas que están detrás de cada una de ellos y mostrar que son centrales en la tarea de innovar en la formación directiva.

La idea de pensamiento crítico, cuyo origen se relaciona con la llamada Escuela de Frankfurt, significa nada más ni menos que tener una actitud crítica en lo social. Ello no es fácil, ya que por definición supone la formación de una conciencia crítica, la que sin duda es incómoda en la medida que implica hacer preguntas sobre el qué, por qué y para qué de prácticas e instituciones.

La actitud crítica cuestiona no solo los “modos de ser”, sino también las “maneras de hacer”, por lo cual las preguntas que formula suelen ser percibidas como tendientes a alterar el statu quo y, por ende, subvierten el orden y el poder establecidos. De aquí se desprende la noción de que enseñar es “una actividad subversiva”, la cual es una propuesta central para la renovación de las disciplinas de formación gerencial.

Por último, quisiera referirme al concepto de responsabilidad moral. Suele pensarse que el tema de la moral está regido o relacionado con valores religiosos y, por lo tanto, acotado a las prácticas de un determinado grupo confesional. Nada menos cierto. La responsabilidad moral, si bien tiene relación estrecha con la integridad personal, no tiene relación directa con la práctica de determinada fe, pues se traduce en el modo de ejercer la función ejecutiva con eficacia, esto es, adecuando los medios a los fines últimos que se persiguen.

Sigo en esto a Comte-Sponville³⁰ (1952), quien a este respecto distingue tres órdenes. Primero, el orden de las técnicas e instrumentos para la acción; segundo, el orden de las normas jurídico-administrativas que regulan la aplicación de esos medios; y, en tercer término —en este caso el más importante—, el orden de lo moral, el cual regula a su vez el

30. Comte-Sponville, A., *El capitalismo, ¿es moral?*, Buenos Aires: Ediciones Paidós, 2004.

segundo y fija los límites en la utilización de los elementos para la acción. Comte-Sponville, siguiendo en esto a Spinoza, distingue un cuarto orden: el de lo ético, que es el del amor y el de la actividad voluntaria, sin un concreto interés material de naturaleza alguna, el cual, por lo tanto, escapa al ejercicio de la función directiva como tal.

El filósofo francés señala que las organizaciones por sí mismas no tienen moral; son sus dirigentes los que, quieran o no, tienen compromiso moral, el cual se expresa en la acción. Aquí se plantea un verdadero desafío a la formación directiva en cuanto a los alcances de ese compromiso moral y la forma de llevarlo a la práctica, pues es lo que define el estilo de dirigir y, por ende, el perfil cultural de cada organización.

Llegados a este punto, quedan latentes tres tremendos interrogantes. En primer lugar, ¿cómo hacer para reorientar la formación de los futuros cuadros directivos? En segundo término —más complejo aún—, ¿cómo promover en los directivos en actividad el des-aprendizaje de las viejas prácticas en pos de un aprendizaje constructivo y transformador hacia una gestión humana proactiva, no destructiva, en lo económico y en lo social, como también en lo ambiental? Por último, la relación universidad-empresa es el tercer desafío, pues no basta con promover la formación de dirigentes en pos de una mayor responsabilidad social; los enfoques y prácticas empresariales deben estar orientados en esa misma dirección. Los sucesos actuales muestran de modo palmario la distancia existente en el cumplimiento pleno de esa responsabilidad.

Urge, entonces, que empresa y Gobierno trabajen activamente en la revisión de las regulaciones de las prácticas financieras y comerciales a nivel regional e internacional, como también de las prácticas y estándares de gobierno corporativo. La presente crisis es suficiente argumento para hacerlo sin más excusas. Además, para una efectiva renovación de los procesos académicos de formación directiva es necesario que universidad, empresa y Gobierno actúen juntos en pos de estas exigencias del bien común.

Para finalizar, reitero que no ha sido mi objeto proponer respuestas predigeridas, ni hacer generalizaciones abusivas; sólo enunciar interrogantes para promover una discusión abierta y sin prejuicios, cuyas respuestas las tiene que encontrar cada uno en su contexto. La realidad iberoamericana no es una sola e indivisa; por el contrario, es multiforme y policroma: somos un gran mosaico multicolor, donde la identidad en la diversidad es la característica singular de nuestros pueblos. Por ello, no es posible pretender respuestas a priori y menos aún recetas.

Si no somos capaces de poder plantearnos éstas y otras preguntas con actitud crítica, vamos a seguir repitiendo las respuestas de siempre, con los resultados de siempre, y la formación directiva no es en esto una excepción. De lo que se trata, pues, es de proponer un enfoque crítico fuerte, necesario para innovar y crecer. Un enfoque que es “políticamente incorrecto”, pero no falto de esperanza. Como decía Antonio Gramsci, “hay que ser pesimista en el diagnóstico pero optimista en la acción”. De eso se trata.