

¿Formamos  
gerentes estrategias  
o profesionales  
administrativos?



Miguel Crespo Merchán\*

Stephen Davison Bechtel, fundador de la empresa constructora más grande del mundo, decía: “Construiremos lo que sea, donde sea, cuando sea”, al igual que él en la rama de la construcción, el ser un verdadero profesional en el área de “negocios” requiere tener una visión emprendedora como condición *sine quanon*, que le guíe siempre como un principio. En los negocios, y detrás de cualquier actividad empresarial, hay siempre una perspectiva, al igual que en cualquier fase de la vida de las personas.

Toda alma emprendedora que diga poseer capacidad estratégica de gerencia debe poder comunicar su “visión” claramente, en unas pocas frases, la que debe ser realizable y atractiva para sus colaboradores, de forma que integre y dirija la organización en la dirección correcta. Por supuesto, una visión puede ser más o menos importante para distintas organizaciones y gerentes. Cuando se pone en términos concretos, se convierte en una Filosofía Corporativa.

Helmut von Moltke, Jefe del Ejército Prusiano, ingenió las estrategias que respaldaron las victorias militares de Otto von Bismark, las que permitieron a Alemania llegar a ser un gran imperio, decía que “estrategia es sentido común aplicado y no puede enseñarse”.

Si se asume esta concepción general, la nueva óptica de la organización de la gestión basada en competencias supone “ver todos los elementos obvios en la perspectiva correcta y no puede ser enseñada en ninguna institución educativa que privilegie la pedagogía tradicional, porque esencialmente apunta hacia la mediocridad, hacia el estudiante promedio”.<sup>1</sup> Lo mejor que una es-

cuela de negocios puede hacer es ofrecer a los futuros profesionales, que aspiren a ser gerentes, formas de desarrollarse ellos mismos. La diferencia competitiva, en el mundo real, se basa menos en el conocimiento adquirido que en el carácter esencial del individuo. En las profesiones, la idea guía es asumir una posición única en el segmento de mercado en el cual opera la Empresa, fundamentada en factores clave mantenidos en forma permanente.

Pero lograr una posición destacada en el mercado se requiere ofrecer un mejor producto, o servicio, o una superior solución a una necesidad con condiciones favorables. El elemento central de toda estrategia consiste en crear ventajas competitivas permanentes, tales como: La relación precio/desempeño, un producto único, un servicio consistente y confiable, pensando que aquellos clientes que desean el éxito también quieren un beneficio.

---

**El mundo ha visto  
horrorizado el apareamiento  
de casos lamentables que  
pusieron en tela de juicio  
la credibilidad de los  
administradores, de los  
auditores, analistas de riesgo,  
supervisores, reguladores,  
analistas de inversión, del  
gobierno corporativo, etc.**

---

\* Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Univesidad Politécnica Salesiana - Ecuador.

En teoría, una empresa gestionada estratégicamente es una agrupación de verdaderos administradores, entendiendo que el término empresario se refiere no solamente a la creación de empresas, sino a trabajadores con mentalidad emprendedora y capacidad de decisión, con responsabilidad gerencial investida en unidades estratégicas de negocio, centros de acción integrados a la empresa y respaldados por ella, y encabezados por gerentes con mentalidad empresarial.

En un sentido más amplio nos referimos al proceso económico en el cual se utilizan recursos productivos para generar bienes y servicios (oferta) que satisfagan necesidades, deseos y expectativas de la sociedad que realiza su búsqueda (demanda) en el mercado. En este entendimiento están presentes en todas las sociedades, independientemente de su filosofía (liberalismo o socialismo), y cada vez se cobijan bajo la tendencia global de economía enfocada al mercado con decisiones tomadas en forma individual y coyuntural. Actualmente, el ritmo de los cambios que se generan en la sociedad, y sus necesidades e intereses, se tornan cada vez más acelerados, obligando a que la Unidad Económica de Negocios (UEN), término general para las empresas; aprenda a adaptarse con eficiencia y eficacia al entorno de alta competencia y competitividad que determina el escenario actual.

Al inicio del nuevo milenio nos encontramos ante un nuevo contexto. Se trata de una economía centrada en la información y el conocimiento, aspectos que se convierten en los factores clave de la producción, la productividad y la competitividad de todos los agentes involucrados en este nuevo paradigma (negocios concebidos como empresas pero, también, como ciudades, regiones, inclusive, naciones) y, consecuentemente, en la herramienta esencial del desarrollo económico y social de nuestro mundo. En la práctica significa asimilar previamente el sistema tecnológico de la era de la información que exige habilidad para utilizar tecnologías avanzadas, así como la capacidad para reorganizar la sociedad con una nueva visión más pragmática.

Esta situación demanda a todos los países la implantación efectiva, y sin demora, de políticas públicas integrales que faciliten la transición hacia esta nueva economía del conocimiento. No obstante, constituye una realidad el hecho de que los procesos de inserción en este contexto son intensos pero parciales, heterogéneos y desequilibrados, producto de las desigualdades de la formación profesional. Pensemos que “la nueva economía no es la que viene, es la del día a día, la que se está desarrollando desigual y contradictoriamente en todas las partes del mundo y que se caracteriza por ser situacional, global y estar conectada en redes de manera efectiva”.<sup>2</sup>

Para lograr resultados, las unidades económicas de negocio deben estar familiarizadas con la Filosofía Empresarial y las intenciones estratégicas de la organización para poder actuar conforme a ellas, aun si una situación competitiva particular les obliga a desviarse del acuerdo original. Este principio representa el más alto nivel de gerencia moderna, y claramente promueve el mayor grado de iniciativa empresarial. Pero de ningún gestor de una unidad estratégica de negocio se puede esperar que actúe independientemente y tome iniciativa en el interés de su empresa si desconoce la visión corporativa, su filosofía y sus directivas.

De acuerdo a Von Moltke, la nueva organización emite directivas a sus gerentes responsables, sin llegar al nivel de detalle; orientaciones que sirven de guía para la toma de decisiones, que deben ser obtenidas en forma autónoma y, por lo general, con un efecto estimulante para ser efectivas, que combinen la intención estratégica de la organización con la iniciativa y creatividad del gerente individual. Un estratega, en situaciones militares o de negocios, no debe ser solamente un pensador o el ejecutor, debe transformarse en estudiante permanente, pero, sobre todo, en un profesor, por lo que debe aprender a aprender.

Hans H. Hinterhuber y Wolfgang Popp plantean que “cuando los empleados han sido entrenados en el pensamiento estratégi-

co, iniciativa personal y creatividad, se transforman en una Confederación de Empresarios”.<sup>3</sup> Este es un gran reto para la Universidad en este nuevo milenio, pues implica un cambio en el pensar y el actuar. Hoy el formar profesionales no puede concebirse en un divorcio con la realidad de una coyuntura productiva que gira en torno al mercado, en un proceso en el que la información se renueva con una vertiginosidad que torna rápidamente obsoleto el aprendizaje tradicional basado en transmisión de conocimientos.

¿Cómo se podría realizar un pronóstico apropiado, sin caer en la adivinación?, la solución más adecuada está en utilizar las tendencias actuales, visualizando cuáles son los aspectos que están cambiando con mayor rapidez e imaginar lo que pasará en el futuro mediato. La tecnología está transformando todos los sectores de la economía y en forma general la vida cotidiana del ser humano. Consecuentemente, el nuevo perfil no se centra tan sólo en el saber, sino que privilegia el saber hacer pero, fundamentalmente, el tomar las decisiones más

adecuadas, y es allí en donde tiene cabida el cuestionamiento de si actualmente en las universidades, en todas las especialidades y en especial en las escuelas que se relacionan con el área de negocios, ¿formamos estrategas o gerentes?; o lo que sería más grave y chocante ¿solamente empleados operativos de bajo perfil y posición?, personas sin aspiraciones.

Pensar en la gestión empresarial, en la época actual, privilegiada por la globalización y orientada al mercado nos obliga a preguntar: ¿qué hace entonces a un estratega, o determina nuestro nivel de competencia estratégica?

Al pretender generar una respuesta universitaria, no se puede dejar de pensar en quiénes estamos formando para la gestión cotidiana de las empresas y en el hecho cierto de que la diligencia humana productiva gira alrededor de un concepto denominado “negocio” que se hace efectivo cuando una idea que trata de solucionar una determinada necesidad se torna en realidad mediante una actividad emprendedora denominada organización.



El término significa diferentes cosas para diferentes personas. Para algunos se relaciona con las grandes compañías, para otros las PYMES, de propiedad individual o familiar y para otros una posibilidad de empleo y generación de subsistencia personal y familiar.

“Dos características que se apoyan una a otra y se aplican tanto a los gerentes y empresarios como a los generales y a los líderes de las naciones que son las que hacen a un gran estratega:

- La habilidad para entender el significado de los eventos sin dejarse influenciar por la opinión ajena, los cambios de actitud, o sus propios prejuicios.
- La habilidad para tomar decisiones rápidamente, y ejecutar la acción indicada sin ceder ante un riesgo percibido”.

Respecto a estas dos características. Jack Welch, de General Electric, solía decir: “La estrategia sigue a la gente; la persona correcta lleva a la estrategia correcta”.

No existe una prueba que pueda determinar en forma precisa la capacidad estratégica de un gerente, pero en las empresas se utilizan algunas preguntas clave para evaluar el “**nivel de competencia estratégica**”, con la finalidad de mejorar la selección de personal gerencial, y encontrar a los ejecutivos adecuados, pero fundamentalmente es un instrumento muy apropiado para ayudar a los gerentes, y a quienes aspiran a serlo, a desarrollar sus propias personalidades.

El pensar en negocios y en el estudiante que formamos en nuestras aulas nos obliga a meditar acerca de la importancia de la productividad y del desarrollo de la tecnología gerencial apropiadas que permitan a las personas empresarias y sus UEN reducir esfuerzos y maximizar sus logros, obteniendo un excelente resultado del axioma macroeconómico de la economía de mercado, máximo beneficio con el mínimo coste. De ahí que todo ejecutivo o persona que está relacionada con la actividad productiva y lucrativa deba res-

ponder permanentemente a la pregunta ¿Qué nos depara el mañana?; es decir, cuáles son las tendencias que permitirán sobrevivir en el futuro a las empresas y a sus ejecutivos, con claridad y precisión de ideas.

Empresarios y gerentes que sienten que pueden mejorar las cosas involucrándose en los niveles inferiores generalmente están equivocados. Cuando lo hacen, están asumiendo que las funciones llevadas a cabo por otras personas tornan superfluo el desempeño de las mismas; el resultado es que se recarga el trabajo gerencial por lo que se hace improbable que la gerencia pueda realizar las labores que requiere. Por tanto la preparación no puede ser enfocada únicamente al desempeño de labores, sino a la creación y generación de las acciones más apropiadas, cualquiera sea el nivel de autoridad y responsabilidad que le corresponda dentro de una organización y de la sociedad.

Empresas exitosas familiarizan a sus gerentes con los instrumentos estratégicos en cursos de formación continua, y en la vivencia cotidiana, y se aseguran que ellos conozcan las intenciones estratégicas de la organización. Mientras más armónicas sean las estrategias



del negocio con la cultura corporativa, mayor será el nivel de Competencia Estratégica Gerencial y los resultados en la práctica serán muy alentadores. El nuevo profesional debe tener la capacidad de planificar estratégicamente, así como el trabajo fundamental de un administrador y de aquellos gerentes responsables.

En la nueva visión gerencial una empresa puede ser una escuela de gerencia o una academia de la vida. Teóricamente puede ser ambas, pero esto rara vez sucede. Se logra solamente con la colaboración de los niveles formales de la educación debidamente orientados a satisfacer las necesidades reales de la sociedad mediante un adecuado perfil formativo que privilegie la autogestión, es decir un proceso en donde es más importante enseñar a aprender que enseñar y transmitir información que hoy por hoy se desvaloriza rápidamente.

---

**Empresas exitosas  
familiarizan a sus gerentes  
con los instrumentos  
estratégicos en cursos  
de formación continua,  
y en la vivencia cotidiana,  
y se aseguran que  
ellos conozcan las  
intenciones estratégicas  
de la organización.**

---

En la actualidad, meditando acerca de las dificultades existentes para propiciar un efectivo aprendizaje de la actividad empresarial y formar así a los futuros decisores en el manejo de los escenarios, se requiere de una adecuada sintonía con el contexto y el entorno, que le permita un positivo conocimiento de la Realidad Global, pero, sobre todo, de la ecuatoriana; de acuerdo a un editorial del Diario Expreso<sup>4</sup> en el que Guillermo Arose-

mena plantea las razones para que “en todos los continentes, cada generación tenga nuevos ricos, los que fueron los pobres de ayer”, y que “hace 300 años la riqueza era heredada, y con ella no existía mayor progreso, siendo con el surgir de la clase media, a partir de fines del siglo XVIII, que se empieza a crear una nueva riqueza y una forma de obtenerla, haciendo uso de la creatividad para innovar, aplicando la tecnología para disminuir costos y mejorar la calidad, apoyándose en nuevas formas de gobierno, la institucionalidad de los países, el avance de las ciencias, un marco jurídico de apoyo a actividades productivas y la modernización de la economía”, coincido con su planteamiento, que el proceso de creación de la riqueza, en América Latina se genera en la colonia, cuando aventureros de fortuna, en forma aislada, pudieron forjar auténticos imperios y conseguir ser parte de la nobleza. Destacando el hecho de que al inicio de la era libertaria surgieran auténticos emprendedores que si bien no contaban con posición social ni recursos financieros poseían grandes ideas que les permitieron remontar, a inicios del siglo XIX, las diversas crisis que se produjeron por la depresión económica mundial.

Consecuentemente, es necesario esbozar algunos elementos que conduzcan a mejorar el aprendizaje de la realidad sociopolítica y económica de América Latina, como elemento integrador del pensamiento analítico para estos nuevos profesionales de áreas técnicas, pensando que los puntos comunes pueden ser la base de lograr una verdadera “unidad en la diversidad”, que permita, en su calidad de expertos competitivos; la generación de espacios críticos y participativos tendientes a mejorar la sociedad en la que desarrollarán su ejercicio profesional, pensando que la realidad socioeconómica y las tendencias políticas imperantes actualmente en América Latina nos obligan a retornar nuestros ojos hacia el pasado para entender el por qué de las complejas relaciones de producción que enmarcan el atraso coyuntural y permanente de nuestros pueblos, forjando una sociedad emigrante y carente de productividad, a pesar de los ingentes recursos que posee.

En este ensayo se pretende aclarar asuntos que son al parecer simples. Cuestiones que cada uno manosea, pues, aún no hemos alcanzado un conocimiento concreto y suficiente de ellos. Aquí está la pregunta: ¿Cuál es la diferencia entre un visionario estratega y un soñador fuera de la realidad? La respuesta reside en la reconstrucción de la vida de la persona, lo que ha hecho o iniciado hasta la fecha. A fin de cuentas, los estrategias pueden ser identificados si medimos:

- La naturaleza de la visión que ellos tuvieron al inicio de cada fase de su carrera o de su vida.
- La forma en que fueron modificando la idea que los guiaba para adecuarla a las condiciones cambiantes.

La forma en la cual y bajo qué condiciones ellos pusieron esas ideas en acción o guiaron a otros a actuar.

Sin duda, este perfil de evaluación nace de métodos diversos para comparar y valorar muchos criterios diferentes. En ellos se sugiere que los gerentes, y los aspirantes a serlo, completen diversos cuestionarios, como paso previo a ser evaluados. El proceso no es solamente una autoevaluación; por su intermedio se puede conocer la iniciativa y confianza personal y mejorar de esta forma la efectividad gerencial.

Si deseamos propiciar ambientes de discusión y participación, en los cuales se favorecen contextos de tolerancia y cooperación, debemos revisar el pensamiento lógico y lineal, característico de la formación universitaria tradicional, fortaleciendo el holístico e intuitivo, en base a las experiencias humanas vertidas en una tradición que procure ser fiel a los hechos, pues las personas somos lo que pensamos, y quienes desarrollamos la docencia debemos apoyar la formación de las nuevas generaciones, facilitando el aprendizaje basado en la



historia para construir una nueva visión realista de los hechos pasados, depurando la memoria sociales que muchas de las veces ha entrado en los campos del mito y la leyenda.

Al pensar que posiblemente hemos llegado al período de cambios trascendentales en el desarrollo comarcano, que ha dejado huellas muy profundas en las relaciones económicas y productivas en las que se desenvuelven nuestros países con miras a la globalización y a un mercado sin fronteras, como afirma Guillermo Zermeño,<sup>5</sup> medito en los afanes del país en lograr resultados en los “objetivos del milenio”, llegando a una conclusión a priori de la importancia de la formación de las nuevas generaciones de profesionales, en el ámbito de los negocios como tomadores de decisiones, cualquiera que sea su esfera de desempeño dentro de la organización. Una formación en torno al desarrollo de capacidades para la toma de decisiones involucra recapacitar en el hecho de que el desarrollo sostenible y sustentable supone la generación de riqueza. En este aspecto Guillermo Arosemena se pregunta “¿Por qué, en países como Ecuador, no se puede crear más riqueza dado que la existente es insuficiente?”; y, a la vez responde, “no hay suficiente actividad económica debido a que nuestra economía no es diversificada”, porque estima que “falta talento, conocimientos, creatividad y condiciones”.

Existe un problema en esta situación; siguiendo a Zermeño, el procurar la reflexión participativa como marco del proceso de interiorización y aprendizaje; pensando que todo método no implica de inicio una postura teórica, sino una vivencia real que se fija en el inconsciente, la capacidad de auto observación que le legitima y valida, en donde la noción de “lo real” o de “lo empírico” se ha desplazado, pudiéndose afirmar que, si bien la ciencia en nuestra época es parte de la industria, actuante en un entorno de economía de mercado como elemento dinamizador de la reproducción de nuestra sociedad, también ha generado las condiciones de su propia observación. Aspectos que permiten pensar en la capacidad de la ciencia de desdoblarse sobre sí misma, con una nueva valora-

---

**Tarde o temprano, todos los logros en los negocios, considerados como emprendimiento humano social, son sobrepasados, y aquí radica el desarrollo económico de la sociedad.**

---

ción de la subjetividad (no hay ciencia sin sujeto), con un sujeto mediado por múltiples influencias, fragmentado, como parte de una realidad compleja, relativo, y no como una realidad última desde la cual todo se ilumina, concepción que implica la disolución de la figura binaria, sujeto-objeto, y que obliga a pensar a la subjetividad fundamentalmente mediada por el lenguaje, como vínculo del aprendizaje. Y el lenguaje y la comunicación como único medio de acceso a lo que llamamos “mundo” o “realidad”.

Consecuentemente, la Universidad actual y particularmente el estudio de los negocios, obliga a que se constituya en una “escuela de la vida” para contribuir a que la visión y el carisma de la gerencia, el tamaño de la empresa y sus divisiones permiten la “gestión cara a cara”, que implica el empoderamiento y la participación activa en procura del desarrollo de la sociedad.

Tarde o temprano, todos los logros en los negocios, considerados como emprendimiento humano social, son sobrepasados, y aquí radica el desarrollo económico de la sociedad. Lo permanente tiene más base en la espontaneidad que en la educación tradicional basada en conceptos, más en originalidad e intuición que en aprendizaje, más en grandeza personal que en capacidades teóricas específicas. Cuando evaluemos si nuestros estudiantes de la carrera de administración, co-

mo potenciales gerentes, podrían ser buenos estrategas, pregúntemonos:

¿Son emprendedores capaces de indicar nuevas direcciones?

¿Son capaces de crear y resolver interrogantes?

¿Son competentes para iniciar acciones, escoger nuevas rutas?

¿Pueden atraer a los colaboradores para lograr resultados duraderos?

¿Son competentes para lograr mejorar la rentabilidad y el crecimiento de la organización con vigencia en el largo plazo?

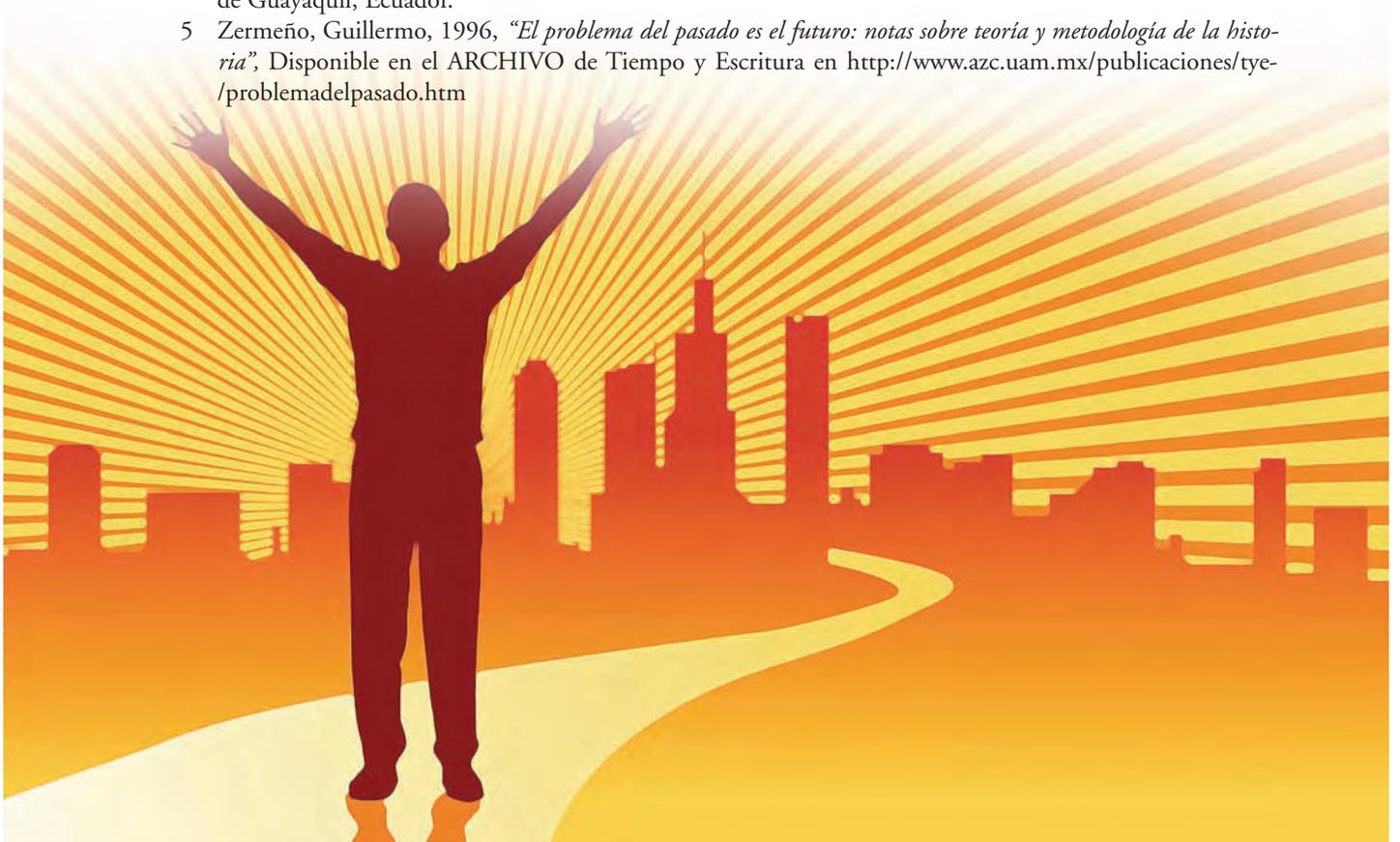
Tener integridad significa ser totalmente honesto con uno mismo y con los otros, nunca

pretender ser lo que no se es, y actuar conforme a la esencia de nuestra personalidad. Pensar que suerte es la habilidad de aprovechar las oportunidades, teniendo en cuenta que a pesar de la alta capacidad de gerencia estratégica se cometen errores, pero está en condición de no permitirse a sí mismo ser desviado de su visión, filosofía corporativa o el despliegue continuado de su idea original, aunque sea afectados más por la visión global que por eventos individuales.

Por ello como formadores de gerentes, empresarios o simplemente gente emprendedora deberíamos hacernos la siguiente pregunta: “¿Qué hemos hecho para contribuir a que nuestro mundo sea un lugar mejor de lo que era?”

## NOTAS

- 1 Hans H. Hinterhuber y Wolfgang Popp, *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1992.
- 2 Castells, *Revista Instituciones y Desarrollo* N° 8 y 9, 2001, pp. 411- 440. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, Córcega, 255, 5° 1ª 08036, Barcelona, España.
- 3 Hans H. Hinterhuber y Wolfgang Popp, *Harvard Business Review*, enero-febrero 1992.
- 4 Guillermo Arosemena A., Editorial “¿de dónde viene la riqueza?”, diciembre 24 de 2006, Diario Expreso de Guayaquil, Ecuador.
- 5 Zermeño, Guillermo, 1996, “*El problema del pasado es el futuro: notas sobre teoría y metodología de la historia*”, Disponible en el ARCHIVO de Tiempo y Escritura en <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/tye-/problemadelpasado.htm>



# RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

David Vásquez Aguirre\*

**H**ablar de la responsabilidad social que tienen hoy las empresas es un deber de conciencia. En plena globalización el modelo económico neoliberal ha provocado que en nuestra querida Latinoamérica la brecha entre la inmensa mayoría de pobres y de empobrecidos y los ricos sea abismal. En Latinoamérica, 150 millones de personas “viven” con un dólar al día y el 50% están en la miseria; 121 millones “viven” con menos de dos dólares diarios; 19 millones de personas sin empleo fijo.

Alguien podría objetar, ¿soy acaso el responsable de las injusticias que se cometen? ¿Por qué se me quiere imponer la responsabilidad de hacer algo para disminuir la iniquidad social? Ante estas preguntas vienen a nuestra memoria las palabras de Dios a Caín después del fratricidio: ¿Dónde está tu hermano? Ningún cristiano en América Latina que se profese como tal puede vivir con tranquilidad conociendo el dato frío de la estadística que presenta brutalmente las diferencias hirientes entre hermanos que se dicen discípulos del mismo Cristo. El recientemente fallecido y muy querido Papa Juan Pablo II, en su visita al Ecuador (1985), nos dijo muy energicamente a los que tuvimos la oportunidad de escucharlo en la Stella Maris, Guasmo: **“Que nadie se sienta tranquilo mientras ha-**



**ya un niño sin escuela, una familia sin vivienda, un obrero sin trabajo, un enfermo o un anciano sin la adecuada atención”** (Visita al Guasmo de Guayaquil, n. 5, 1 de febrero de 1985). En esta frase hay todo un pro-

\* Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Univesidad Politécnica Salesiana - Ecuador.