

# **LOS RETOS DE LA GERENCIA EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN**

**Conferencia Magistral correspondiente a  
la Clase Inaugural del  
Doctorado en Gerencia Avanzada 2da Cohorte  
Universidad Fermín Toro  
Septiembre 22 de 2006**

Prof. Dr. Luis Rodolfo Rojas Vera, PostDoct, PPI-3,  
e-mail: luisrodolfo Rojas@gmail.com

BUENAS TARDES  
SEÑORES AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD FERMIN TORO  
SEÑORES REPRESENTANTES DE LOS PODERES PÚBLICOS

Debo comenzar por manifestar públicamente mi agradecimiento a las autoridades y amigos de esta universidad, a los miembros de este Programa doctoral. Este agradecimiento obedece a tres razones. En primer lugar, por creer en este proyecto y ayudarnos a hacerlo

posible hoy, cuando damos la bienvenida a esta segunda cohorte. En segundo lugar, agradezco a los presentes haber aceptado esta convocatoria y participar como protagonistas de esta historia desde el comienzo de este segundo año del doctorado. En tercer lugar, también debo agradecer a las autoridades y amigos de esta universidad el honor que me han conferido al invitarme nuevamente a impartir esta conferencia inaugural.

En esta conferencia voy a ofrecer una visión global de los **RETOS DE LA GERENCIA EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN**, y del importante papel que asume este doctorado en Gerencia Avanzada. Es decir, es una reflexión amplia para introducirnos en aquello que da sentido de grandeza e importancia a este doctorado, los retos que asumimos como constructores de la gerencia para la sociedad de la información. Les hablaré a ustedes, directamente, con el objetivo sumarlos a este gran proyecto.

La conferencia va a desarrollar las ideas de siete grandes retos que se le plantean a la gerencia en esta nueva sociedad. Algunas de estas ideas vienen siendo tratadas en trabajos previos desde hace una década. Estos son los retos que vamos a desarrollar: 1) La Comprensión de la nueva sociedad, 2) La construcción de nueva identidad de la Gerencia, 3) La necesidad de focalización en la

bioética y el valor de la persona, 4) Consolidar el compromiso con el bienestar humano, 5) La democratización de la información, del conocimiento y de la tecnología, 6) Cambiar el sentido de aprendizaje e investigación, y 7) Consolidar la actuación por valores.

Esta intervención será concisa, fácil de seguir y les prometo que no ocupara mucho tiempo. Lleven la cuenta de por dónde vamos y veamos lo emocionante del camino. Enunciaremos un reto y desarrollaremos brevemente su contenido.

### **Primer Reto:**

#### **LA COMPRENSIÓN DE LA NUEVA SOCIEDAD.**

Este doctorado se denomina Doctorado en Gerencia Avanzada pero la gerencia avanzada no es un concepto común en la literatura del área. Es un concepto de cosecha propia para definir un paradigma gerencial que está en proceso de formación y que es típico de esta nueva sociedad que ha sido denominada por diversos autores como sociedad de la información.

Hagamos un breve recuento: a la gerencia, en general, la podemos entender como un conjunto de conocimientos para facilitar el logro de metas. Para unos es un arte, para otros una ciencia, para un segmento es un objeto de estudio, y para muchos un modo de vida.

Se aplica a diversos sectores de la vida como la educación, el mundo empresarial, el gobierno, o hasta la vida personal. Se aborda desde diferentes perspectivas desde las tradicionales áreas funcionales hasta la alta gerencia, y se estudia desde diferentes niveles de profundidad desde el TSU, pasando por las licenciaturas, las maestrías hasta llegar al doctorado. Y es a nivel doctoral donde más interés científico tiene plantearnos el reto de comprender el fenómeno de la gerencia avanzada en una sociedad de la información.

Hemos acumulado unos 100 años de historia para sistematizar, en la teoría y en la práctica, lo que conocemos hoy como gerencia, administración científica, o dirección. Sin embargo, muchos investigadores de la gerencia observamos algunos puntos de interés, por ejemplo: 1) las realidades parecen cambiar más rápido que la gerencia, 2) los conocimientos gerenciales parecen no haber respondido suficientemente al proyecto de eficiencia, eficacia y calidad de vida que ofrecen, o 3) tenemos enorme debilidad en la investigación nacional sobre gerencia, que se evidencia en un tendencia a reproducir conocimientos y no a producirlos.

Las realidades cambian tan drásticamente que no nos damos cuenta. El primer gran cambio es que vivimos en una sociedad regida por la información y las nuevas tecnologías, y esto transforma nuestras

vidas, la vida de las empresas y la vida de la gerencia. Estos cambios sugieren unas brechas entre la dinámica de los cambios y las repuestas del conocimiento gerencial: muchos siguen gerenciando sin reconocer que viven en una sociedad gobernada por la información, el conocimiento, la comunicación y las tecnologías. Estas brechas aumentan cuando la aproximación académica no llega a generar suficientemente nuevos conceptos y teorías que nos expliquen las cosas en esta sociedad de la información. Hay una razón que explica estas brechas: se trata de la débil cultura de investigación en el área gerencial y en el área de la nueva sociedad de la información. Señores, cada día es mayor la responsabilidad de dirigir o gerenciar, y con ello se hace mayor la necesidad de producir nuevos conocimientos propios para gerenciar en la era de la información. Dirigir sin educación y sin conocimientos avanzados puede ser un salto atrás.

Una sociedad de la información, global más que local, requiere una nueva gerencia como es necesaria una nueva educación, o una nueva capacitación para la vida. Una nueva forma de construir organizaciones.

Por ello un primer gran reto de la gerencia ante esta nueva sociedad de la información es entender que vivimos en la era

informativa, aunque convivamos con modelos industriales y agrarios. Comprender la sociedad de la información implica reconocer sus rasgos característicos, facilitar y propiciar el cambio, comprender las nuevas reglas de competencia. Básicamente, comprender que estamos pasando de una vieja sociedad de tangibles a una sociedad de intangible, una sociedad en la que el modo de producción de la información, del conocimiento y del saber, así como el modo de procesarlos y de generar valor añadido con ello es la clave del poder para generar riqueza y bienestar.

### **Segundo Reto:**

#### **LA CONSTRUCCIÓN DE LA NUEVA IDENTIDAD DE LA GERENCIA**

Podemos resumir la idea de Gerencia Avanzada de la siguiente manera: es un concepto que sintetiza la construcción de una nueva gerencia para dar nuevas respuestas a las nuevas realidades, un reto de producción de saberes, más humanista, una gerencia centrada en la información y el saber, porque es la información y el saber lo que construye la realidad actual. Pero una gerencia focaliza en lo humano, la convivencia, el rescate de la ética.

La nueva gerencia es avanzada no por la tecnología, lo es por la comprensión profunda de los cambios sociales y humanos, y las

nuevas respuestas. Debe ser avanzada porque se debe reinventar para no defraudar como la anterior.

Para entender la nueva identidad de la gerencia avanzada debemos entender los cambios del entorno. Ya lo hemos dicho: lo primero que está cambiando **es** la sociedad: nuestra nueva sociedad es la **sociedad de la información** y del conocimiento, sociedad tecnificada, globalizada, competitiva, múltiple, y compleja de comprender. Y esto no es igual a sociedad industrial tecnificada por incorporación de nuevas tecnologías. La nueva gerencia será avanzada o quedará atrapada en la gerencia tradicional.

Pero insisto: el cambio que nos imprime la sociedad de la información va mucho más allá de la interacción tecnológica, es en realidad el cambio de vida social, el cambio de vida en las empresas, el cambio de vida de las personas. Y esto plantea una nueva realidad para la gerencia, una nueva identidad: una gerencia que se autoconstruye en los imprecisos caminos de a sociedad de la información

Todo esto es en realidad muy complejo, y tal vez por ello mucha gente lo simplifica para sostener una visión parcial que hoy resulta inútil. Muchas verdades científicas de la gerencia tradicional pueden

no se válidas para la gerencia en la sociedad de la información. Al mismo tiempo, todo esto es en realidad algo desconocido, tan desconocido como la misma sociedad de la información, la globalización o el pensamiento complejo. La nueva identidad de la gerencia en esta sociedad de la información es compleja porque no tenemos suficientes ideas para comprender su esencia en un nuevo contexto, porque han cambiado los modelos para explicarnos tanto lo que está pasando como para orientar el cómo actuar en el mundo, en las organizaciones y en la gerencia. Complejo en un camino lleno de paradojas e incertidumbres es lo que asume de una Gerencia Avanzada como reto ante una sociedad de la información. Este es pues, la búsqueda de la nueva identidad de la Gerencia Avanzada, crear el nuevo camino. Gerencia avanzada que no podemos esperar que nos la enseñen, sencillamente porque la estamos construyendo desde este doctorado. Es una nueva gerencia, con nueva personalidad científica que requiere ser investigada y creada para provocar cambios avanzados, cambios para los nuevos horizontes.

### **Tercer Reto**

#### **LA NECESIDAD DE FOCALIZACIÓN EN LA BIOÉTICA Y EN EL VALOR DE LA PERSONA**

Una vez que hemos entendido que la nueva sociedad de la información nos plantea nuevas relaciones de trabajo, de organización

de convivencia y de saber, hemos entendido que algunas cosas entran en crisis y se transforman. Se modifican las relaciones humanas, la gerencia y las vidas de las personas. Se producen crisis de identidad en lo social porque las cosas no son lo que han sido. Las empresas migra hacia lo virtual y se experimenta una crisis de identidad en la empresa y en la gerencia. Por eso, como ya lo hemos dicho, la gerencia se reinventa para reajustarse a las nuevas realidades.

Parte de los reajustes de la gerencia debe ser en la focalización sobre el problema de la vida y del hombre. Ante las nuevas realidades ya no es suficiente que la gerencia se centre en los mismos problemas de hace 50 años: la producción, el control, o la administración de recursos. Parece que hay cosas que la gerencia tradicional no ha logrado resolver como la atención de lo humano, creo que en el marco de un doctorado de gerencia avanzada, y avanzado no por la técnica, creo que hay que decir que la gerencia tiene un doble discurso, que la gerencia tradicional tiene una enorme deuda con la personas.

De allí pues que una vez que la gerencia ante la sociedad de la información replantea su identidad, su sentido, su razón de ser, tiene como nuevo reto reenfocarse en la bioética y el valor de la persona. Bioética como preservación de la vida, el ecosistema, inclusive las relaciones de convivencia. Bioética porque nada debe ser más

importante para la gerencia que la vida en toda su extensión, la vida, el incremento constante de la calidad de vida. Ojo, que siempre habrá el doble discurso o la fuerza de la razón práctica y técnica para privar lo que no es vital. Parte de este reto es el valor de la persona. La gerencia avanzada tiene el reto de hacerse más humanista porque es el hombre el centro de la empresa y no las maquinarias y los procesos. Son los hombres los que trabajan, los que piensan, los que construyen el futuro. La gerencia debe preguntarse, en el sillón del psiquiatra, si de verdad cree en su gente si son un recurso o si son las personas.

Focalizarnos en la bioética y en el valor de las personas no es perder el sentido de la gerencia como algunos podrían pensar. Focalizarnos en la bioética y el las personas en esta sociedad de la información, no es otra cosa que recuperar el camino perdido. Veamos cómo hemos evolucionado del campo a la industria, y de la industria a la sociedad red. No importa que la gente de 50 años no entienda la sociedad de la información, pero los jóvenes de 20 años no quieren salir de ella. No importa que otros no hayan atendido suficientemente a la preservación de la vida o a la valoración de las personas. Hoy nuestra responsabilidad es hacerlo ya desde este proyecto de gerencia avanzada. Y hacerlo porque esa es parte de la herencia que dejaremos a nuestros hijos: una educación, una gerencia y unas

organizaciones que recuperan su compromiso con la vida y las personas, más allá de los imperfectos discursos empresariales.

## **Cuarto Reto**

### **CONSOLIDAR EL COMPROMISO CON EL BIENESTAR HUMANO**

Centrados en el problema de la bioética y del valor de la persona, el nuevo reto de la gerencia en la sociedad de la información es el compromiso de generar constantemente el bienestar humano. La gerencia ha tenido el compromiso de generar beneficios a la empresa pero se podría poner en duda el bienestar humano generado. En muchas organizaciones se respira un clima de insatisfacción laboral. Esto aunado al incremento de la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial, no habla de que es necesario comprometerse con el incremento constante del bienestar humano. La gerencia no tiene porque hacernos infelices, la gerencia debe construir felicidad y este es un reto para la gerencia en la sociedad de la información.

Bienestar humano son acciones concretas y discursos claros. Es un asunto estrechamente vinculado con el reto de la bioética y el valor de la persona. Sólo se podrá generar bienestar humano con una gerencia centrada y comprometida con la vida y con en el hombre. Lo otros, es decir las acciones empresariales o gerenciales que no crean

en la vida o en el hombre, sencillamente no podrán generar el bienestar humano que estamos solicitando.

Claro, pueden saltar las argumentaciones en contra y los no se puede. Pero ya antes hemos dicho que la gerencia debe reinventarse con una nueva identidad, y que todo esto pasa necesariamente, por una recomprensión del sentido de la gerencia en la nueva sociedad de la información. Los modelos del pasado ya los conocemos, ya tenemos el inventario de quejas. Ahora nos corresponde cambiar. Pero cambiar profundamente para generar beneficio humano. Cambio, cambio y reconstrucción es lo que en el fondo buscamos en este doctorado. No queremos repetir el camino conocido, queremos construir una nueva gerencia comprometida con el bienestar humano porque creemos en la vida y en la persona, porque creemos en un cambio de sentido de la gerencia en este momento que entramos en la sociedad de la información. Porque si la gerencia genera más beneficios que bienestar será una gerencia inútil.

### **Quinto Reto**

## **LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN, DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGÍA**

Para que la gerencia pueda generar más bienestar que beneficios debe repartir, reproducir y hacer crecer la riqueza de este tiempo, es decir la información, el conocimiento y la tecnología.

Hoy somos lo que somos porque tenemos la información, el conocimiento y la tecnología. Esa es nuestra riqueza. Somos competentes por el saber que manejemos, somos globales por el acceso a la red, somos gente con otras personas porque nuestra mundo comunicacional se ha expandido. No estar hoy en la cresta de la ola en información, conocimiento y tecnología es estar más cerca del pasado que del futuro.

Este es un reto crucial para la gerencia en la era de la información: debe migrar de un mundo controlador de información y conocimiento a un mundo de saberes compartidos, debe migrar de un mundo controlador de tecnologías porque son costosas a un mundo facilitador de tecnologías porque si no sus empleados se sentirán prehistoricos e infelices. Es decir, la gerencia a nueva debe ceder el poder para poder avanzar. Claro, esto sacude a la gerencia tradicional, pero el nuevo gerente está entendiendo que su nuevo poder transformacional radica no en el control de la información, el conocimiento y la tecnología, sino es su repartición, en su siembra para generar nuevos tipos de valores añadidos.

Esta repartición de saber y tecnología no es la actualización de sistemas informáticos en un departamento. No lo es. Hay que reconocer que el reparto de información y tecnología aún es mezquino porque la gerencia piensa que es un costo y no una inversión. Pero democratizar la información y la tecnología tiene otras dos debilidades: la primera es que muchos gerentes aún no se han dado cuenta que lo más importante es el conocimiento que obtienen sus empleados gracias al acceso a la información, y no lo entienden porque aún no han comprendido que viven en la sociedad de la información. Ven los aparatos pero no la cultura de la información. La otra debilidad es que muchos siguen percibiendo a la tecnología como una cuestión operativa o de herramientas de trabajo, es decir no han comprendido la dimensión estratégica de la tecnología.

Democratizar la información y la tecnología es facilitar que dentro o fuera de la empresa la gente tenga acceso real a la sociedad de la información. Si la gente no logra beneficiarse de la información y la tecnología porque las empresas no facilitan la democratización, podremos tener tres escenarios: 1) la gente ingresará a ese mundo desde organizaciones paralelas como los cybers o desde su casa y trabajará suproductivamente en la empresa, 2) la gente migrará a otras empresas donde pueda tener estos beneficios, y 3) a muchas

personas que interpretan estos cambios ya no les interesa las empresas lentas. No sabemos si ante este reto reaccionan más rápido las empresas o las personas inteligentes.

Todo esto quiere decir que la gerencia tradicional es lenta para democratizar la información, el conocimiento y la tecnología; quiere decir que la gerencia avanzada tiene que ser rápida para democratizar la información y la tecnología para no perecer; quiere decir que el nuevo gerente debe abandonar el egoísmo de controlar saber y tecnología. Hoy el poder transformador es proporcional al reparto de saber y de tecnología, pero es un reto que cuesta porque es una paradoja.

## **Sexto Reto**

### **CAMBIAR DEL SENTIDO DE APRENDIZAJE E INVESTIGACIÓN**

La nueva sociedad y la nueva gerencia se enfrentan a un cambio de sentido de aprendizaje y de investigación. Las formas tradicionales de enseñanza hace años están en crisis. Resulta difícil evaluar la efectividad de la enseñanza. Graduados y más graduado pero no tenemos mejor educación, a todos nos consta que el problema sigue siendo pasar sin esfuerzo. En el fondo hay una cuestión perversa y patológica. Y eso es grave desde la primaria hasta la universidad, y en la universidad desde el pregrado hasta el doctorado.

La sociedad de la información no sólo plantea temáticas de investigación. Plantea formas de aprendizajes virtuales, autónomas y libres. Trae algunas verdades que pueden molestar: las aulas se convirtieron en jaulas, paradójicamente mucho conocimiento es importante pero a la vez resulta inútil, más se aprende fuera de la institución. Todo esto también es complejo.

Cambiar el sentido del aprendizaje y la investigación es un reto para la gerencia. En estos momentos el gerente inteligente no espera que le enseñen, como lo hacen los cómodos. Ya se ha entendido que el concepto clave es el de aprendizaje. Puedo someterme a procesos de enseñanza, paso, me gradúo pero aprendí poco sencillamente porque no quise aprender. En el marco de la sociedad de la información, la gerencia avanzada es una gerencia de aprendizaje, de aprendizaje y de investigación que ha sido la otra gran debilidad. La gerencia tradicional trabaja con manuales y fotocopias, la gerencia avanzada debe trabajar con la inteligencia del investigador. Es decir, antes había que actuar según el manual, ahora debemos actuar según la investigación. Entonces si no investigamos nos atrapa la gerencia del pasado. Por eso esto es un reto: entender el cambio del sentido del aprendizaje y la investigación.

Este reto es una cuestión estratégica para este doctorado. Hay que cambiar la pasividad del escuchador enjaulado por la proactividad del investigador. Los socios de este proyecto no son estudiantes, son investigadores en formación, son profesionales que deben asumir los retos de entender el mundo en que vivimos sin esperar a que se lo expliquen como en pregrado. Los socios de este proyecto deben desarrollar otra mentalidad respecto al aprendizaje y la investigación. Sólo podremos ponernos en la vanguardia de la excelencia si cambiamos nuestro sentido del aprendizaje y la investigación. Esto trae nuevos términos de calidad, productividad y de tiempo de reacción. O los aprendemos o nos quedamos en el pasado.

Todo esto significa que el doctorado de gerencia avanzada, centrado en la sociedad de la información, sólo tendrá impacto mediante el aprendizaje y la investigación y consecuentemente con la comunicación del saber producido. Esto es complejo pero no es difícil, ya compañeros de la primer cohorte ha publicado sus primeros artículos científicos. Y esto es clave porque en los doctorados modernos, de excelencia, en los doctorados de calidad, sencillamente publicas o no te gradúas. O también te puedes graduar sin pena ni gloria.

Este doctorado es una oportunidad para ser excelente si queremos ser importantes. Pero vuelvo a recalcar: solo lo lograremos si somos potentes en investigación y si esas investigaciones son comunicadas en artículos y en tesis. Así pues debemos abordar el asunto de la gerencia avanzada desde este doctorado. Empezar y sostener con excelencia toda nuestra acción o perecer en el intento.

Para tener impacto con sentido de grandeza y trascendencia, debemos casarnos con el rol de investigadores. Muchos somos docentes pero pocos se casan con la investigación que requiere el doctorado. Esto es un reto para este doctorado. Con frecuencia advierto en mis seminarios de doctorado que impacto en varias universidades tres cosas que les pido a usted que recuerden y jamás olviden: **primera advertencia**, al doctorado no se viene a clase para que me enseñen, se viene a trabajar en investigación, y ese es el primer cambio de actitud y cambio de paradigma que va a determinar el futuro éxito, esa es una cuestión de avanzada; **segunda advertencia**, lo más importante del doctorado no son los seminarios, lo más importante del doctorado es la tesis que se desarrolla como la máxima contribución intelectual, ese es el segundo cambio de actitud y de paradigma que va a contribuir al éxito: la tesis no ese perverso último requisito de grado, en realidad es la razón científica y ética para estar en este u otro doctorado, es lo primero que debo emprender y que

dará sentido a la investigación, y la **tercera advertencia**, para trascender hay que asumir el doctorado con sentido de grandeza. Hay muchas formas de asumir el compromiso doctoral que es un modo de vida que no tiene horario ni productividad mínima. Cada opción tiene su resultado que va desde el haber obtenido el título sin pena ni gloria, o ser un verdadero miembro de la comunidad científica. Esto es un problema de visión, de actitud académica, de compromiso, de proyecto de vida. El problema no es el título, el problema es ser DOCTOR, es decir ser o no ser doctor de verdad, no a medias o a dudas. Lograremos alto impacto si de verdad aprovechamos al máximo esta oportunidad, si la medio perdemos ya no la podremos recuperar. Por eso el aprendizaje es diverso y amplio, complejo y disperso. La calidad la pone cada uno y es la vida la que nos evaluará.

### **Séptimo Reto**

#### **CONSOLIDAR LA ACTUACIÓN POR VALORES.**

Un último reto que queremos destacar es el de mantener la actuación por valores. Responsabilidad, excelencia, compromiso, transparencia, honestidad, entre otros, son valores necesarios para edificar la nueva gerencia.

Nuestro compromiso es con nosotros mismos, con nuestras familias, con nuestra universidad, con nuestro país. O nos

comprometemos con la excelencia o nos devora la frivolidad del para que más. Esa es la diferencia entre haberse graduado o llegar a ser doctor. Nosotros estamos casados con la excelencia y no con el facilismo. El compromiso de la gerencia avanzada es su excelencia centrada en todos los retos que hemos descrito o quedará como una gerencia del pasado.

Debemos cambiar nuestros valores respecto al aprendizaje y la investigación. Responsabilidad, compromiso, excelencia, honestidad. Debemos abandonar el rol de participantes escuchativos y lograr convertirnos investigadores activos.

La cuestión de los valores no es fácil porque lo fácil ha sido por costumbre venir a clase y no investigar. Ya lo hemos dicho antes: tenemos un enorme déficit en producción intelectual. El compromiso es que aprendamos a medirnos por los nuevos términos científicos y académicos internacionales, es decir, cantidad de artículos publicados en revistas indizadas, ponencias, revistas propias, formación de seguidores. La actuación por valores tiene que ver con la libertad. Veamos que en la vida sólo hemos tendido dos oportunidades para hacer libremente lo que queramos con nuestra capacidad intelectual, para inventar para crear y ser felices mientras construimos lo que nos hace avanzar. Una de estas oportunidades ya paso y la otra está aquí: la primera oportunidad fue el kinder donde la maestra nos dejaba

hacer con libertad aprendiendo valores, la otra es el doctorado donde algunos nos dejan hacer con libertad, libertad que veces atemoriza porque por una parte se han perdido valores y por la otra lograron meternos miedo para el hacer con libertad. Parte del reto es entender la nueva libertad madura que nos da el doctorado, una libertad donde una de las pocas reglas es la de escriba y publique, escriba y publique porque es lo único que garantiza su vida como doctor científico. Aproveche la libertad para no ser atrapado por el miedo y cualquiera de sus formas como la violencia.

Claro, para publicar debemos vencer tres barreras previas: primero la barrera de escribir, pero antes la barrera de leer. Y una tercera barrera que las atraviesa a las anteriores: el miedo, el miedo a ser lo que tengo que ser, a descubrir y asumir de nuevo la libertad de ser y hacer. Es también de gerencia avanzada saltar las barreras para no perder más oportunidades. Ese esfuerzo, ese compromiso nos traerá enormes gratificaciones. Estoy convencido que en pocos años en el mundo académico, que es nuestro mundo, ganaremos más por lo que publiquemos que por las clases que demos, es decir más por producir que por reproducir. Publicar es importante, observen que con el programa PPI (que con otros nombres está en diversos países) algunos investigadores reciben becas mensuales que pueden superar el 50% de los sueldos que reciben de sus universidades. Publicar,

pues es necesario para justificar nuestra existencia como investigadores miembros de equipos universitarios y sobre todos de doctorados.

La actuación por valores es un problema actitudinal y de cultura corporativa de este doctorado. Se debe palpar en el debate académico pero se debe sentir en la vida cotidiana. La investigación atraviesa el eje de la tesis que se construye a los largo del doctorado y no apresuradamente al final, es una especie de proyecto académico de vida. Pero la responsabilidad de investigación es también el eje central de los seminarios que nos son clases de adiestramiento o actualización. Nuestro reto es mantener a los seminarios doctorales como reuniones de trabajo de investigadores de alto nivel, científicos que trabajan con la máxima altura y responsabilidad. Cada quien debe aportar, rendir cuentas, contribuir científica y éticamente con el avance del asunto de que se ocupa el seminario. No podemos ser reproductores del conocimiento, debemos ser constructores del saber y eso solo lo logramos al casarnos con la investigación, al cambiar el sentido de nuestra responsabilidad. Desde este momento no somos alumnos del doctorado, ese es un disfraz que debemos superar, somos investigadores responsables y comprometidos con este proyecto, con el proyecto de la gerencia avanzada. Graduarnos puede

ser fácil, pero ser grandes como doctores es nuestra responsabilidad, nuestro reto.

Desde el inicio del camino debemos responsabilizarnos por mantenernos altamente productivos y con el más alto sentido de excelencia académica y científica. Sólo así podremos construir esta nueva escuela doctoral de gerencia avanzada. A partir de hoy quedamos comprometidos con cinco RESPONSABILIDADES que jamás debemos olvidar:

El proyecto de este Doctorado que hoy inicia su segundo año es una oportunidad para todos, es un reto. Una oportunidad para los líderes de investigación, una oportunidad para los investigadores en formación, una oportunidad para la universidad. Es un reto cuyo éxito depende del compromiso de todos. Todos hemos asumido este proyecto de construir una nueva gerencia avanzada en el marco de la sociedad de la información. Eso es lo que es este doctorado como una nueva escuela.

Recordemos que el tamaño del éxito es proporcional al tamaño del riesgo. Pero recordemos también que el éxito para construir una gerencia avanzada se basa en la información, la comunicación, las alianzas, el aprendizaje, y el compromiso.

Gracias a las autoridades y amigos de la Universidad Fermín Toro por la confianza y el apoyo brindado para impulsar este doctorado que hoy inicia su segundo año.

Muchísimas gracias a todos por su amable atención. Gracias.

**LRRV**