

¿QUÉ HACEN LOS GERENTES Y QUÉ HABILIDADES NECESITAN PARA UN TRABAJO EFECTIVO?: RESUMEN Y ANÁLISIS DE INVESTIGACIONES

*Alexis Codina Jiménez**

La pregunta que encabeza este trabajo, desde hace tiempo ha estado en el centro de atención de investigadores, consultores y profesores de las disciplinas de las “Ciencias Administrativas”. No es casual que la inmensa mayoría de los principales textos de Administración abordan este problema en su primer capítulo. Esto se explica porque, de las respuestas que se den a esta pregunta es que se pueden identificar los sistemas de conocimientos y las habilidades de las que hay dotar a los que realicen tareas directivas, para garantizar el logro de resultados más efectivos y eficientes. Por tanto, constituye la base para el diseño programas de capacitación gerencial, el desarrollo de investigaciones sobre los procesos de administración y la preparación de materiales docentes e informativos.

El presente trabajo, que constituye la introducción del “Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas” que desarrolla el autor, presenta un resumen y análisis de diferentes enfoques e investiga-

* Director del CETED (Centro de Estudios de Técnicas de Dirección) de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.

ciones relevantes, con sus correspondientes críticas y cuestionamientos, que se recogen en diferentes fuentes bibliográficas en los últimos años sobre este tema. Se analizan: los antecedentes y enfoques existentes sobre lo que hacen los gerentes; los cambios que se han producido en las últimas dos décadas en el entorno en el que se mueven las organizaciones en el mundo contemporáneo; los enfoques, investigaciones y encuestas más recientes sobre las habilidades que caracterizan a los gerentes exitosos; así como las críticas y “llamadas de alerta” que hacen algunos especialistas sobre los programas de capacitación gerencial y la pretensión de “formar a cualquiera como directivo” a partir de “enseñarle” las técnicas que tienen que aplicar y las habilidades que deben desarrollar.

Antecedentes

Como se señaló, generalmente, los libros utilizados en la enseñanza de la Administración (Management, en la bibliografía de habla inglesa) se inician con el análisis de la “Naturaleza del trabajo de administración”, que incluye el trabajo del administrador aclarándose que “...no se hace una distinción básica entre administradores y ejecutivos, gerentes, o supervisores..” (Koontz, p.7) o se utiliza el término gerente “...para designar a aquel que es responsable por subordinados y otros recursos de la organización...” (Stoner, p.12). Después de definiciones generales como que “...la función de los administradores consiste en guiar a las organizaciones hacia el logro de metas..” o que “...la administración es el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizaciones...” (Certo, p. 9) se entra a especificar con más detalle “lo que hacen los gerentes” (termino genérico que se utilizará en lo adelante).

En la exposición de este aspecto se aplican dos enfoques: el “funcional”, y el de “papeles” (roles). En general, el primero trata de responder a la pregunta ¿qué hacen los gerentes?, y el segundo a ¿cómo lo hacen? (Huse, p.15).

En el **enfoque funcional**, que es el más generalizado en la bibliografía, (tanto en español como en inglés) se describe a los

gerentes como: planificadores, organizadores, líderes y controladores, y tiene sus antecedentes en los trabajos del empresario y teórico de la administración, el francés Henry Fayol, que en 1916 identificó como funciones de la administración: la planificación, la organización, la coordinación, la dirección, y el control.

En los años 30, el equipo del norteamericano Gulick y del inglés Urwick ampliaron estas funciones a siete, que resumieron en el famoso acrónimo POSDCORB, que representa (en sus expresiones en inglés): planificación, organización, dotación de personal (staff), coordinación, presentación de informes (report), y elaboración de presupuestos (budget). En el enfoque funcional, las habilidades principales que posibilitarían un trabajo más efectivo por parte de los gerentes están relacionadas con el dominio de los procesos de trabajo y de las técnicas que propicien la realización exitosa de estas funciones. En resumen, lo que se considera los aspectos “tecnológicos” de la actividad de administración, que desde hace unos años tienen tan insatisfechos e inconformes a muchos especialistas de administración; aunque, en la función de “dirección” (o mando), se incluyen aspectos como: motivación, liderazgo, comunicaciones, conflictos, cambio y desarrollo, entre otros, (Hampton) que demandan el desarrollo de habilidades “conductuales” que posibiliten elevar el nivel de influencia sobre los individuos y colectivos, para lograr mayores niveles de participación y compromiso y, con esto, desempeños y resultados superiores.

El **enfoque de papeles (roles)** en el análisis de tareas que realizan los gerentes es relativamente reciente y, según entienden algunos especialistas, concentra su atención en *“...cómo los gerentes desempeñan actualmente sus cuatro funciones básicas, identificando un “papel (rol)” como un conjunto organizado de comportamientos...”* (Heirriegel, p.14).

A diferencia del enfoque funcional, que muchos autores llaman “tradicional”, el enfoque de “roles” parte de investigaciones “de campo” que han realizado directamente sus propugnadores, con el objetivo de conocer cómo utilizan el tiempo y qué hacen realmente los gerentes.

La primera investigación de este tipo, con un importante reconocimiento internacional, fué realizada por Sune Carlson, en

aquellos momentos profesor de la Escuela de Economía de Estocolmo Suecia, y se publicó en 1951. Carlson se cuestionó que las funciones de los gerentes se definieran como: planificación, dirección, coordinación, y control, planteando que “...*esta definición nos brinda sólo ideas generales acerca de las responsabilidades de un directivo, pero nos dice muy poco acerca de lo estos están haciendo actualmente...*” (Carlson, p. 25).

Para buscar respuesta a su insatisfacción, Carlson desarrolló una investigación sobre cómo utilizaban el tiempo un grupo de gerentes de diferentes organizaciones públicas y privadas en Suecia. Después de estudiar investigaciones que se habían realizado en EEUU en la década del 40, diseñó una metodología que precisó como elementos de observación: lugar de trabajo (oficina, taller, exterior), contactos con personas e instituciones, técnicas de comunicación, naturaleza de los asuntos manejados (manufactura, marketing, políticas generales, etc.), tipos de actividad (obtener y transmitir información, desarrollo del personal, inspección, etc.) y tiempo invertido.

Los datos se tomaron con diferentes métodos: directamente por los gerentes (en “diarios” que diseñó Carlson para esto), por sus secretarías, o por su observación directa. La información se recopiló durante cuatro semanas. Algunas conclusiones de la investigación de Carlson son: el trabajo de los gerentes es muy variado y difícil de “atrapar”, es más un arte práctico que una ciencia aplicada a casos particulares, trabajan con mucha intensidad muchas horas del día, tienen numeroso contactos personales dentro y fuera de la organización, pueden dedicar muy poco tiempo a “trabajar solos”, y lo hacen en intervalos, tienen mucha carga de trabajo, muchas tensiones y pocas oportunidades de compartir con su familia y amigos, entre otras cosas. (Carlson, pp. 63-92).

En 1991, al cumplirse el 40 aniversario de la publicación de este trabajo, se celebró un evento conmemorativo en Suecia en el que participaron destacados especialistas contemporáneos (Mintzberg, R.M. Stewart), que se declararon deudores de Carlson y reconocieron que “... *después de 40 años su trabajo aún es considerado relevante...*” (Mintzberg).

Sin embargo, a pesar de sus reconocidos méritos de este trabajo, apenas se menciona en los libros de “Administración”. En opinión del autor de estos comentarios, en esto han influido dos factores:

- en primer lugar, que en el momento en que se publicó el trabajo la influencia de las escuelas de la “Administración Científica” (con su enfoque funcional) y de las “Ciencias Administrativas” (con su instrumental de modelos matemáticos recién “sacados” de la industria militar) eran “suficientes” para interpretar y orientar los fenómenos del trabajo directivo, en un mundo que se caracterizaba por ser relativamente estable, predecible y con mercados con poca competencia; y
- en segundo lugar, porque el trabajo se hizo en Suecia, y con empresarios suecos, y no en EEUU que, era el centro de la generación de tecnología y difusión del management.

Cambios en el entorno empresarial

Desde inicios de la década de los 70, se empiezan a producir cambios importantes en el entorno en que se mueven las organizaciones en los países desarrollados. A diferencia de otras épocas de grandes cambios como la Revolución Industrial, promovida por la máquina de vapor, en esta ocasión los cambios son más amplios y profundos, abarcan virtualmente a todas las esferas de la actividad (investigación-desarrollo, producción, comercialización, comunicaciones, finanzas, política) y su trascendencia y profundidad influyen “horizontalmente” en todos los procesos circundantes.

Desde la primera crisis del petróleo de 1973, las empresas operan en un entorno constreñido, altamente competitivo, en turbulencia económica y social, dentro del cual el cambio ha dejado de ser un accidente del trayecto, volviéndose discontinuo y en gran parte imprevisible. Lo que desde 1974 se llama “la crisis” se revela ser cada vez más, en Europa por lo menos, como una transformación estructural del entorno económico, competitivo y socio-cultural. Estas modificaciones profundas fuerzan a la empresa a revisar sus opciones estratégicas y a redefinir sus prioridades (Lambin, p. 20).

Se han producido cambios profundos en los procesos productivos. La tasa de innovación tecnológica es la más acelerada de la historia humana. Si hace una década se consideraba que la humanidad

era capaz de producir un volumen de conocimientos equivalente al acumulado hasta esos momentos en un período de 8-10 años, actualmente en algunas ramas (electrónica y computación, entre otras) esto se ha reducido a 1,5- 2 años.

El surgimiento y rápida difusión de los avances de la biotecnología, la ingeniería genética, la microelectrónica, las telecomunicaciones, la robótica, entre otros, han propiciado el rápido surgimiento de nuevos productos y la acelerada obsolescencia del “ciclo de vida” de los existentes. Entre el 40-60% de los surtidos de producción de las empresas punteras han surgido en los últimos 4-5 años.

Los avances en las telecomunicaciones y los medios de transporte, han acelerado el desarrollo del comercio internacional, lo que ha propiciado la denominada “homogenización” de los mercados (Ohmae dice que los jóvenes japoneses se visten igual que los de Europa y EEUU) y acrecentado el nivel de competencia en los mercados. Han surgido fuertes competidores de las potencias tradicionales. Japón y los “cuatro tigres” (Taiwán, Surcorea, Hon Kong, y Singapur) presentan balanzas comerciales positivas con Estados Unidos y Europa.

La “civilización de las chimeneas” que ha dominado la tierra durante décadas ha sido reemplazada por la “sociedad del conocimiento”. El sector de los servicios produce más del 80% del PIB de EEUU y en Europa sucede algo parecido. La economía mundial se globaliza y se acentúa la formación de polos económicos. (Toffler).

Se utilizan diferentes teorías para explicar estos cambios: la teoría de los “ciclos largos” de Kondratiev (Drucker), la de Marchetti (Lambin, p. 23), la “crisis de paradigmas” de la “Estructura de las Revoluciones Científicas” de Kuhn (Peters, p. 67), la “tercera ola” de Toffler.¹

¹ En este punto es preciso aclarar que, tanto estas teorías como el “mundo” que se analiza es de los países del “norte” (incluyendo Japón). En los países del “sur” los cambios producidos han tenido otras tendencias: han acentuado los niveles de desigualdad, se ha incrementado la proporción de la población en “estado crítico de pobreza”, se ha elevado la denominada “deuda social” (insatisfacción creciente de los niveles de nutrición, atención de la salud y educación de las grandes masas), se produjo la denominada “década perdida” en América Latina.

Todo esto ha impactado en los enfoques que sobre la administración han prevalecido durante décadas. Ante estas incertidumbres algunos especialistas se preguntan: ¿Cómo ser eficiente en esas condiciones? ¿En qué funciones debe concentrarse el gerente? ¿Qué capacidades debe enfatizar? ¿Cuál es el perfil del gerente de excelencia para la nueva década? ¿Cómo formar los gerentes deseables?. (Kliksberg). Ya a inicios de los 70, uno de los especialistas en administración más connotados desde los años cincuenta, Peter Drucker había señalado:

...Hacia fines de la década de 1960 o principios de la del 70, comenzaba a verse claramente que el conocimiento en que se basaba el boom de la administración ya no bastaba. Incluso en la mayoría de las áreas básicas se manifestó la necesidad de nuevos conocimientos... La administración científica ya no podía aportar una mayor productividad... (Drucker, 1973, p. 20).

En estas “nuevas realidades”, los enfoques y paradigmas que durante años han orientado la práctica gerencial se han puesto en crisis. Las ventajas de las “economías de escala”, propiciadas por las grandes capacidades productivas, se cuestionan por las “producciones flexibles”, que en unidades productivas más pequeñas pueden adaptarse con más celeridad a los cambios del mercado. Los “bajos costos” que tenían el éxito asegurado, se cuestionan por conceptos como “utilidad para el cliente”, “nichos del mercado”, diferenciación de productos. (Peters, p. 68). Se revolucionan los conceptos de marketing, ya no se trata de “vender lo que se produce” sino “producir lo que se puede vender”. Las estructuras jerárquicas y los manuales de organización se sustituyen por “estructuras planas”, flexibles, por “indicaciones generales” y “grupos autónomos”.

Como respuesta a esto, en las últimas dos décadas han surgido nuevas “escuelas” y enfoques sobre la administración: la Teoría Z de Ouchi, la excelencia de Tom Peters, la competitividad de Michael Porter, el “enfoque de contingencia” (ninguna teoría es la mejor, depende de las circunstancias), la “calidad total”, el enfoque estratégico. Sin embargo, como dice Tom Peters, “..las escuelas de

administración de empresas no dirigen al país. Los gerentes sí...” (Peters, p. 62).

Las respuestas a la pregunta ¿qué hacen realmente los gerentes? y, a partir de aquí, ¿qué habilidades deben desarrollar para un trabajo efectivo?, adquiere una significación particular en las nuevas condiciones.

Nuevos enfoques

En 1975, en la revista *Harvard Business Review* se publicó un artículo con el sugestivo título “El Trabajo Directivo: Floklore y Realidad”, que ganó el Premio Anual de esta publicación, y que se ha convertido en una referencia obligada en todos los libros de Administración que se han publicado posteriormente y sobre el cual Koontz señala: “...es el enfoque más reciente de la teoría de la administración, que ha captado la atención de los estudiosos y practicantes...” (Koontz, p. 27).

Su autor, Henry Mintzberg, profesor de la Universidad McGill de Montreal, Canadá, con el estilo irreverente y mordaz que lo caracteriza, fundamenta la necesidad de su trabajo con las siguientes palabras:

...dado el cariño que los norteamericanos han tenido al directivo durante más de un siglo, desde Horacio Alger hasta Lee Iacocca, es sorprendente lo poco que se ha estudiado lo que los gerentes hacen en realidad. Al igual que otros miles de estudiantes de la época, yo hice el Master en Administración de Negocios (MBA), una carrera ostensiblemente diseñada para preparar gerentes, sin cuestionar el hecho de que nadie trató de manera seria lo que los gerentes hacían realmente. Imaginarse un programa de medicina sin un sólo comentario sobre el trabajo del médico.

Cierto que no faltó material sobre lo que los gerentes *deberían* hacer...Desgraciadamente, a falta de un conocimiento real del trabajo de dirección, gran parte de estos consejos han *resultado* ser falsos e inútiles...

Más adelante Mintzberg señala que, las cuatro palabras (planifi-

cación, organización, coordinación, y control) que han dominado el vocabulario de la dirección desde que el industrial francés Henry Fayol las introdujo por primera vez en 1916, no dicen mucho sobre lo que los gerentes hacen en realidad. “Con mucho, indican ciertos objetivos ambiguos que tienen los gerentes cuando trabajan..” declarando que su intención con el trabajo es “...separar al lector de las palabras de Fayol e introducirse en una descripción del trabajo de dirección: más sostenible y que yo creo más útil..” (Mintzberg, pp. 5-7).

Para su investigación, Mintzberg observó “cronómetro en mano”, lo que realmente hicieron durante una intensa semana cinco gerentes generales, de una firma consultora importante, un hospital famoso, una escuela, una firma de alta tecnología, y un fabricante de bienes de consumo. Los resultados principales de su investigación, que complementó con los de otras investigaciones, las presentó en forma de confrontación con lo que consideró “cuatro mitos sobre el trabajo de un directivo que no se sostienen bajo un escrutinio cuidadoso de los hechos”. Por su importancia, se presenta a continuación un resumen de las conclusiones principales a las llegó Mintzberg:

1- Mito. El directivo es un planificador reflexivo y sistemático.

Hechos: un estudio tras otro han demostrado que los gerentes trabajan a un ritmo incesante, que sus actividades se caracterizan por la brevedad, variedad y discontinuidad, que están fuertemente orientados hacia la acción y que no les gustan las actividades reflexivas. La mitad de las actividades de los gerentes de mi estudio duraron menos de nueve minutos y sólo el 10% sobrepasaron una hora.

2- Mito. El directivo eficaz no tiene que realizar obligaciones rutinarias con regularidad.

Hechos. Además de tratar las excepciones, el trabajo de dirección implica la ejecución de varias obligaciones regulares, incluyendo los rituales y ceremonias, negociaciones y procesar información “blanda” que enlaza a la organización el entorno. En mi estudio descubrí que ciertos deberes ceremoniales –atender visitas de clientes importantes, entregar

relojes a empleados, presidir cenas- formaban parte intrínseca del trabajo del director general. Los estudios demuestran que los gerentes desempeñan un papel clave en la obtención de información “blanda” del exterior (mucho sólo accesible a él por su status).

3- Mito. El alto directivo necesita que la información esté resumida, lo que se consigue mejor mediante un sistema formal de información para la dirección.

Hechos. Los gerentes prefieren los medios orales, es decir, llamadas telefónicas y reuniones o contactos. En dos estudios británicos los gerentes dedicaron un promedio del 66 al 80% de su tiempo en comunicaciones orales. En mi estudio dio una media del 78%. Los gerentes favorecen la información “blanda”, especialmente las murmuraciones, rumores, y especulaciones. (los rumores de hoy pueden ser los hechos de mañana).

4- Mito. La dirección es, o por lo menos se está convirtiendo rápidamente en, una ciencia y una profesión.

Hechos. Según cualquier definición de ciencia y profesión esta afirmación es falsa. Un ciencia implica la promulgación de unos procedimientos o programas sistemáticos cualitativamente determinados. Sí, ni siquiera sabemos qué procedimientos utilizan los gerentes ¿cómo podemos describirlos por medio de un análisis científico?. Los “programas” de los gerentes permanecen profundamente en sus cerebros y para describirlos dependemos de palabras como juicio e intuición.

Mintzberg señaló además que los gerentes que observó no podían distinguirse mucho de sus semejantes de hace 100 años. “La información que necesitaban era diferente, pero la buscaban de la misma manera, de palabra...el ordenador, tan importante para el trabajo especializado, aparentemente no tenía ninguna influencia sobre los procedimientos de trabajo de los directores generales. El directivo está sobrecargado de obligaciones...La brevedad, fragmentación y comunicación oral caracterizan su trabajo...” Finalmente, plantea que el trabajo del directivo se puede describir en función de diversos “papeles (roles)” o conjuntos organizados de comportamiento y que son los siguientes:

Papeles interpersonales

- Representante (de la entidad, del colectivo, de los accionistas)
- Líder (motivar y animar a los subordinados)
- Enlace (de su entidad con el entorno y hacia adentro)

Papeles informativos

(Según Mintzberg, recibir y comunicar información es tal vez el aspecto más importante del trabajo de un directivo)

- Monitor (buscar información “afuera” y “adentro”)
- Difusor (distribuye información a la organización)
- Portavoz

Papeles decisorios

- Emprendedor (mejoría de su unidad, adaptarla a los cambios del entorno)
- Resolver problemas
- Asignador de recursos

Mintzberg concluye planteando que debería estar claro que los diez papeles que ha estado describiendo no se pueden separar fácilmente, forman un todo integrado, lo que no quiere decir que todos los gerentes presten igual atención a cada papel: los gerentes de venta, preferentemente juegan papeles interpersonales; los de producción, los decisorios; y los de staff, los informativos. Este es frecuentemente reseñado en los principales textos de Administración que se utilizan en América Latina (licenciaturas y maestrías) y en universidades norteamericanas. No obstante, Koontz y Weirich, al parecer no le perdonan a Mintzberg su irreverencia con las “funciones” de la administración, a las que el canadiense llama “folklore”.

Si Mintzberg ha tratado de eliminar esta clasificación de primer nivel (punto que ha negado en conversaciones con uno de los autores) difícilmente se le puede tomar en serio...la muestra de su investigación es demasiado pequeña...muchas de las actividades que Mintzberg encontró son, de hecho, evidencias de planeación, organización, integración, dirección y control. (Koontz, p.28).

Hampton (pp. 22-31) le da otra solución a esta polémica. Describe la planeación, organización, dirección y control, como “*procesos gerenciales*”, y presenta una descripción amplia de todo el trabajo de Mintzberg bajo la denominación de “*actividad del trabajo gerencial*”.

Unos años después del trabajo de Mintzberg, John Kotter, profesor de la Escuela de Administración de la Harvard estudió durante dos años al comportamiento de 15 gerentes generales en EEUU. Algunas de sus observaciones fueron las siguientes:

- Pasaban la mayor parte del tiempo con otros, conversando y escuchando. Algunos invertían el 90% de su tiempo de trabajo en esto.
- Estas personas no sólo incluían a subordinados y jefes directos, sino también a subalternos de subordinados, clientes o proveedores, relacionados con su compañía o no. Prescindían de la “cadena de mando”.
- Era muy amplia la gama de temas que trataban con estas personas, no se limitaban a planeación, estrategia de negocios, dotación de personal, y otras actividades de “alta dirección”, hablaban prácticamente de cualquier cosa y contenían abundantes bromas, chistes y cuestiones ajenas al trabajo.
- En estas conversaciones, los gerentes formulaban muchas preguntas
- Rara vez parecían tomar “grandes decisiones”, ni impartían órdenes en el sentido tradicional, casi nunca decían a los demás lo que tenían que hacer.

Kotter llega a las siguientes conclusiones:

- Los buenos gerentes generales crean y modifican las “agendas de trabajo”, que engloban metas y planes para su organización utilizando múltiples vías, la principal son los contactos personales.
- Desarrollan y utilizan “redes” de relaciones, que le proporcionan información y cooperación en el cumplimiento de su programa de trabajo.

- El conocimiento técnico especializado y la gama de patrón de contactos que producen eficacia no son generalizables, ni transferibles, de una organización a otra, como muchos piensan.

Otro enfoque, Rosemary Stewart considera que cualquier puesto de directivo tiene tres características generales: **exigencias** (establecer criterios de desempeño, procedimientos de control, etc.); **restricciones** (limitaciones de recursos, restricciones legales, organizacionales, tecnológicas), y **decisorias** (qué debe hacerse, cómo, quién, dónde). En resumen, **lo que debe hacerse** (exigencias), los **factores que limitan** lo que puede hacerse (restricciones), y **selección de alternativas** (decisiones).

Stoner, (pp.7-9) en el epígrafe “¿Qué hacen los administradores?”, *prefiere “especificar más a fondo lo que son”* señalando que los gerentes:

- trabajan con y por medio de otras personas;
- son responsables y deben asumir la responsabilidad de los resultados (verifican que las tareas se cumplan, controlan, evalúan);
- equilibran metas que rivalizan y establecen prioridades (en asignación de tareas y recursos),
- deben pensar en forma analítica y conceptual (saber dividir los problemas en sus componentes, analizarlos y llegar a soluciones factibles, y ser capaz de ver la tarea en forma abstracta y relacionarla con otras),
- son **mediadores** (resuelven conflictos que surgen dentro de la organización), son **políticos** (crean relaciones y se sirven de la persuasión y el compromiso), son **diplomáticos** (representantes oficiales de sus entidades), son **símbolos** (personifican éxitos y fracasos),
- toman decisiones difíciles.

Stoner concluye, “...los gerentes han de cambiar de rol frecuentemente...la capacidad de reconocer el papel que debe desempeñarse y saber cambiarlo fácilmente, es una característica del gerente eficaz..”

Otro aspecto en el que se han producido nuevos enfoques es en el propio contenido y objetivos de la capacitación de gerentes. A los aspectos clásicos de cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje como son: ¿qué debe **saber**? y ¿qué debe **saber hacer**? se ha incorporado otro nuevo ¿qué debe **saber ser**?, que se define como "...la capacidad que tiene una persona para desarrollar las actividades pertinentes en función de su medio ambiente de trabajo..." y que se representa como una interacción entre el "saber" y "saber hacer", con la identidad profunda del individuo (caracter, temperamento, motivación, ideología), con las demandas de su entorno y de los cambios. (Fiol).

Entre los objetivos principales que se persiguen con este enfoque están: permitir al ejecutivo adaptarse mejor (ahora y en el futuro), a las actitudes requeridas por el puesto, y facilitar su movilidad para puestos que requieran otras combinaciones de actitudes.

En este enfoque, la capacitación (como desarrollo de habilidades y de actitudes) se desarrolla alrededor de los denominados "cuatro ejes" con "ocho actitudes relacionales" como son: **eje dirigido-autónomo** (trabaja en la formación de aptitudes y actitudes para trabajar en ambos extremos); **eje individual-colectivo** (desarrollo de aptitudes para trabajar en forma independiente y en colectivo); **eje directivo-delegación** (preparase para dar instrucciones, imponer decisiones y asumir responsabilidades, pero también para compartir autoridad con colaboradores), y finalmente el **eje abstracto-concreto** (desarrollar capacidades para la reflexión, modelización, para ver el "todo" y sus interrelaciones, y al mismo tiempo para aplicar las capacidades a acciones concretas).

¿Qué habilidades necesitan los gerentes para un trabajo efectivo?

Según el *Diccionario Larousse* habilidad es la "capacidad para hacer una cosa", son sinónimos: destreza, capacidad, arte, competencia, aptitud, maña, entre otros. Supone, además de conocimientos sobre una cosa (conceptos, procesos, técnicas, sus interrelaciones con "otras cosas"), la posibilidad de aplicar las mismas de manera efectiva, en las circunstancias que resulte necesario,

y su conversión en métodos de trabajo y de comportamiento habituales.

Para identificar las habilidades que necesitan los gerentes para un trabajo efectivo pueden utilizarse tres fuentes:

- Precisar **lo que hacen** los gerentes y, a partir de ahí, determinar lo que “necesitan” para hacerlo mejor;
- Consultar lo que recomiendan los **especialistas** y estudiosos de estas cuestiones (investigadores, profesores, consultores);
- Preguntarle **directamente a los gerentes** lo que ellos piensan sobre esto.

En lo que se refiere a lo que “hacen los gerentes”, si se parte del **“enfoque funcional”** (tradicional), habría que plantear que es necesario desarrollar en los gerentes habilidades para aplicar los conceptos, procesos, y técnicas que posibiliten la ejecución efectiva de las tareas de: planificación, organización, dirección y control, que en la práctica es lo que ha venido constituyendo los contenidos principales de los cursos de administración desde hace años y sobre lo que han planteado muchas críticas y cuestionamientos diferentes especialistas.

Si se toma el **“enfoque de roles”** y se utiliza el trabajo de Mintzberg como orientación, resultaría necesario desarrollar habilidades para: la realización de comunicaciones interpersonales efectivas (para los roles de monitor, diseminador, y vocero); motivar e influir sobre las personas (para los roles de representante, líder y enlace); desarrollar la creatividad (para el rol de emprendedor-empresario); identificar y resolver problemas, negociar con efectividad, y toma de decisiones (para los tres roles homónimos); y la administración efectiva de su tiempo. (Mintzberg dice que “..quizás el recurso más importante que el directivo asigna es su propio tiempo..”).

Además, en la parte final de su trabajo Mintzberg recomienda que los gerentes atiendan el “dilema de la delegación”, la utilización efectiva de los analistas (staff), por lo que a las anteriores habría que adicionar: delegación y desarrollo y trabajo en equipo.

¿Qué recomiendan otros especialistas?

Katz, en un trabajo “clásico” publicado originalmente en 1955, con una versión revisada en 1974, plantea que los gerentes debían tener tres tipos básicos de destrezas: técnicas, humanas, y conceptuales).

La **destreza técnica**, como capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, como necesitan el ingeniero y el médico, para efectuar lo que el llama la “mecánica de su trabajo”. La **destreza humana**, como capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos y de entenderlos y motivarlos. Y, la **destreza conceptual**, como capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Habilidad para ver la organización como un todo.

Stoner plantea que “el análisis de Katz sobre el trabajo del gerente se parece a las ideas de Fayol..”. No obstante, en la opinión del autor de estos comentarios, los criterios de Katz son algo más abarcadores y contemporáneos.

La destreza técnica puede identificarse en dos ángulos: conocimiento de lo específico del “negocio”, y de las técnicas para desarrollar la “mecánica del trabajo” del ejecutivo, donde cabrían las habilidades ya mencionadas, al igual que en lo que se refiere a las destrezas humanas (parecidas a las demandadas por Mintzberg).

Finalmente, la “destreza conceptual”, más que una habilidad supone el desarrollo de una forma de pensamiento, de un modo de enfocar las situaciones, cuya base metodológica la teoría del “análisis de sistemas” aplicada a la administración y que, en los conceptos más modernos sobre la administración toma cuerpo en el denominado “enfoque estratégico”, que es mucho más que la planeación estratégica.

Whetten y Cameron, en su libro “Desarrollo de Habilidades Gerenciales”, base del curso que imparten y que diseñaron sobre la investigación que se comenta más adelante, presentan los contenidos y técnicas para el desarrollo de estas habilidades en tres grupos:

- **habilidades personales**, donde incluyen: desarrollo del autoconocimiento, administración del tiempo y del stress, y solución de problemas con métodos creativos;
- **habilidades interpersonales**, que incluyen: comunicaciones efectivas, desarrollo de poder y de la influencia, motivación, y administración de conflictos; y
- **habilidades de lo que denominan “comunicaciones aplicadas”**, donde incluyen: conducción de reuniones, presentaciones, y entrevistas.

Livingstone critica que a los gerentes se les prepara sólo para desarrollar capacidades analíticas que, aunque son importantes, “..el éxito de los gerentes dependerá en última instancia de su capacidad para prever los problemas antes de que ocurran..”. Sobre esta base propone que a los gerentes debía enseñárseles habilidades para identificar problemas y oportunidades. (Stoner, p. 23).

¿Qué opinan los gerentes sobre las habilidades que deben tener para un trabajo efectivo?

Analizar lo que “hacen los gerentes” y lo que “identifican los especialistas”, proporciona informaciones relevantes para determinar las habilidades que requiere una dirección efectiva. Pero, resulta insuficiente, incompleto y riesgoso, pues entre la “información primaria” captada por estas fuentes y el “resultado final”, se encuentra el criterio subjetivo del analista, que según su formación y experiencia personal, puede darle determinada orientación a la interpretación de esta. Por estas razones, algunos especialistas que se dedican a la capacitación gerencial se han dedicado en los últimos años a realizar investigaciones que se basan en encuestas o entrevistas personales a gerentes.

De los materiales consultados, el más relevante en opinión del autor de estos comentarios, es una investigación que realizaron dos profesores de las universidades de Illinois y Michigan, a fines de los años 80, con el objetivo de “...identificar los elementos que constituyen una administración efectiva...” (Whetten, pp. 7-11). Para

esto, los autores contactaron con organizaciones de diferentes esferas: negocios, salud, educación, y entidades de gobierno preguntándoles a sus ejecutivos principales cuáles eran los gerentes más efectivos en sus organizaciones. Seleccionaron a 402 que entrevistaron para descubrir “qué hacían para ser más efectivos”. Entre las preguntas que les hicieron estaban:

- ¿Cómo se hizo exitoso en su organización?
- ¿Quiénes fallan y quiénes son exitosos en su organización y por qué?
–Si Ud. tuviera que entrenar a alguien para sustituirlo en su puesto ¿qué conocimientos y habilidades Ud. les daría?
- Si Ud. tuviera que diseñar un curso ideal o un programa de entrenamiento para enseñarle a ser mejor directivo, ¿cuál sería su contenido?
- Piense en otros gerentes efectivos que Ud. conoce ¿qué habilidades ellos demuestran para explicar sus éxitos?

El análisis de las entrevistas produjo 60 características de los gerentes efectivos. Las diez más reiteradas fueron: comunicación verbal (incluye la escucha); administración del tiempo y del stress; administración de decisiones individuales; identificación, definición y solución de problemas; motivación e influencia sobre otros; delegación; establecimiento de metas y articulación de una visión; autoconocimiento; desarrollo y trabajo en equipo; y administración de conflictos. Otras conclusiones de esta investigación fueron:

- Las habilidades que se identificaron son de comportamiento, no se refieren a atributos de la personalidad, o a estilos, o a “generalizaciones atribuibles a la suerte”.
- Los resultados obtenidos son similares a los de muchas otras investigaciones.
- Estas habilidades pueden aprenderse o mejorarse por cualquiera, independientemente de su estilo, personalidad, u otros rasgos individuales.
- Pueden aplicarse en forma diferente, según individualidades, pero su desempeño efectivo constituye un conjunto de atributos

que se observan reiteradamente en gerentes muy diferentes en sus rasgos de personalidad.

- Estas habilidades se presentan en forma integrada. No se puede ser efectivo en una habilidad, independiente de las otras. Para estimular más efectivamente a otros se requiere, tanto una buena comunicación, como capacidad de influir, y de delegar.

En el apéndice de este trabajo se presenta un resumen de diferentes investigaciones que se plantearon objetivos y métodos parecidos a los que aplicaron Whetten y Cameron. Como la actividad gerencial y el entorno en que se mueven las empresas en el mundo contemporáneo se caracteriza por los cambios y la inestabilidad, algunas instituciones y especialistas han considerado que, no basta con identificar cuáles son habilidades que caracterizan a los “gerentes efectivos actuales”, sino que es necesario determinar las que necesitarían para actuar en el futuro.

En este enfoque se enmarca una encuesta que realizó la Revista *Harvard Business Review* a fines de 1991 a 1500 ejecutivos de Europa, América del Norte, Sudamérica, y Asia, a los que les preguntó ¿Cuáles son las habilidades profesionales fundamentales que deben caracterizar a los ejecutivos en el año 2000?. Las respuestas fueron:

- 1- Formulación de estrategias
- 2- Dirección de los recursos humanos
- 3- Negociación y solución de conflictos
- 4- Mercadotecnia y Ventas

El “Centro Europeo para la formación de Directores”, con sede en Madrid, hizo una encuesta similar entre sus consultores en diferentes capitales europeas en 1988 y dio los mismos resultados, pero en un orden diferente: 1- Formulación de estrategias, 2- Dirección de Marketing, 3- Dirección de Recursos Humanos, y 4- Negociación y Solución de Conflictos. Cuando les preguntaron con respecto al año 2000 dió los mismos resultados que la de la Harvard. La conclusión principal que sacaron es que, en los próximos años, las habilidades requeridas se moverán más hacia las cuestiones relacionadas con los recursos humanos.

Una alerta final

Las conclusiones de algunas investigaciones que se han analizado en este trabajo pueden dejar la impresión de que “cualquiera” puede llegar a ser un buen directivo, basta con capacitarse y desarrollar las habilidades requeridas. Pero la vida indica que esto no es así. Desde hace años, algunos especialistas vienen alertando de que “...ciertas características de los buenos gerentes son casi imposible de enseñar. Se trata de las cualidades personales, que se adquieren mucho antes de inscribirse en los programas de adiestramiento...” (Stoner, p. 23).

En un trabajo reciente, publicado en la *Revista Newsweek* en mayo de 1993, con el título “La Muerte del Management”, se plantea que “...la idea de que un buen directivo puede dirigir cualquier empresa, donde sea, y en cualquier momento, es un absurdo y ha colapsado..” (Stevenson). Y, más adelante expresa que es imprescindible reconocer que el talento, el temperamento, los conocimientos y la experiencia, no se pueden “enseñar”. Además, hay personas que son efectivos en una actividad, o en un lugar determinado, y no lo son en otras actividades, o en otros lugares.

Otro aspecto en que se centra este trabajo es que “...la noción actual del MBA (Master en Administración de Negocios) es disparatada. Es imposible tomar personas de alrededor de 20 años- sin mucha experiencia de negocios- y educarlos como gerentes ...todavía las escuelas de negocios preservan esta noción, para asegurarse los ingresos por matrículas....”. Con esto, señala el autor, muchos jóvenes pierden oportunidad de estudiar otras cosas que pueden resultarles más útiles y acordes a sus posibilidades, concluyendo “...¿Cuándo la Escuela de Administración de Negocios de la Harvard aprenderá - y actuará sobre esto- que la administración americana deberá dar pasos agigantados hacia adelante?...”

Unos años antes, Mintzberg había tratado este problema en su trabajo “Formación de Gerentes, no de MBAs” (pp. 91-105), donde señalaba:

...he acabado creyendo que la formación para la dirección deberá estar dirigida a personas que posean una experiencia

organizativa considerable junto con una capacidad de líder, así como la inteligencia necesaria...Tenemos cosas buenas que enseñar en el campo de la dirección, enseñémoslas a las personas que puedan utilizarlas...". Más adelante, expresaba: "...en mi programa ideal de dirección haría hincapié en la formación de habilidades: interpersonales, para recoger información; para tomar decisiones bajo condiciones de ambigüedad..."

La insatisfacción de Mintzberg con los programas de MBA lo llevó a dejar de impartir cursos en este nivel de enseñanza, según informó al autor de estos comentarios en un encuentro que sostuvieron en mayo de 1993.

Conclusiones

- 1- Durante décadas, el enfoque que ha prevalecido en el análisis de lo que hacen los gerentes es el "funcional", que plantea que estos: planifican, organizan, coordinan, dirigen, y controlan, que tiene como base los planteamientos de la escuela de la "Administración Científica", (fundamentalmente de Fayol), de inicios de siglo.
- 2- En las últimas dos décadas se han producido cambios profundos en el entorno en que se mueven las empresas, en los países desarrollados, caracterizándose el mundo contemporáneo por la inestabilidad, y la incertidumbre. Todo esto ha impactado en las teorías y enfoques sobre la administración que han prevalecido durante años, se han puesto en crisis muchos paradigmas y han surgido otros, junto con nuevos enfoques y escuelas.
- 3- La respuesta a la pregunta ¿qué hacen los gerentes? no ha escapado a este cuestionamiento. Desde mediados de los años setenta, y bajo la influencia de diferentes investigaciones (fundamentalmente de la de Mintzberg) ha tomado significación el denominado "enfoque de papeles (roles)", que sitúa este problema en nueva proyección, que tiene sus antecedentes en la investigación de inicios de los años cincuenta del profesor sueco Sune Carlson.

- 4- Entre los objetivos principales que tiene el esclarecimiento de la respuesta a esa pregunta se encuentra la determinación de lo que “debe saber” (conocimientos), lo que “debe saber hacer” (habilidades) y, más recientemente, lo que “debe saber ser” (actitudes y comportamientos), el directivo.
- 5- Para identificar las habilidades que necesita un directivo para un trabajo efectivo se puede acudir a tres fuentes: las respuestas a la pregunta ¿qué hacen los gerentes?, las recomendaciones que hacen sobre esto los especialistas, y lo que opinan los propios gerentes sobre las habilidades que deberían tener para ser efectivos.
- 6- Integrando los elementos que proporcionan las fuentes mencionadas, las habilidades que al parecer caracterizan a los gerentes más efectivos son: capacidad para relacionarse con el entorno y partir de esto, diseñar estrategias; diagnóstico y solución de problemas; comunicaciones interpersonales (capaces de persuadir y motivar); desarrollo y trabajo en equipo; negociaciones y solución de conflictos; desarrollo de la creatividad; administración efectiva de su tiempo de trabajo.
- 7- En los últimos años se ha criticado fuertemente la pretensión de convertir en “gerentes efectivos” a “cualquiera”, sólo a partir de proporcionar los conocimientos y desarrollar las habilidades requeridas. La experiencia demuestra que, efectivamente, es posible “formar” y “entrenar” a gerentes para una dirección efectiva, pero que hay que partir de una “materia prima” adecuada, que haya demostrado cualidades personales como: inteligencia, valor, intuición, voluntad, “don de mando”, capacidad de influir en los demás, entre otras cosas.
- 8- Las investigaciones, encuestas, y trabajos de diferente naturaleza que se conocen sobre esto, han sido realizadas en países del “Norte” (América y Europa), que difieren notablemente de los países latinoamericanos, en niveles de desarrollo, cultura, idiosincracia. No obstante, los elementos que proporcionan son útiles para el diseño de programas de capacitación en otros contextos, aparte de que muchas de las conclusiones de estos trabajos se pueden validar en otros contextos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carlson, Sune. (1991), *Executive Behaviour*. Uppsala, Suecia, (primera edición en 1951), reprinted with contributions by Henry Mintzber and Rosemary Stewart.
- Certo, Samuel C. (1987). *Administración Moderna*. Editorial Interamericana S.A., México, D.F.
- Drucker, Peter. (1973). *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y práctica*. El Ateneo, Buenos Aires.
- Fiol, Michel. (1991). *La Formación al Management: ante todo una cuestión de "saber ser"*. Taller de Expertos CLAD, Puerto Rico.
- Hampton, David. (1989). *Administración*. McGraw Hill, México.
- Hellriegel, Don; Slocum, John W. (1986). *Management*. Addison-Wesley Publishing Co, USA.
- Huse, Edgar F. (1982). *Management*. West Publishing Co., USA.
- Katz, Robert L. *Habilidades para una administración efectiva*. Biblioteca Harvard (edición original en 1955, revisada en 1974).
- Kliksberg, Bernardo. (1991). "Las perspectivas de la gerencia empresarial en los años noventa". *Pensamiento Iberoamericano*. Num. 19, pp. 141-163.
- Koontz, Harold; Weirich, Heinz. (1987). *Elementos de administración*. McGraw Hill, México.
- Kotter, John. (1982). *The General Managers*. The Free Press, N.Y. (un resumen aparece en Hampton, pp. 17-22 y 33-35).
- Lambin, Jean-Jacques. (1991). *Marketing estratégico*. McGraw Hill, España.
- Levitt, Theodore. (1991). *Reflexiones en torno a la gestión de empresas*. Díaz de Santos S.A., Madrid.
- Mainiero, Lisa; Tromley, Cheryl. *Developing Managerial Skills in Organizational Behaviour*. Prentice Hall, New Jersey, 1989.
- Mintzberg, Henry. (1991). "El trabajo directivo. folklore y realidad", en *Mintzberg y la Dirección*, Díaz de Santos S.A., Madrid, pp. 5-25.

- Minztberg, Henry (1991). "Formación de gerentes, no MBAs", en *Minztberg y la Dirección*, Díaz de Santos S.A., Madrid, pp. 91-105
- Peters, Thomas y Robert Waterman (1984). *En Busca de la Excelencia*, Lasser Press, México, D.F.
- Samuelson, Robert J. (1993). "The Death of Management". *Newsweek*, may 10, p. 55.
- Stoner, James. (1989). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México.
- Toffler, Alvin. (1990). *El Cambio del Poder*, Plaza & Janés Editores S.A. Barcelona.
- Whetten, David; Cameron, Kim. (1991). *Developing Management Skills*, Harper Collins Publishers, USA.

HABILIDADES GERENCIALES CRITICAS RESULTADOS DE INVESTIGACIONES SELECCIONADAS

1- *Prentice* (1984)

Objeto: 230 ejecutivos de firmas de industrias, comercios y servicios.

Objetivo: Identificar las habilidades críticas para la dirección de organizaciones.

Resultados: Saber escuchar, Comunicación, Liderazgo, Solución de Problemas, Administración del Tiempo, Adaptabilidad al Cambio, Relaciones Interpersonales, Presentaciones, Administración del Stress.

2- *Margerison y Kakabadse* (1984)

Objeto: 721 ejecutivos superiores en corporaciones de EE.UU.

Objetivo: ¿Cuáles son las cosas más importantes que usted ha aprendido para llegar a ser un jefe ejecutivo?.

Resultados: Comunicación, Dirección de personas, Delegación, Paciencia, Respeto, Control, Comprensión de las personas, Evaluación del personal, Tolerancia, Espíritu de grupo (equipo), Planeación estratégica, Toma de decisiones, Auto-disciplina, Habilidades analíticas, Trabajar fuerte, Flexibilidad, Administración financiera, Administración del tiempo, Conocimiento de los negocios, Pensamiento claro.

La misma investigación, con el mismo objeto, pero con el siguiente:

Objetivo: ¿Cuáles son las habilidades gerenciales claves que deben desarrollarse en otros, para ayudarlos a que llegen a ser ejecutivos superiores?.

Resultados: Relaciones humanas, Comunicación, Establecimiento de planes y metas, Dirección de personas y liderazgo, Toma de decisiones, Administración financiera, Habilidades de emprendedores, Delegación, Experiencia, Trabajo en equipo.

3- *Cameron* (1984)

Objeto: 50 consultores, profesores, expertos en desarrollo de la administración, y administradores públicos.

Objetivo: ¿Cuáles son las habilidades gerenciales necesarias para los gerentes de la administración pública?

Resultados: Administración de conflictos, Motivación de otros, Administración del tiempo y del stress, Toma de Decisiones, Delegación, Establecimiento de metas, Solución de problemas, Diseño de trabajos, Desarrollo y utilización del poder, Planificación de carrera.

4- Hunsicker (1978)

Objeto: 1954 oficiales de la Fuerza Aérea

Objetivo: ¿Cuáles son las habilidades que más contribuyen a una administración exitosa.

Resultados: Comunicación, Relaciones humanas, Habilidades generales de administración, Competencia técnica, Liderazgo, Conocimiento y experiencia.

5- Luthans, Rosenkrantz, y Hennessey (1985)

Objeto: 52 gerentes de 3 organizaciones

Objetivo: Observación de los participantes de las habilidades demostradas por los gerentes más efectivos vs. los menos efectivos.

Resultados: Manejo de conflictos, Comunicación, Elaboración de poder e influencia, Toma de decisiones, Desarrollo de los subordinados, Procesamiento de papeles de trabajo, Establecimiento de planes y resultados.

6- Benson (1983)

Objeto: Encuesta de 25 estudios de revistas sobre administración.

Objetivo: Establecer un “sumario” de habilidades necesarias para los estudiantes que pretenden empezar a ser profesionales.

Resultados: Saber escuchar, Comunicación escrita, Comunicación oral, Motivación y persuasión, Habilidades interpersonales, Intervenciones informativas, Solución de problemas en grupos.

7- Curtis, Winsor, y Stephens (1989)

Objeto: 428 miembros de la Sociedad Americana de Administradores de Personal en EE.UU.

Objetivos:

1- Habilidades necesarias para obtener empleo.

Resultados: Comunicación verbal, Saber escuchar, Entusiasmo, Comunicación escrita, Competencia técnica, Apariencia.

2- Habilidades importantes para un trabajo y desempeño exitosos.

Resultados: Habilidades interpersonales, Comunicación verbal, Comunicación escrita, Persistencia/determinación, Entusiasmo, Competencia técnica.

3- Habilidades necesarias para ascender en la organización

Resultados: Habilidad para trabajar bien con otros. Obtener (recopilar) información y tomar decisiones. Trabajar bien en grupos, Escuchar y dar consejos. Dar una retroalimentación efectiva. Escribir informes efectivos. Conocer el trabajo. Presentar una buena imagen para la firma. Utilizar computadoras. Conocimiento de la teoría de la administración. Conocer de finanzas. Conocer de mercadotecnia. Conocer de contabilidad.

