

Columna Electrónica, Marzo del 2007  
**Gerentes de tiza y pizarrón**  
Mario Waissbluth

## Introducción

De vez en cuando uno tiene la suerte de toparse con algún libro o artículo que le deja una profunda huella profesional. Esto suele ocurrir cuando se han ido acumulando intuiciones de que las cosas no son tal como las pensábamos, y de pronto aparece el gran autor que nos articula, ordenando y profundizando esas preocupaciones y conceptos.

En más de una ocasión esto me ha ocurrido leyendo a Henry Mintzberg, una de las autoridades mundiales en el tema de gestión empresarial y gestión pública. Por si el lector no lo ubica, es Profesor de “Management Studies” en la Universidad de McGill en Canadá. Ha sido presidente de la “Strategic Management Society”, y es autor de doce libros, entre los cuales dos de los más afamados son “Mintzberg on Management” y “Safari a la Estrategia”.

Estamos describiendo aquí su libro publicado el 2004, bajo el sugerente título de **“MANAGERS NOT MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development”**. Por comodidad y precisión, recurriré a las citas textuales de manera inmisericorde. Considere el lector casi todo este texto como una gran cita a Mintzberg, para ahorrarnos la penuria de señalarlas todas. A la inversa, cuando exista un comentario personal, me preocuparé de señalarlo para no engañar al lector.

Mis razones para escribir esta reseña son a) este libro no lo he visto disponible en español; b) al resumirlo, espero poder convencer a algunos gerentes y a directivos de programas de formación gerencial, que sienten que no tienen el tiempo o la paciencia de leer un volumen de 415 páginas, de que se tomen un fin de semana para hacerlo. Sus temas esenciales son: **cómo debe formarse un buen gerente, cómo los MBAs convencionales no suelen cumplir bien esa tarea, cuáles son los elementos que deben modificarse, y qué deben tomar en cuenta aquellos que están contratando aspirantes a gerentes, o gerentes.**

Si bien los razonamientos se plasman en este libro en torno a los MBAs y los gerentes de empresas, en el caso de la formación de directivos públicos sus razonamientos se aplican... pero multiplicados y potenciados. Veamos si al final de esta reseña el lector comparte este punto.

## Análisis vs. Síntesis

**Análisis** significa “el proceso de separar algo en sus elementos constituyentes”. Separar el todo entre sus partes es lo que suelen hacer los MBAs. La educación gerencial se convierte en una colección de funciones como marketing, finanzas, control de gestión, e investigación de operaciones. La estrategia se convierte en un conjunto de técnicas genéricas, y hasta la gente (el *capital humano*) se convierte en un objeto analítico. El peligro de romper y separar las cosas es que a veces uno no puede volver a juntarlas. Las escuelas de negocios no han sido capaces de pegarlas de vuelta, ... porque esto debe ocurrir en un contexto... en situaciones específicas.

Agregaríamos de nuestra cosecha autóctona la multiplicidad de empresas consultoras y consultores que transitan por el mundo vendiendo de forma empaquetada algunos “bocadillos conceptuales” (reingeniería, ISO9000, BSC, una nueva técnica de marketing basada en el último *best seller*, CRM,

gestión por competencias, software, talleres de liderazgo, etc.), anunciándolos como la solución universal para todas las organizaciones, ignorando que las soluciones universales no existen, y que las soluciones verdaderas en sistemas complejos requieren de una multiplicidad de herramientas, usadas y adaptadas con mucho sentido común, en el momento y con la secuencia correcta. Este mercado se complica aun más porque los compradores de servicios suelen hacer *shopping* de manera acrítica, con mucha “automedicación”: por ejemplo “tengo problemas de clima laboral, voy a contratar un taller de comunicación y trabajo en equipo”... cuando los problemas de clima laboral suelen ser la punta de un *iceberg* de enormes dimensiones.

**Síntesis** es la esencia misma de la gerencia. Los gerentes deben juntar las cosas en visiones coherentes, organizaciones unificadas, sistemas integrados, vinculación a las redes del entorno. Esto es lo que hace la gerencia tan difícil y a la vez tan interesante. No es que los gerentes no necesiten análisis, sino que lo necesitan como insumo para la síntesis, y esa es la parte difícil. Enseñar análisis (y herramientas simplistas, agregaría uno) sin la síntesis reduce la gerencia a un esqueleto de sí misma, y disminuye la capacidad para tomar decisiones coherentes y lograr que las cosas ocurran en la realidad.

La gerencia efectiva es una mesa de tres patas, que se necesitan mutuamente. Puede estar ligeramente desequilibrada, pero con una de ellas faltante la mesa se cae: ellas son ciencia, arte, y oficio. Caer en cualquiera de los tres extremos genera vicios y distorsiones.

### LOS TRES POLOS DE LA GERENCIA

	CIENCIA	ARTE	OFICIO
Basada en:	Lógica verbal (y matemática)	Imaginación visual	Experiencia visceral
Se preocupa de:	Replicabilidad	Novedad	Utilidad
Decide de manera:	Deductiva	Inductiva	Iterativa
La estrategia se construye:	Planificando	En forma visionaria	Aventurando iniciativas
Si se usa en exceso la gerencia se deteriora por ser demasiado:	Calculadora	Narcisista	Tediosa

Adicionalmente, muchos gerentes fallan porque su afinidad con otras personas es puramente intelectual o cognitiva. Son “emocionalmente ciegos”, tal como algunas personas son daltónicas y no pueden distinguir colores. La formación de los MBA ¿se preocupa de esto, o por el contrario, se preocupa de formar “agresivos llaneros solitarios”?

Por cierto, dentro de la despiadada crítica que Mintzberg hace a los actuales programas de MBA, particularmente los norteamericanos, él entrega interesantes estadísticas acerca de la escasa correlación entre los estudios de MBA y el éxito en los negocios.

### Hundirse o nadar.

Extracto de una entrevista a un gerente en “In Search of Management”, de T.J. Watson, 1994.

“No me veo a mi mismo como alguien que fue entrenado para ser gerente. Me tiraron al lado profundo de la piscina al inicio, no sabía se me iba a hundir o nadar. Supongo que al fin del día me las arreglé, usando mi astucia, creo que aprendí a gerenciar rápido”

“¿A gerenciar?” “A mantener mi cabeza arriba del agua. No me refiero a ser gerente en el sentido que tu hablas, sino a sobrevivir al fin de la semana, o del mes, sin meterme en muchos problemas o molestar a mucha gente”

*Pero ¿es eso realmente diferente a ser un gerente?* “Tal vez no lo es. No sé. Debo admitir que a pesar de todos mis cursos y toda la pila de libros de gerencia, todavía me baso en mi astucia y mi carisma para hacer el trabajo. A veces pienso que no he aprendido nada y a veces pienso que estoy aprendiendo todo el tiempo. Hoy, es más difícil que me hunda.”

*¿Hoy eres un mejor nadador?* “Me gusta eso: aprender a gerenciar es como aprender a nadar. Es medio instintivo pero lo tienes que aprender, o tal vez no aprender sino adquirir confianza. Sí, sí, tú adquieres confianza a medida que vas probando cosas diferentes”

La Cruz Roja es un activo desarrollador de sus propios gerentes: sus directivos, en cada país, escogen a una “contraparte local” que trabaja a su lado. Invierten mucho tiempo en eso. Es un arreglo tutorial, tal vez informal, pero personal y poderoso.

## Las propuestas de Mintzberg.

1. **La educación gerencial debiera estar restringida a los que ya están practicando gerencia.** Los gerentes no se pueden crear en una sala de clases, pero los gerentes pueden desarrollarse mucho en ella, y sus experiencias pueden convertir la sala de clases en una excelente cancha de aprendizaje. La más efectiva manera de seleccionar candidatos es que las propias organizaciones a las que pertenecen los propongan.
2. **La sala de clases debe aprovechar la experiencia de los alumnos en el proceso educativo.** La sala de clases debe proveer el esqueleto de una estructura general de materias, para ser rellena por las necesidades y experiencias de los estudiantes. Dicho de otro modo, hay demasiada “enseñanza” y poco “aprendizaje” en la educación gerencial, demasiado control de la sala de clases por los “instructores”.
3. **La teoría ayuda a los gerentes a darle sentido a su experiencia.** Muchos alumnos quieren que su educación sea más “realista” y “práctica”. Dicho así, están equivocados. Para eso, mejor dedicarse a trabajar. Ciertamente, los gerentes tienen que ser “prácticos” y lograr que las cosas se hagan. Pero tienen que pensar por sí mismos. Los peores gerentes son los que copian acríticamente, usando “recetas prácticas de éxito” que en realidad son recetas para el fracaso. La teoría es una palabra “sucias” en algunas organizaciones, lo cual es extraño. La teoría ayuda a darle sentido a la información que capturamos, y la gente aprende poco de su experiencia si no tiene alguna manera de clasificarla y analizarla.
4. **Reflexionar basándose en la experiencia, a la luz de ideas conceptuales, es la clave del aprendizaje gerencial.** Aprender no es hacer, es reflexionar sobre el hacer. Reflexionar no significa divagar, sino indagar, analizar, sintetizar y conectar. Aprender no sólo a preguntarse qué pasó, sino por qué ocurrió, y de qué manera una situación es similar o diferente de otras. Para que esto ocurra la gente debe ser curiosa, estar alerta, debe haber energía en la sala de clases. La reflexión es personal, pero los gerentes aprenden personalmente al reflexionar colectivamente.
5. **Compartir sus competencias eleva la conciencia de los gerentes respecto a su práctica.** Además de conceptos, están las competencias, o habilidades (términos bastante intercambiables). Estas habilidades son las que transforman los conceptos en acción. Enseñar con-

ceptos es relativamente sencillo y barato, en cambio enseñar habilidades requiere experimentación, coaching y retroalimentación. Es caro. Y además los profesores de planta suelen ser contratados por sus capacidades para investigar, analizar y publicar, no por tener ni ser capaces de enseñar habilidades. Compartir estas habilidades *entre* los estudiantes es vital, y no se refiere a cómo *podrían* aplicarse, o como *debieran* practicarse, sino a cómo  *fueron* practicadas por aquellos que vivieron una experiencia específica. La siguiente tabla muestra estas competencias o habilidades esenciales en un gerente:

<b>HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES BASICAS</b>
<p style="text-align: center;"><b>PERSONALES</b></p> <p><b>Gerenciarse a si mismo internamente</b>, reflexivamente.</p> <p><b>Gerenciarse a si mismo externamente</b>, manejando su tiempo, información, stress, carrera.</p>
<p style="text-align: center;"><b>INTERPERSONALES</b></p> <p><b>Liderar personas</b>, seleccionando, enseñando, tutorando, inspirando, manejando expertos.</p> <p><b>Liderar grupos</b>, formando equipos, resolviendo conflictos, facilitando, dirigiendo reuniones.</p> <p><b>Liderar organizaciones</b>, organizando, creando cultura, gestionando el cambio.</p> <p><b>Conectar la organización</b>, creando redes, colaborando, haciendo lobby, negociando, haciendo política, protegiendo, amortiguando.</p>
<p style="text-align: center;"><b>INFORMACIONALES</b></p> <p><b>Comunicarse verbalmente</b>, escuchando, entrevistando, escribiendo, recabando y diseminando información.</p> <p><b>Comunicarse no-verbalmente</b>, viendo lenguajes corporales, sintiendo.</p> <p><b>Analizar</b>, procesando datos, modelando, midiendo, evaluando.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DE LA ACCION</b></p> <p><b>Agendar</b>, programando, reprogramando, priorizando, postergando.</p> <p><b>Administrar</b>, asignando recursos, delegando, autorizando, fijando metas, evaluando.</p> <p><b>Diseñar</b>, planificando, generando visión.</p> <p><b>Mobilizar</b>, manejando crisis, manejando proyectos.</p>

(Al llegar a este punto del texto, sugerimos al lector tomar un lápiz y autocalificarse privadamente en estos atributos descritos por Mintzberg. Podrá así formarse una idea de su capacidad gerencial, de sus brechas para llegar a ser un gerente exitoso, y... de su capacidad para entrenar gerentes no sólo en sus conocimientos sino también en sus competencias)

6. **Después de la sala de clases, toca aprender del impacto en la organización.** El MBA suele ser aprendizaje personal, ofreciendo mayores conocimientos para lograr un mayor salario. (Los títulos venden). Esto ha contribuido a una cultura de gerentes egoístas (self-serving). Cuando se encuesta a los egresados sobre la calidad de la educación recibida, las frases frecuentes son “*me* capacitó..”, “*me* ayudó..”, y rara vez “ayudó a mi organización”. Los estudiantes debieran aprender algo y luego aplicarlo para que su organización funcione de manera más efectiva. Eso es “impacto en la acción”. Pero hay otra dimensión que debiera ser aun mayor: “impacto educativo”... en los colegas y subordinados del estudiante en su organización. Todos los buenos gerentes deben ser buenos profesores.
7. **El currículo del programa y sus profesores debieran transitar del “diseño controlado” a la “facilitación flexible”.** Si estas ideas tienen algún mérito, entonces tendrían que ser subversivas. Los programas suelen estar despedazados en nítidos “cursos” y “clases”, cada una con su propia cajita de conocimiento dissociado: “si hoy es martes a las 11, toca el curso

de ética”. Es bonito tener “profesores estrella” que transmiten conceptos interesantes. Pero en realidad necesitamos gente que introduzca conceptos interesantes y luego involucre a los alumnos estimulando, escuchando e integrando.

## Epílogo

No se puede reseñar un ladrillo de 450 páginas, pletórico de conceptos provocadores, en 6 páginas. Hemos cubierto tal vez el 30 % de las ideas que a juicio del reseñador son las más relevantes. De allí la invitación a leerlo completo.

Mintzberg ha puesto estos conceptos en práctica. No son pura teoría. Se puso de acuerdo con colegas de Inglaterra, Francia, India, y Japón, y puso en marcha el **International Masters in Practicing Management**<sup>1</sup>. No lo detallaremos aquí, salvo para decir que está abierto a candidatos enviados por empresas (como Matsushita, Lufthansa y Alcan por mencionar algunas) mayoritariamente entre 35 y 45 años de edad, y los alumnos deben cubrir varios módulos transitando por 5 países, culminando con un trabajo importante relacionado con su propia empresa. La tutoría personal es un componente esencial.

Evidentemente, esta revolucionaria innovación en la educación gerencial es virtualmente imposible de generalizar, por varias razones: a) su costo, b) porque el mercado de jóvenes egresados universitarios existe y están legítimamente buscando maneras más expeditas de mejorar su empleabilidad y salario, y eso es lo que el mercado laboral está pagando hoy, y c) porque las universidades, por su estructura interna de incentivos, suelen ser entidades extremadamente reticentes a la innovación (qué paradoja!).

Sin embargo, dicho lo anterior, este libro genera un amplio espacio para mejorar el proceso educativo en los diplomados y programas de postgrado de formación gerencial, tanto empresarial como de gestión pública. Asimismo, los programas de políticas públicas, generalmente de marcado corte académico-analítico, terminan también produciendo personas que se insertan en el mundo de los directivos públicos, por lo cual esta lógica se debiera aplicar por igual a ellos.

A continuación, propondremos algunas ideas potencialmente aplicables a los programas tradicionales... en la medida en que los costos lo permitan. Algunas son gratuitas.

1. Privilegiar o incrementar la significancia en el proceso de admisión de la experiencia laboral como mecanismo de selección.
2. Asignar un tutor con experiencia gerencial para cada alumno a lo largo de todo el programa.
3. Modificar las técnicas didácticas, de modo que se disminuya la cantidad de “power points” instruidos unilateralmente, e incorporar un porcentaje significativo de discusiones, exposiciones y trabajos de equipos pequeños, basados en lecturas previas, y relacionados específicamente con experiencias concretas de los alumnos.
4. Monitorear desde un inicio las competencias descritas en la página 5, comenzando por una autoevaluación de las mismas, y diseñando actividades para mejorar las competencias más débiles, ojalá de manera individualizada.

---

<sup>1</sup> <http://www.lums.lancs.ac.uk/Postgraduate/IMPM/>

5. Acercar en la medida de lo posible los trabajos prácticos y de tesis a la experiencia de los alumnos y de la organización a la que pertenecen, si es que pertenecen a alguna.
6. Impulsar mecanismos para que las instituciones envíen o patrocinen estudiantes, a realizar trabajos relacionados con la misma organización durante su proceso de estudio.
7. Procurar incorporar módulos en que el estudiante acompañe a un directivo público o privado en sus actividades cotidianas.
8. Mantener un vínculo posterior a la graduación con el alumno, para ver cuáles de las competencias clave mejoraron y cuáles están faltando.

Y si usted es un directivo buscando su cosecha de futuros gerentes.... fíjese en los atributos de la página 4 cuando los esté seleccionando.