

# 10 HABILIDADES DIRECTIVAS. ¿POR QUÉ? ¿PARA QUÉ? ¿COMO?

Dr. Alexis Codina Jiménez

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

En un trabajo anterior presentamos un resumen de una investigación que realizamos hace algún tiempo sobre: *¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo?*.<sup>1</sup> Un portal muy prestigioso orientado a directivos hizo una valoración muy generosa que agradecemos mucho, expresando a sus lectores "Si quiere una completa revisión de la historia de las funciones directivas, le recomendamos el trabajo del Dr. Alexis Codina de la Habana, seguramente le interesará".<sup>2</sup>

Realmente el trabajo no tenía esas pretensiones, su objetivo era más práctico, identificar las habilidades que, según diferentes autores e investigaciones mas recientes, se consideran fundamentales para un trabajo directivo efectivo, con el objetivo de preparar un Programa de Capacitación Gerencial que fuera capaz de cubrir las que resultaran de mayor relevancia.

A continuación se presenta un análisis del trabajo realizado para el diseño de ese Programa, comentarios sobre ¿por qué? y ¿para qué? de cada una de las diez habilidades que, después de un proceso de análisis y confrontación, fueron

seleccionadas. Además, los enfoques y criterios que se aplicaron para la organización y desarrollo del Programa. Finalmente, algunas experiencias de su impartición en diferentes países y contextos.

## ¿En qué tipo de habilidades centrar la atención?

El primer problema que resultó necesario esclarecer fue ¿en qué tipo de habilidades debíamos centrar nuestra atención?. Según Katz, en un trabajo clásico citado en el artículo anterior, los directivos debían tener tres tipos de destrezas, o habilidades:<sup>3</sup>

-La *destreza técnica*, como capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, como necesitan el ingeniero o el médico, para efectuar lo que llama "mecánica de su trabajo".

-La *destreza humana*, como capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos y de entenderlos y motivarlos.

-La *destreza conceptual*, como capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización como un todo.

Por otra parte, en diferentes investigaciones y consultorías realizadas en empresas cubanas, como parte del proceso de perfeccionamiento empresarial, se han identificado entre las insuficiencias de grupos de directivos, problemas relacionados con el manejo de indicadores financieros, gestión de la calidad, de la innovación tecnológica.

Por tanto, la demanda de conocimientos y de habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico y político en el que actúa la entidad, así como de los instrumentos que debe utilizar para dirigir, como pueden ser: indicadores y ratios financieros, manejo del punto de equilibrio, del capital de trabajo, de posibles fuentes de financiamiento, la tasa de cambio, el efecto de la inflación, para señalar algunos.

Ante este espectro tan amplio de alternativas preferimos centrar nuestra atención en las habilidades directivas relacionadas con las relaciones interpersonales, lo que se fundamenta en los resultados de múltiples investigaciones, entre las que pueden resumirse los siguientes planteamientos:

Según Robbins, "El Centro de Liderazgo Creativo estima que más de la mitad de los gerentes y administradores tiene algún tipo de dificultad en las relaciones con la gente...Una encuesta de la Revista Fortune reveló que la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales. ¿Le sorprendería

<sup>1</sup> Puede consultarse en

[www.calidad.org/public/articles/962913184\\_alexis.htm](http://www.calidad.org/public/articles/962913184_alexis.htm).

<sup>2</sup> [www.ambientum.com/montaner/lista/newsletter5.htm](http://www.ambientum.com/montaner/lista/newsletter5.htm).

<sup>3</sup> Katz, R.I. ; *Skills of an Effective Administrator*, Harvard Business Review, sept-oct 1974, pp.90-112.

saber que es muy probable que se despidan más administradores por la pobreza de sus habilidades interpersonales que por la carencia de habilidades técnicas en el puesto ?... <sup>4</sup>.

En un material de la Universidad McGill de Montreal, Canadá, se plantea: *"El curso de Habilidades Interpersonales para Managers es uno de los más populares y demandados...Muchas personas reconocen que saber manejar la contabilidad, el marketing, la producción, o los abastecimientos no es suficiente. Conocerse a sí mismo y como Ud. puede trabajar mejor con otros, liderar subordinados, resolver conflictos, implementar cambios, son tan o mas importantes que saber manejar "su negocio" <sup>5</sup>.*

Goleman, en sus investigaciones más recientes sobre la Inteligencia Emocional, llega a las mismas conclusiones: *"Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.... Al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares a lo largo de varias décadas, surgen dos habilidades que influyen relativamente poco en los años setenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio.... <sup>6</sup>.* Según sus conclusiones, los mas exitosos no son los mas "inteligentes", ni los mas conocedores del negocio, sino los que saben trabajar mejor con la gente.

Centrarse en las habilidades interpersonales no niega la necesidad de que el directivo maneje los aspectos tecnológicos principales de la actividad que dirige, de los procesos que generan valor, de los instrumentos e indicadores financieros, de las herramientas de marketing a las que puede acudir, entre otros aspectos técnicos o funcionales. Pero las habilidades interpersonales le permiten obtener mayores niveles de información, colaboración, y resultados de los subordinados que son los "especialistas" de las distintas esferas así como el logro de un trabajo en equipo que propicie la integración y consenso

---

<sup>4</sup> Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional**, Conceptos, controversias, aplicaciones. Prentice Hall, Hispanoamericana S.A. México.

<sup>5</sup> Managing Institute, Evening Courses, **Interpersonal Skills for Managers**, Course.

<sup>6</sup> Goleman, D.; (1999). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Editorial Vergara, Barcelona, pp. 1-29.

de diferentes enfoques, para la toma de decisiones más efectivas.

Identificado el centro de atención, con el amplio material analizado preparamos una lista bastante extensa, que resultaba poco práctica para el propósito que nos habíamos planteado. No obstante, era una especie de "brainstorming" que podría servir de punto de partida, para someter a la consideración e intercambiar con diferentes grupos de especialistas, tanto en Cuba como de otros países en los que hemos impartido cursos en los últimos años, o sostenido intercambios personales o por otras vías.

Las valoraciones recibidas de diferentes colegas se complementaron con encuestas que realizamos entre diferentes grupos de directivos con los que hemos desarrollado programas de capacitación y consultorías. Paralelamente, comparamos todo esto con las temáticas que desde 1988, en que se creó el CETED, nos han estado solicitando organismos y empresas en Cuba, así como los temas que han resultado de mayor interés en otros países en los que hemos desarrollado cursos de postgrado, talleres gerenciales o consultorías. (España, México, Argentina, Bolivia, Venezuela, Paraguay, República Dominicana).

De esto surgió una "selección preliminar" que pasaba de 20 habilidades. Pero contar con un listado de las habilidades más sugeridas por especialistas, o demandadas por "clientes", (en los que siempre hay una brecha entre lo que "desean" y lo que "necesitan") resulta insuficiente. No se trata de un "concurso de popularidad" sino de identificar un conjunto de habilidades interrelacionadas que, actuando en sistema, puedan producir un resultado cualitativamente superior a lo que pueda aportar cada una.

Mintzberg, con su tesis de doctorado en el MIT y sus trabajos posteriores produjo una ruptura con el pensamiento prevaleciente sobre lo que hacen los directivos y, a partir de esto, propuso un grupo de habilidades. Pero dijo muy acertadamente *"Debería estar claro que los diez papeles que he estado describiendo no se pueden separar. Forman una "gestalt, un todo integrado" <sup>7</sup>*

---

<sup>7</sup> Mintzberg, H.;(1991). *El trabajo del directivo Folklore y hechos*. En "Mintzberg y la Dirección, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1991, pag. 22.

Con las habilidades sucede lo mismo. Un directivo puede ser un buen comunicador, pero si no tiene un enfoque estratégico, su impacto será limitado. Para ser efectivo en el manejo de conflictos y en el trabajo en equipo debe saber escuchar y transmitir en forma convincente sus ideas. Podrá concebir una visión y estrategias muy consistentes, pero si no sabe liderar y motivar a la gente, es difícil que logre convertirlos en resultados.

Por estas razones, para verificar la consistencia, como sistema, de un listado de habilidades es necesario analizarlo aplicando enfoques y criterios que vayan más allá de la "popularidad" que tengan, entre especialistas y clientes, las habilidades incluidas en el listado. Esto requiere asumir, aunque sea en forma convencional, un enfoque que proporcione un marco teórico para validar la consistencia de las partes componentes del sistema, como dirían los metodólogos de las ciencias; o la "prueba del ácido", como dirían los auditores.

Los dos criterios que nos parecieron más adecuados para el análisis del listado de habilidades fueron:

1.- Identificar las principales esferas de relaciones en las que se mueve un directivo y verificar en qué medida pueden actuar las diferentes habilidades.

2.- La lógica del sistema de habilidades identificadas, que permite identificar la secuencia e interrelaciones entre las mismas.

#### **Esferas de actuación de los directivos.**

Con respecto al primer criterio, puede considerarse que el directivo, en el desarrollo de su trabajo, se interrelaciona con tres grandes esferas u objetos que son:

- El *Entorno*, que lo constituyen las personas o instituciones que están fuera de la organización, como son: proveedores, clientes, instituciones bancarias, ministerios, organizaciones de la comunidad donde radica la entidad. En un plano más amplio: los mercados externos, la situación económica internacional, las tendencias tecnológicas y de otro tipo que pueden influir en la actividad de la organización.

- El *Consejo o Equipo de Dirección*, que constituye el órgano en el que se formulan o aprueban las estrategias, objetivos, políticas y

otras decisiones, se analizan resultados, y se coordina la ejecución de las tareas.

- La *Organización* propiamente dicha, que aunque funciona con una determinada estructura, tecnologías, sistemas, procedimientos, etc., constituye el principal objeto de trabajo del directivo. Desde el punto de vista de las habilidades directivas, la esfera fundamental de sus relaciones se producen con el personal, es decir, los recursos humanos, que son los que realmente garantizan la conversión de insumos en resultados.

Las habilidades principales que pueden contribuir a un mayor impacto y mejores resultados en sus relaciones con cada uno de estos objetos pueden resumirse en lo siguiente:

En sus *relaciones con el entorno*, el directivo debe proponerse dos grandes objetivos.

-El primero, identificar las principales tendencias, (tecnológicas, económicas, políticas y sociales), que puedan constituir oportunidades o amenazas para el desarrollo actual y futuro de su organización.

-El segundo, proporcionar al entorno toda la información que posibilite identificar las posibilidades de su organización, en el suministro de productos y servicios que satisfagan las necesidades y demandas en mejores condiciones, de calidad, costo, tiempo, que los de la competencia. Lograr en el entorno lo que Benedetti en su poema "Táctica y Estrategia" se plantea como objetivo de su estrategia "...*que al fin me necesites.*", es decir, que el entorno no sólo identifique las posibilidades de la organización en la satisfacción de sus necesidades, sino acuda a ella para satisfacerlas.

En esta esfera, las habilidades que consideramos de mayor impacto son las relacionadas con: el enfoque de la dirección estratégica, las comunicaciones y las requeridas para lograr negociaciones efectivas.

En sus *relaciones con el equipo de dirección*, el directivo hace varias cosas: informarse de situaciones y enfoques que puedan ayudarlo a tomar decisiones más efectivas, resultar convincente en la presentación de sus criterios, resolver situaciones de conflictos entre integrantes del equipo y entre diferentes unidades organizativas; finalmente, propiciar consenso y compromiso en la toma de decisiones.

Una aclaración necesaria. Consenso no es unanimidad, ni siquiera mayoría, es el estado en el que, en un proceso de análisis de decisiones en grupo, algunos integrantes no están totalmente identificados con una decisión, pero no tienen objeciones significativas y están dispuestos a aceptarla, aunque no estén motivados a "aplaudirla". Según Ouchi, se logra el consenso cuando todos los miembros del grupo están de acuerdo sobre una solución y cada uno puede afirmar:

- Creo que usted comprende mi punto de vista.
- Creo que yo comprendo su punto de vista.
- Independientemente de que yo prefiera o no esta decisión, la apoyaré porque ha sido tomada de forma franca y abierta.<sup>8</sup>

El consenso es una mejor alternativa que la votación, que solo logra soluciones de ganar-perder. En los procesos de consultoría, cuando pienso que puedo llegar a un consenso en un grupo les pregunto "¿Hay alguien que no puede dormir tranquilo hoy si tomamos esta decisión?".

Otro aspecto importante en el proceso de decisiones en grupo, es que no siempre la mayoría tiene la razón. Si el jefe, por su intuición, experiencia u otras razones, entiende que la decisión más acertada es diferente a la que piensa la mayoría, debe decidir según "su criterio" y asumir el riesgo de equivocarse.

Si decide por lo que piensa la mayoría y, después las cosas no salen bien es inaceptable que diga "yo lo advertí, pero la mayoría no estuvo de acuerdo". La responsabilidad de la decisión es del jefe, no puede eludirla, ni echarle la culpa a "la mayoría".

Este problema lo analizó en forma brillante el Cmdte. Ernesto "Che" Guevara en su trabajo "Discusión colectiva y responsabilidad única", en el que sugirió a los administradores que "...debe establecerse una comunicación continua que permita intercambiar opiniones en cada momento y lograr el asesoramiento de todos los factores políticos y técnicos necesarios, para que el

administrador, en última instancia y bajo su entera responsabilidad, tome la decisión...".<sup>9</sup>

Las habilidades que, en nuestro criterio, son más importantes en el trabajo del directivo en sus relaciones con su equipo de dirección son las relacionadas con: las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, y la conducción de reuniones productivas.

Finalmente, las *relaciones del directivo con la organización*, es decir con todos sus integrantes juegan un papel muy importante en los resultados de su trabajo. Le permiten recibir retroalimentación sobre la forma en que se han interpretado y se aplican las orientaciones y políticas definidas, conocer los estados de opinión, identificar nuevos problemas que requieren atención. Además, poder ejercer una influencia directa sobre los ejecutores de "primera línea", promover entusiasmo y motivación, generar iniciativas, propiciar relaciones afectivas, resolver conflictos, entre otros resultados.

No es casual que, en su investigación sobre las características diferenciales de las empresas líderes, que resumió en el best-seller "Pasión por la Excelencia", Tom Peters, identificó lo que llamó "*gestión itinerante*", que se trata precisamente de la práctica de los líderes de estas empresas de realizar visitas y sostener encuentros frecuentes con personal de la planta (además de los clientes y proveedores) y de diferentes niveles de la organización.

Una conclusión de Tom Peters es que esta práctica "*Facilita la innovación y permite inculcar la idea de ciertos valores a cada miembro de la organización*" y se pregunta "¿no será esto el

<sup>8</sup> Citado en: *Dirección con Calidad. Proceso de Solución de Problemas* (Manual de los Círculos de Calidad de la Xerox). Ediciones del CETED, Serie: Traducciones, La Habana, enero de 1989.

<sup>9</sup> Ernesto Che Guevara. *Discusión Colectiva y Responsabilidad única*. Escritos y discursos. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1985. Tomo 5, pág. 240.

Un comentario. El "Che", además de constituir un ejemplo de abnegación y entrega fue un dirigente dirigente, con unas cualidades excepcionales de liderazgo y una sólida cultura. En los años que fue Ministro de Industrias, el autor de este artículo era jefe de Contabilidad de una de las empresas adscrita a ese ministerio, y tuvo la oportunidad de sostener algunas reuniones con este hombre excepcional y apreciar sus cualidades como dirigente.

liderazgo?", para concluir "*La gestión itinerante es la tecnología del liderazgo*".<sup>10</sup>

A inicios de los años 80, cuando Peters hizo su investigación, las tecnologías de la información no tenían el desarrollo actual. El e-mail, las computadoras interconectadas, las intranet y la multimedia, que posibilita comunicaciones interactivas de imagen, texto y sonidos ofrecen posibilidades que no existían en aquellos años.

Podría pensarse que el acelerado avance tecnológico que han tenido las comunicaciones en los últimos años ha modificado estos enfoques. Sin embargo, trabajos más recientes, ratifican la necesidad de este tipo de relaciones y desvirtúan un poco el papel que se asigna a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Veamos lo que dicen Hammer y Champy, los fundadores de la Reingeniería sobre las teleconferencias:

*"Esta tecnología les permite a individuos situados en lugares muy distantes verse y oírse y trabajar juntos, casi como si estuvieran en la misma sala....(No obstante,) ...la teleconferencia en general ha resultado un fracaso....Los funcionarios siguen viajando para verse con otras personas por muchas razones. Un viaje, sea a través de la ciudad o a través del país, implica que se le concede importancia a la información que se transmite o al tema que se va a discutir. La comunicación no verbal que tiene lugar en las reuniones personales probablemente es más importante que todas las palabras que se dicen..."*.<sup>11</sup>

En un trabajo más reciente sobre *¿Qué hacen los líderes?*, J. Kotter plantea:

*"En la "vida real" los ejecutivos eficaces gastan mucho tiempo simplemente hablando con otra gente, incluso personas que no son sus subordinados. Tratan de muchos y diversos asuntos, no sólo los de su propia función específica, probablemente preguntan más de lo que ordenan, y de hecho toman muchas menos "grandes" decisiones de lo que se cree. Se*

*dedican a esa clase de charla y chismorreos que consolida las relaciones..."*.<sup>12</sup>

### **La lógica del sistema de habilidades directivas.**

Además de la interacción entre sus partes componentes, el "sistema" de habilidades directivas, para ser consistente, debe tener su lógica.

La investigación que nos ha resultado más útil para analizar esto es la realizada en 1991 por la Universidad de Columbia y Korn/Ferry International a nivel mundial sobre las características del ejecutivo del año 2000. La encuesta base fue practicada a 1 500 ejecutivos de veinte países de Europa Occidental, Japón, USA y América Latina. A la pregunta *¿Cuáles son las habilidades que deberán tener los directivos en el año 2000?*, las prioritarias se expresaron en el orden siguiente:<sup>13</sup>

- 1- La formulación de estrategias.
- 2- La gerencia de recursos humanos.
- 3- Negociación y solución de conflictos.
- 4- Mercadeo y ventas.
- 5- Finanzas.

He tenido experiencias interesantes en la utilización de los resultados de esta investigación en actividades de capacitación de directivos. En conferencias y cursos que he impartido en diferentes lugares, desde Sevilla hasta Mar del Plata, pasando por México, Venezuela, Bolivia, Paraguay, República Dominicana y Cuba, cuando hablo de esta investigación y, antes de informar los resultados, pregunto a los asistentes cuál sería su respuesta, las más generalizadas han sido:

- "*Las finanzas*". Cuando preguntó *¿por qué?* me han respondido, "*porque es el punto de inicio y final de cualquier negocio*".
- Después de promover una discusión, plantean "*Mercadeo y ventas*". Cuando pregunto *¿por qué?*, me han respondido "*porque si no se hace mercadeo ni se vende no se pueden obtener los recursos financieros necesarios*".

<sup>10</sup> Peters, T.; Austin, N.; *Pasión por la Excelencia. Características de las Empresas Líderes*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1987, págs. 35 – 37.

<sup>11</sup> Hammer, M.; Champy, *Reingeniería*, Grupo Editorial Norma, Barcelona, 1993, págs. 93-94.

<sup>12</sup> Kotter, John P.; *¿Qué hacen los líderes?*. Gestión 2000, Barcelona, 2000, pág. 27.

<sup>13</sup> Ver resumen en Kliksber, B. Las Perspectivas de la Gerencia Empresarial en los Años Noventa, Revista Pensamiento Iberoamericano, num. 19, 1991, pp. 141-163.

Las respuestas son ciertas. Pero, ¿por qué el orden en que se establecieron las prioridades no se inicia con las finanzas y el mercadeo y las ventas?

La explicación mas convincente de la lógica de las respuestas que se dieron en la investigación la encontré en una conferencia que impartí al Consejo de Dirección Ampliado de un Ministerio Industrial en Cuba, con la presencia de los directores de empresas.

Después de informar sobre esta encuesta, hacer la pregunta y recibir las mismas respuestas que habían dado en otros lugares expliqué los resultados de la investigación. Cuando les pedí sus criterios sobre los resultados, varios asistentes expresaron que estos *"podrían ser válidos en otros contextos pero que, en las condiciones específicas de Cuba, las prioridades tenían que ser las finanzas, mercadeo y las ventas"*.

Antes de comentar mi interpretación sobre estos los resultados, el Ministro del Ramo, que presidía la actividad, expresó que consideraba que los resultados de la investigación también eran aplicables a las condiciones de las empresas que dirigían los participantes en la actividad. En su criterio, la lógica de las respuestas encontradas en la encuesta era que, lo primero que tiene que hacer un director de empresa es formular una estrategia que, aprovechando las oportunidades del entorno y basándose en sus fortalezas, logre neutralizar las amenazas que se identifiquen en el entorno y superar las debilidades internas de la organización.

Después de esto, reclutar, preparar y motivar a los recursos humanos de su organización para la implementación y ejecución de la estrategia, negociar y resolver los conflictos que surjan en este proceso y que, sólo después de esto, es que se puede pensar en la posibilidad de mercadear, vender y obtener los recursos financieros necesarios.

Esa precisamente es la lógica del "sistema de habilidades" al que llegamos después del proceso descrito anteriormente y que está integrado por las 10 habilidades siguientes:

1. Dirección o enfoque estratégico.
2. Comunicaciones interpersonales.
3. Estrategias y técnicas de negociación.
4. Manejo de conflictos.
5. Trabajo en equipo.

6. Liderazgo y motivación.

7. Diagnóstico de problemas y toma de decisiones.

8. Administración del tiempo y delegación.

9. Reuniones productivas.

10. Gerencia del cambio.

El proceso se inicia con la estrategia y concluye con la "Gerencia del cambio", donde se resumen el conjunto de políticas, medidas y acciones que deben adoptarse para lograr el tránsito del "Estado Actual" al "Estado Deseado".

Las habilidades que se encuentran entre estos extremos están dirigidas a garantizar los procesos de interacción, influencia y motivación que propicien, desde la propia formulación e implementación de la estrategia y de los procesos de cambio hasta la obtención de resultados.

#### ***¿Por qué? y ¿Para qué? las habilidades seleccionadas.***

No tiene sentido presentar en este artículo los contenidos que se abordan en el módulo de estudio de cada una de las habilidades seleccionadas. Preferimos realizar algunos comentarios de lo que debe aportar cada una de las habilidades, es decir, del ¿por qué? y ¿para qué? de las mismas, aunque sea en forma breve y, por tanto, con el riesgo de que resulte incompleta.

La ***Dirección o Enfoque Estratégico*** actúa, fundamentalmente, en el vínculo de la organización con su entorno, garantizando que esta responda a las demandas y oportunidades que puedan identificarse, tomando en cuenta las amenazas que puedan generarle dificultades para el cumplimiento de la misión y de los objetivos de la organización.

El resultado principal de un proceso estratégico debe ser, organizar las actividades de la entidad de manera que su impacto en el entorno sea lo más efectivo posible, tanto en la utilización de insumos y oportunidades que se reciben de este, como en la entrega de los productos y servicios que satisfagan las necesidades, actuales y futuras, que puedan demandarse.

El proceso para lograr esto puede resumirse en la definición de estrategia que plantearon dos especialistas a fines de los ochenta:

*"Dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está*

*dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores, de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar la estrategia hay dos claves: hacer lo que hago bien, y escoger a los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica..".*<sup>14</sup>

Las habilidades principales que debe desarrollar el directivo en esta esfera pueden resumirse en los siguientes aspectos:

- ser capaz de preveer y anticiparse a las tendencias principales del entorno (tecnologías, mercados, competidores, demandas de clientes, comportamiento de la economía, entre otros) que pueden constituir oportunidades o amenazas para la actividad de la empresa;
- identificar los factores críticos de éxito (fce) del negocio en el que se mueve su empresa;
- realizar un diagnóstico certero de las fortalezas y debilidades de su empresa en cada uno de los fce con respecto a su competencia, determinando las "competencias distintivas" en las que deberá basar su estrategia.
- conducir el proceso de definición de la misión y de los valores corporativos, que deberán identificar a su empresa;
- formulación de la visión a la que aspira la empresa y que servirá de base para la determinación de los objetivos estratégicos, las estrategias para alcanzarlos y los planes de acción que concreten qué, quiénes, cuándo y cómo, de las cosas que deben hacerse.

Las habilidades para las **Comunicaciones Interpersonales**, deben proporcionar al directivo el conocimiento de las leyes, principios y partes componentes del proceso de comunicación, identificar las características, disposición y posibilidades del receptor, formular adecuadamente el mensaje para que resulte efectivo, saber escuchar, utilizar adecuadamente la retroalimentación, y saber cómo ser comunicado con diferentes tipos de receptores, entre otros aspectos.

Las **Habilidades de Negociación** le permiten al directivo obtener los mejores resultados, tanto en sus relaciones e intercambio con los factores del

entorno con los que se relaciona, (clientes, proveedores, instituciones bancarias) como internamente, dentro de la organización. Un trabajo clásico en esta esfera, de dos connotados especialistas, Lax y Sebenius tiene el sugestivo título de "El Directivo como Negociador", en el que plantean que *"la negociación es una forma de vida de los directivos"*<sup>15</sup>.

La aplicación exitosa de esta habilidad implica, entre otras cosas, que el directivo sea capaz de descubrir qué puede interesarle a la "otra parte" que el pueda satisfacer con el menor costo posible, obteniendo a cambio algo de alto valor. Además, identificar en qué momento le conviene desarrollar estrategias de ganar-ganar y cuándo debe aplicar las de ganar-perder, en función de la situación, los objetivos que se proponga y las particularidades del "contraparte".

Las habilidades en el **Manejo de Conflictos**, deben proporcionarle al directivo las posibilidades de convertir las situaciones de conflicto en oportunidades, para mejorar los procesos de trabajo y las relaciones entre diferentes unidades organizativas, grupos e individuos. Además, identificar y aplicar las estrategias mas efectivas para enfrentar diferentes tipos de conflicto que pueden ir, desde eludirlos, hasta estimularlos en determinada medida que posibilite poner en tensión las mayores potenciales de cada grupo.

Las habilidades para el **Trabajo en Equipo**, deben permitirle lograr que las decisiones se adopten considerando los diferentes factores necesarios, que cada integrante de su equipo sea capaz de poner por encima de sus posiciones e intereses particulares o funcionales los de toda la organización, que pueda garantizarse el principio que Alejandro Dumas concibió para "Los Tres Mosqueteros", *"todos para uno, uno para todos"*, que debe traducirse en la existencia de un clima de colaboración y apoyo mutuo entre los diferentes factores y dependencias de la organización. Tener en cuenta lo que dijo el poeta español León Felipe *"Voy con las riendas sueltas..No es importante llegar solos ni primero, sino todos juntos y en tiempo"*.

Las habilidades para ejercer un **Liderazgo y Motivación** efectivos deben permitirle identificar los factores y comportamientos que puedan propiciar los mayores niveles de actuación y

<sup>14</sup> Hatten, K.J.; Hatten, M.L.; (1987). **Strategic Management. Analysis and Action**. Prentice Hall International, London.

<sup>15</sup> Lax, D.A.; Sebenius, J.K.; (1986). **The Manager as Negotiator, Bargaining for cooperativon and competitive gain**. The Free Press, New York, p. 1.

resultados de cada cual, aplicando los métodos y estilos de influencia más acertados según la situación, las características de la tarea y las particularidades de cada grupo o individuo. No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, su efectividad depende de muchos factores que el directivo debe ser capaz de identificar y, a partir de esto, aplicar las estrategias y habilidades más efectivas en cada caso.

El **Diagnóstico de Problemas y la Toma de Decisiones**, es un componente esencial en el trabajo de un directivo. Su manejo adecuado debe permitirle: la formulación certera del problema, identificar las causas principales que están influyendo, la generación de alternativas de solución, la definición de criterios para la selección de la(s) alternativa(s) de solución de mayores efectos y la elaboración de los planes de implementación, control y evaluación de los resultados.

La necesidad de desarrollar habilidades para la realización de **Reuniones Productivas**, se fundamenta en que esta actividad, según algunas investigaciones, ocupa entre un 25-35% del tiempo de trabajo de los directivos.<sup>16</sup> En el sustancioso trabajo de Whetten y Cameron sobre habilidades directivas se plantea que "cerca del 15% de los gastos del presupuesto de personal se gasta en reuniones..". A partir de esto señalan que "...convertirse en un hábil conductor de reuniones es un prerequisite para la efectividad organizacional y del trabajo de dirección..".<sup>17</sup>

La conducción efectiva de reuniones no sólo posibilita ahorrar tiempo al directivo, sino la obtención de niveles superiores de participación, consenso, y compromiso en el análisis y toma de decisiones. Por estas razones, se han desarrollado diferentes "tecnologías" para desarrollar reuniones exitosas entre las que se encuentran: las 4Ps de Whetten y Cameron (Propósito, Participantes, Planificación, Proceso); y el "Método de Interacción" de Doyle<sup>18</sup>, entre otras.

### **El directivo "hacia adentro"**

<sup>16</sup> Carnota, O.; (2000). *Gerencia sin Agobio*. Escuela Nacional de Salud Pública. MINSAP. Cuba. Págs. 112-133.

<sup>17</sup> Whetten, D.A.; Cameron, K.S.; (1998). **Developing Management Skills**, Fourth Edition, Addison-Wesley, Massachusetts, pp. 522-524.

<sup>18</sup> Doyle, M.; (1976). *How to Make Meetings Work*, Prentice-Hall, USA.

Las tres esferas de actuación mencionadas anteriormente proyectan el trabajo del directivo hacia su entorno más inmediato: la organización, su equipo de dirección y el entorno externo de su organización.

Pero antes, debe ocuparse de sí mismo, de la organización personal de su trabajo, de la utilización efectiva de su tiempo, de saber cómo establecer objetivos y prioridades en su trabajo directivo, entre otras cosas. Conocer técnicas y desarrollar habilidades en esta esfera es el propósito del módulo *Administración del Tiempo y Delegación*, incluido en el Programa.

Drucker ha dicho, acertadamente, que lo primero que debe saber administrar un directivo es su tiempo de trabajo y que, si no lo administra bien, es difícil que pueda administrar otras cosas

Mintzberg, en su artículo sobre "El Trabajo del Directivo" señala:

*"Quizás el recurso más importante que el directivo asigna es su propio tiempo. El acceso al directivo representa ponerse delante del centro nervioso de la unidad y de quien toma decisiones.. El directivo tiene el reto de conseguir el control de su propio tiempo sacando provecho de sus obligaciones... El tiempo libre se saca, no se encuentra, en el trabajo del directivo, se fuerza su cabida en el calendario. Esperar que haya algún rato libre para la contemplación o la planificación general equivale a esperar que las presiones del trabajo desaparezcan.."*<sup>19</sup>

El desarrollo de esta habilidad va más allá de estos aspectos organizativos, que incluyen también saber delegar: ¿qué cosas?, ¿a quién?, ¿cuándo?, ¿cómo?. En uno de sus trabajos más recientes sobre los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI, Peter Drucker incluye un capítulo que titula "La administración de uno mismo" (Automanagement) cuya necesidad fundamenta en que, en el futuro, los directivos tendrán que aprender a "...administrarse a si mismos. Tendrán que situarse allí donde puedan hacer el máximo aporte, aprender a desarrollarse por sí mismos y a mantenerse jóvenes y mentalmente activos durante una vida laboral de 50 años. Tendrán que aprender cómo y cuándo modificar lo que harán, cuándo lo hacen y dónde lo hacen..".<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Mintzberg, H. Obra citada, págs. 21-25.

<sup>20</sup> Drucker, P.; **Los desafíos de la gerencia para el Siglo XXI**. Editorial Norma, Colombia, 1999, págs 229-230.



Se trata en primer lugar de identificar ¿cuáles son mis aptitudes?, es decir, lo que en estrategia empresarial, en términos de Porter, serían "mis competencias distintivas".

Según Drucker la mayor parte de las personas creen saber qué es lo que hacen bien, pero suelen equivocarse. *"Es más frecuente que sepan lo que no hacen bien y aun en esto suelen equivocarse"*. Hay una sola forma de averiguarlo, el análisis de retroinformación (feedback) que consiste en que, siempre que se toma una decisión clave, o se ejecuta una acción importante, uno escribe lo que espere que suceda. Nueve o doce meses más tarde se retroalimenta comparando los resultados con las expectativas.

El método no es nuevo, lo ideó un cierto teólogo alemán en algún momento del siglo XIV y 150 años después lo aplicaron Juan Calvino e Ignacio de Loyola, fundadores del calvinismo y la Orden de los Jesuitas, respectivamente, que llegaron a tener una gran influencia en Europa.

Del análisis de la retroinformación pueden surgir varias conclusiones en materia de acción:

La primera y más importante, concentrarse en las aptitudes, es decir, las fortalezas que puedan generar un desempeño y resultados satisfactorios.

La segunda, esforzarse por mejorar las aptitudes en que tenemos debilidades, que necesitamos mejorar, adquirir los conocimientos y habilidades requeridas.

La tercera conclusión. Identificar, aquellas áreas en que, *"...la soberbia intelectual genera una ignorancia incapacitante.."*. Se trata de que muchas personas, especialmente las que tienen altos conocimientos, desprecian el conocimiento de otras áreas o piensan que su "inteligencia" reemplaza la adquisición de conocimientos.

El conocimiento de sí mismo es el punto de partida de dos de los enfoques más recientes y, en nuestra opinión, más consistentes, sobre las habilidades directivas, los *Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*, de Crosby; y la *Inteligencia Emocional*, de Goleman. Uno de los sabios más connotados del pasado siglo XX, Albert Einstein dijo *"Conocer a otros es de inteligentes, conocerse a sí mismo es de sabios"*.

### **La Gestión del Cambio.**

De las habilidades del listado sólo queda una que no fue identificada en las tres esferas del trabajo (relaciones) del directivo. Se trata de la gestión del cambio.

Este es un tema relativamente reciente en el sistema conceptual del "management". Los textos de administración de los años ochenta apenas lo mencionaban. Sin embargo, es uno de los temas a los que se han dedicado más artículos y libros en la última década y, en estos momentos, se incluye como un tema e inclusive un capítulo independiente en las ediciones de los años noventa de los principales textos de administración.<sup>21</sup>

Su inclusión en un programa de desarrollo de habilidades directivas, es imprescindible, entre otras razones para contribuir a que los directivos:

- comprendan que los factores del entorno en el que se mueve su organización se modifican con tal celeridad y profundidad, que las formas de hacer las cosas que fueron efectivas en un período determinado, no lo serán necesariamente en el futuro;
- tengan claro que cualquier cambio, por pequeño que sea, generará su oposición, la resistencia, por tanto, hay que aprender a manejarla;
- identifiquen "modelos" y procesos que pueden contribuir a garantizar la mayor efectividad en la implementación de los cambios.

Dos citas pueden ser ilustrativas de la necesidad de ocuparse de esto:

Según Drucker, *"... desde mediados de los 70, lo que conocíamos sobre administración ya no nos sirve...En futuro inmediato, los gerentes tendrán que ser capaces de olvidar lo que hacían, tan rápido como aprender cosas nuevas que tienen que hacer..."*.

Hammer y Champy, son más dramáticos todavía, cuando en su primer libro "Reingeniería" pusieron como subtítulo, en la misma portada: *"Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!..."*<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Ejemplos: Robbins, S. Obra citada, Quinta Parte, Dinámica Organizacional, (págs. 624-675) dedicada completamente al tema de cambio; Gordon, J.A. *Comportamiento Organizacional*, Quinta Edición. Parte 4- Diagnóstico del comportamiento a nivel de organización (págs. 468-699).

<sup>22</sup> Hammer, M.; Champy, J. (1993). *Reingeniería*. Grupo Editorial Norma, Barcelona.

Sobre la velocidad de los cambios es importante tener en cuenta que, si en los años setenta se consideraba que la humanidad duplicaba sus conocimientos cada 8-9 años, en estos momentos esto se ha reducido a 5 años y se plantea que para el III Milenio, a partir del 2020 el conocimiento humano se duplicará cada 73 días.<sup>23</sup>

La celeridad de los cambios tecnológicos tiene fuertes impactos en las estrategias empresariales. Entre otras, la más rápida obsolescencia de los productos y con esto la disminución de su ciclo de vida, la reducción del efecto de las "economías de escala" al resultar más importante el cambio de surtidos que los grandes volúmenes, la mayor exigencia de los clientes ante una oferta más diversificada. Enfoques y herramientas recientes como: el benchmarking, el outsourcing, la reingeniería y, en años anteriores la Calidad Total, en su esencia constituyen modelos o instrumentos para producir cambios organizacionales.

Las habilidades relacionadas con la Gestión del Cambio se refieren a un conjunto de procesos, técnicas y conductas que propicien la rapidez de respuesta de la organización a los cambios que se produzcan en su entorno, a la introducción de nuevas tecnologías o procesos, productivos o de servicios, a la introducción de los nuevos enfoques.

Un aspecto muy vinculado con esto es el hecho de que, cualquier cambio, por pequeño que sea, lleva siempre implícito su contrapartida, la "resistencia", que puede convertirse en una oportunidad si se maneja adecuadamente.

Una cita muy utilizada por especialistas en el tema para ilustrar esto es la famosa reflexión de Maquiavelo en El Príncipe:

*"No hay nada más difícil, peligroso para conducir, o mas inseguro en su éxito, que tomar la dirección de la introducción de un nuevo orden de cosas pues el innovador tendrá como enemigos a todos aquellos a los que les iban bien bajo las viejas condiciones y, como tibios defensores a aquellos que podrían hacerlo mejor en el nuevo"*

Una idea que siempre trato de destacar cuando trabajo este tema con grupos de directivos es que, no se trata de cambiar todo constantemente, no se trata "del cambio por el porque dan coherencia, sentido de pertenencia de la gente a la organización, integridad. Para esto, me gusta utilizar una bella canción que canta Mercedes Sosa y que dice:

*"Cambia lo superficial, cambia, cambia, en lo profundo; cambia el modo de pensar, cambia todo en este mundo; ... cambia el clima con los años, cambia el pasto y su rebaño; cambia el rumbo el caminante, aunque esto le cause daño; cambia el sol en su carrera, cuando la noche persiste; cambia el cabello el anciano... Cambia, todo cambia.... Así, como todo cambia, que yo cambie no es extraño..... Pero, no cambia mi amor, por mas lejos que me encuentre, ni el recuerdo, ni el dolor, de mi pueblo y de mi gente..."*

Lo último pudiera parecer una consigna política, el que lo desee puede asumirlo así. Pero, su sentido más universal, es que toda persona y también las organizaciones tienen determinados valores que no siempre deben negarse, ni rechazarse. John Wooden, el famoso entrenador de basketbol norteamericano, cuyas experiencias son muy citadas por especialistas en dirección dice: *"Todo progreso es consecuencia del cambio, aunque todo cambio no significa progreso..."*.<sup>24</sup>

La dificultad en discernir lo que debe ser cambiado y lo que debe preservarse la había planteado ya San Francisco de Asís (1182-1226) hace más de siete siglos cuando expresó:

*"!Oh Dios!  
Dame la serenidad de aceptar;  
lo que no puede ser cambiado.  
El coraje de cambiar,  
lo que conviene ser cambiado y;  
La sabiduría de distinguir lo uno de lo otro"*

El cambio hay que asumirlo como una actitud, una disposición a modificar lo que hemos venido haciendo o cómo lo hemos venido haciendo, modificar nuestros paradigmas, si es necesario. No puede generarse "la cultura" del cambio por el cambio y pretender cambiar todo, todos los días.

<sup>23</sup> Robertson, A.; Zárate, A. (1996). *Tendencias de la Administración en el III Milenio*. Editorial Norma, Colombia.

<sup>24</sup> Artículo del Wall Street Journal, sobre entrevista a John Wooden, bajado de Internet.

Sobre el orden en que se sitúa el tema de Gestión del Cambio en el Programa de Habilidades Directivas he aplicado dos alternativas.

- Al inicio del Programa, con lo cual el estudio de las restantes habilidades se enfocan como "herramientas" para propiciar los cambios que resultan necesarios:

- Al final del Programa, a manera de "cierre" e integración de las habilidades que se han estudiado en los temas anteriores.

En procesos de consultoría, sobre todo los relacionados con la formulación de estrategias, siempre empiezo con el tema de "Cambio, de manera que la Estrategia se identifique como un Programa y proceso de cambio.

### **¿Cómo "enseñar" habilidades directivas?. Algunas experiencias.**

Las preguntas básicas para el diseño de un Programa de Desarrollo de Directivas no difieren de las que se pueden formular para cualquier otro Programa, siendo las principales las siguientes:

1- *¿Qué?*. Para identificar cuál es el problema que pretendemos resolver, la insatisfacción entre el "estado actual" y el "estado deseado". Puede tratarse de determinados temas, habilidades, comportamientos.

2- *¿Por qué?*. Los factores que han propiciado la existencia del problema que queremos resolver, como puede ser insuficiente capacitación, o selección precipitada de alguna gente.

3- *¿Para qué?*. Dirigido a identificar los objetivos que deben alcanzarse, lo que queremos obtener al concluir el desarrollo del Programa.

4- *¿Cómo?*. Para determinar los procesos, métodos y técnicas que puedan resultar más efectivos para los objetivos que nos hemos propuesto.

Lo que si resulta diferente son las particularidades del objeto del proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir de los "alumnos", que en este caso se trata de dirigentes. Esto resulta determinante en la precisión del cómo realizar este proceso, de los métodos que deben utilizarse, del nuevo rol que debe jugar el profesor-entrenador, de los medios que se utilicen para la validación de conceptos y enfoques, así como para la ejercitación de determinadas técnicas o comportamientos que son objeto de estudio.

Aunque son muy importantes, no cabe en el marco de este artículo analizar principios de la

andragogía,<sup>25</sup> ni de los procesos lógicos por los que transita el aprendizaje del adultos u otros temas vinculados con esta problemática. Nos limitaremos a resumir algunas particularidades de los directivos como "alumnos" que deben tenerse en cuenta en el diseño e impartición de programas de capacitación, entre las que se encuentran las siguientes:

-Los dirigentes, generalmente, son personas con una formación empírica o profesional en una determinada rama y, por tanto, son portadores de conocimientos y experiencias que pueden y deben utilizarse en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

-Su trabajo se caracteriza por una dinámica muy activa, por tanto, no son propicios a asumir una posición pasiva en un proceso de capacitación, necesitan un determinado nivel de actividad y participación en el que puedan aplicar sus energías y conocimientos.

-Generalmente no disponen de mucho tiempo para dedicarse al "aprendizaje" que tenga un carácter puramente académico.

-Tienen tendencia a "desconectar" si se encuentran en una situación que no les aporte conocimientos, experiencias, o resulte relativamente lejana a sus "problemas".

-Muchas veces consideran la capacitación como un gasto, no como una inversión, por tanto se incorporarán a un proceso de capacitación si sienten que la relación costo-beneficio resulta conveniente.

Estas particularidades han determinado la popularidad que han alcanzado en la capacitación de directivos diferentes técnicas como son: métodos de casos, juegos de negocios, juegos de roles, videos, entre otros, que han generado una amplia bibliografía, inclusive en el medio latinoamericano, sobre estos métodos.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Rama relativamente reciente de la Pedagogía que se ocupa de los problemas de la educación de adultos en la que se plantean problemas y se formulan principios que deben tenerse en cuenta en la capacitación de directivos.

<sup>26</sup> Algunos libros que pueden consultarse: Rodríguez, F.; Barreiro, L.; Calderón, L.; Casielles, F.; Guerrero, R. (1990). *Enfoques y Métodos para la Capacitación a Dirigentes*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.  
Llano Cifuentes, Carlos, (1996) *La Enseñanza de la Dirección y el Método del Caso*. IPADE - Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, IPADE, México.

De estas características se derivan algunas exigencias que deben tenerse en cuenta como son:

-Utilizar métodos variados que posibiliten una dinámica muy activa en la que los participantes intercambien enfoques y experiencias que mantenga su interés durante todo el tiempo.

-Las actividades dirigidas a la consolidación y ejercitación de determinados enfoques y técnicas deberán desarrollarse de manera que se apliquen a situaciones reales de los participantes, independientemente de que se puedan utilizar videos, estudios de casos u otro tipo de materiales que transmitan experiencias de otros contextos.

-El "profesor" debe convertirse más en un facilitador del proceso que en un transmisor de informaciones, su papel principal será el de organizar y orientar procesos de trabajo que conviertan los conocimientos y experiencias de los participantes en "objetos de trabajo" y patrimonio de todos.

Además, el proceso de enseñanza-aprendizaje de habilidades tiene sus particularidades. Es necesario, en primer lugar tener una definición aunque sea convencional. Según el Diccionario Larousse "Habilidad" es "*Capacidad y disposición para hacer una cosa..Destreza*", lo cual implica dos momentos:

- en primer lugar, conocer los procesos y las técnicas que puedan conducir a los mejores resultados para la realización de esa actividad y;
- en segundo lugar, practicarla y ejercitarla hasta lograr la destreza necesaria que permita convertir esos conocimientos en una forma de actuación normal. Un ejemplo en el que puede verse esto es la habilidad para conducir un automóvil.

Para esto, la organización del proceso de enseñanza-aprendizaje de habilidades debe tomar en cuenta que, según investigaciones, después de varios días recordamos:

- el 30% de lo vimos,
- el 20% de lo que oímos,
- el 50% de lo que vimos y oímos,
- el 70% de lo que discutimos, y
- el 90% de lo que hacemos.

Un proverbio chino sintetiza esto de la siguiente forma:

"Escucho y olvido,  
Leo y comprendo,  
Veo y recuerdo,

Hago y aprendo"

De lo anterior se deriva que, en el proceso de enseñanza-aprendizaje para el desarrollo de habilidades, tienen que estar presente diferentes enfoques, métodos y técnicas que propicien: la asimilación acelerada de contenidos; el intercambio de experiencias; la ejercitación mediante la aplicación práctica de los conocimientos a situaciones reales (o simuladas) del entorno de los participantes-. Finalmente, una retroalimentación que posibilite validar la asimilación de los contenidos y las inconsistencias que puedan haberse presentado en su aplicación práctica experimental. Este proceso es lo que se conoce como el "*Enfoque AMA*" (*Aprendizaje Mediante la Acción*).

De las diferentes propuestas metodológicas que hemos consultado sobre esto la que hemos considerado más consistente y didáctica es la que presentan Whetten y Cameron en su documentada obra sobre El Desarrollo de Habilidades Directivas, en la que plantean que un proceso de aprendizaje de habilidades gerenciales debe transcurrir por diferentes etapas, que son: <sup>27</sup>

- Autodiagnóstico. Posibilita, a través de tests, dinámicas grupales y otros instrumentos, que el participante en el Programa de preparación identifique el nivel en el que se encuentra, con respecto al "estado deseado", en la aplicación efectiva de estas habilidades.

- Enseñanza. Es la etapa en que el instructor, mediante diferentes medios y métodos de enseñanza, proporciona los sistemas de conocimientos, conceptos, enfoques, herramientas y técnicas, que es necesario dominar para lograr el desarrollo de esas habilidades.

- Análisis. Para verificar el nivel de comprensión y asimilación de los conocimientos recibidos en la etapa anterior, el participante debe identificar, en una situación real o simulada (mediante casos, videos, u otros instrumentos) el nivel de aplicación de una determinada habilidad y discernir si fue adecuada o errada la utilización

---

<sup>27</sup> El resumen que sigue se ha preparado tomando como base lo planteado en el libro "*Developing Management Skills*, Fourth Edition de David A. Whetten y Kim S. Cameron, Addison-Wesley, Harper Publishers, 1998.

de los conocimientos relacionados con esa habilidad.

- Práctica. Después que se ha verificado la comprensión adecuada de los conocimientos necesarios y realizada la retroalimentación correspondiente, el participante realiza diferentes tipos de ejercicios en los que debe aplicar los conocimientos adquiridos. La repetición de la práctica en la aplicación de estos conocimientos en diferentes situaciones, va garantizando el desarrollo de las habilidades requeridas.

- Aplicación. Es la etapa en la que, en el trabajo cotidiano, el participante en el Programa va aplicando los conocimientos adquiridos, en diferentes contextos y situaciones. Para una mayor efectividad de este proceso, puede designarse algún tutor o desarrollar evaluaciones sistemáticas que proporcionen una retroalimentación adecuada. Un papel importante en esta etapa es la elaboración de planes de auto-superación cuyo éxito dependerá, fundamentalmente, de la disposición del participante para lograr su superación permanente.

En el *Cuadro 2* puede verse el carácter "circular" de este proceso, es decir, que el desarrollo de una habilidad no concluye cuando termina el Programa, sino que es algo de lo que permanentemente debe ocuparse el interesado. En el *Cuadro 3* se presenta una información más amplia de los aspectos principales de cada una de estas etapas.

En trabajos posteriores se analizarán los componentes principales que deben ser objeto de estudio y ejercitación para el desarrollo de cada una de las habilidades principales que se han identificado.

### ***Algunas experiencias en la impartición del Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas.***

(Diplomado es una modalidad de enseñanza que tiene diferentes formas en distintos países. En España, es el título que se otorga al concluir el tercer año de una carrera universitaria, lo que en Bolivia, Venezuela y otros países latinoamericanos denominan "Técnico Superior Universitario"..

### ***Las Habilidades "en su lugar".***

En este artículo debía empezarse la presentación de alguna de las 10 Habilidades que se señalaron en el trabajo anterior. No obstante, antes de esto, resulta necesario esclarecer el lugar que ocupan las habilidades interpersonales en el "sistema" de conocimientos y comportamientos necesarios para lograr una dirección efectiva, especialmente en las condiciones de Cuba.

Lo primero que es necesario tener claro es que, las habilidades interpersonales no son un objetivo en sí mismo, sino medios, instrumentos, herramientas, para lograr determinados objetivos. Se pueden tener magníficas habilidades para las comunicaciones interpersonales, para conducir reuniones, o para diagnosticar problemas; pero, si no se tiene una base conceptual sólida, si no están claros los objetivos, los principios, los valores por los cuales trabajamos, que constituyen el "por qué" de nuestra actividad; las habilidades, que constituyen el "como", pierden su sentido, quedan despojadas de "contenido".

Por esto, las "habilidades interpersonales" tienen que analizarse como parte de un sistema en el que estudiosos de los procesos gerenciales identifican tres dimensiones, que algunos denominan como "las 3C del Directivo": Conocimientos, Cualidades y Capacidades (Habilidades).

La demanda de "Conocimientos" en un directivo puede ser tan amplia como se desee.

En el caso de Cuba, una orientación sobre cosas que, en el aspecto económico, "debe conocer" un dirigente para trabajar en las condiciones actuales pueden encontrarse en dos fuentes: los documentos del V Congreso del PCC, sobre todo su Resolución Económica y, los documentos relacionados con el Perfeccionamiento Empresarial.

En la Resolución Económica se plantea que "*La eficiencia es el objetivo central de la Política Económica pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país...*". Esta es la orientación estratégica fundamental que debe guiar el trabajo de los dirigentes de empresas en Cuba. Es el resultado en el que debe traducirse el desarrollo y la aplicación de sus "habilidades".

En el logro de este objetivo estratégico, en la propia Resolución, se plantea, entre otras cosas: "*El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras*

*características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas...Hacer estudios de mercado y practicar una política gerencial más dinámica y coherente...Toda producción deberá ser planificada integralmente teniendo en cuenta la demanda solvente a cubrir y las características de los compradores, y respaldada por un plan de negocios....La ciencia, la innovación y la asimilación de tecnologías son elementos esenciales en la elevación de la eficiencia económica...La elevación de la calidad de la producción...el uso de la informática y la contabilidad como instrumentos de dirección...Los recursos de inversión importados, como regla, deberán obtenerse a partir de créditos externos a la entidad..”.*<sup>28</sup>

De lo anterior, que es sólo un resumen apretado, se puede concluir que el dirigente empresarial cubano debe conocer y manejar: conceptos, procesos y técnicas que le permitan garantizar, en la entidad que dirige, una gestión efectiva de “marketing”, de la innovación tecnológica, de la de la calidad, del manejo de los indicadores y recursos financieros, de la utilización de tecnologías de la computación y la información, entre otras cosas.

En lo que se refiere al Perfeccionamiento Empresarial, conceptos y procesos relacionados con: la organización de la producción y los servicios, organización y normación del trabajo, política laboral y salarial, contabilidad, precios, entre otros.<sup>29</sup> Pero, lo más importante, asumir una disposición para identificar problemas y proyectar los cambios que resulte necesario.<sup>30</sup>

En una entrevista al Cro. Armando Perez Betancourt, Secretario Ejecutivo del Grupo Gubernamental que atiende el Perfeccionamiento Empresarial, este planteaba “...hay que insertarse en el ámbito de la planificación financiera, porque

*el mundo es muy competitivo, y se ponderan las relaciones mercantiles y de contrato, dominadas por el marketing, que es un muy fuerte...No conocemos ese mundo. Tenemos que aprender las nuevas técnicas de administración y gestión, sin dejar de producir. Esas son las herramientas de una nueva administración empresarial. Las estamos aprendiendo muy rápido, pero no tenemos práctica (conocimiento y habilidad no es lo mismo)...”.*<sup>31</sup>

Sobre las “cualidades” que caracterizan a los dirigentes exitosos se han realizado muchas investigaciones. Inclusive, una de las primeras teorías sobre el liderazgo, es la llamada “Teoría de los rasgos”, que partió de investigaciones realizadas en los años 30 que pretendían identificar un conjunto de rasgos que diferenciara siempre a los líderes de sus seguidores y a los eficaces de los no eficaces, la búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que permitieran identificar por qué unos eran exitosos y otros no. Entre esos rasgos o cualidades se identificaron: *la ambición y energía, la honradez e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimiento adecuado para sus puestos.*

Muchos especialistas se cuestionan la validez de esta teoría y plantean “*Tal vez fue demasiado optimista creer que existían rasgos consistentes y singulares aplicables a todos los líderes, independientemente de donde actuaran (una universidad, un equipo de fútbol, o una empresa)...*”<sup>32</sup>.

En años más recientes se han retomado las investigaciones sobre esta temática. En una investigación realizada a fines de los años 80 en un grupo de directivos de empresas de Suecia, Inglaterra y EEUU, se identificaron las siguientes “aptitudes” de dirigentes exitosos: *comprensivo, reconoce rápidamente sus errores, controla sus emociones, respeta a los colegas, justo, firme, decidido, posee sentido del humor, preocupado, es objetivo*, entre otras aptitudes.<sup>33</sup>

<sup>28</sup> Periódico Grama, 7 de noviembre de 1997.

<sup>29</sup> *Guía Metodológica para realizar el diagnóstico empresarial.* Mayo de 1998.

<sup>30</sup> Esta es una de las debilidades que se plantearon por diferentes especialistas que han trabajado como consultores de empresas que están en el proceso de perfeccionamiento, en el evento “La Consultoría y el Perfeccionamiento Empresarial” organizado por el Centro de Estudios de Economía Cubana de la Universidad de La Habana en mayo de 2000. Una orientación más amplia sobre esto puede encontrarse en el libro “*Lo que todo empresario cubano debe conocer*”, de Armando Perez Betancourt y Carlos Díaz Llorca. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1999.

<sup>31</sup> Periódico Juventud Rebelde, 28-5-2000.

<sup>32</sup> S. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1996.

<sup>33</sup> J.I. Prokopenko. *Experiencia de los Países Capitalistas en la preparación de Cuadros de Dirección.* (Traducido del ruso de material editado por el Instituto Internacional de Investigaciones Científicas de Problemas de Dirección, Moscú, 1989). Publicado en la Serie del CETED, junio de 1990.

Otro enfoque sobre las exigencias que tiene que plantearse a un directivo es el *"Perfil del Directivo"*, que no se refiere a conocimientos, ni cualidades, ni habilidades, sino de comportamientos y cuestiones en las que debe centrar su atención que, en la práctica, demandan muchas de las cosas que se plantean en otros enfoques.

Un especialista, antes de proponer ideas sobre cómo debe ser ese *Perfil del Directivo* para el próximo siglo, parte de un escenario que toma en cuenta *"tendencias que distintos estudios ya están proyectando"*. Entre las características de este escenario señala: *"...la incertidumbre con respecto a los cambios que se producirán en el entorno en el que actúan las organizaciones; la aceleración de los cambios "hasta convertirse en vertiginosos", (todo para ayer, podrá convertirse en una forma de hacer negocios- expresa)". Finalmente, plantea que "...la concentración de poder que se está observando en este fin de siglo se incrementará con fusiones, adquisiciones, y alianzas entre competidores..."*.

Para moverse en este escenario, plantea que el directivo deberá ser capaz de: *entender y comprender la situación en cada momento, conducir los grandes cambios en la empresa (ser un agente de cambio), liderar y no dirigir, crear la visión compartida con el personal, deshacerse de esquemas mentales, entender los procesos de aprendizaje (el aprendizaje será la base del éxito del directivo y uno de los elementos diferenciadores- resalta el autor)", pararse a reflexionar, aunque sea de vez en cuando..."*.

Una última sugerencia que plantea: *el directivo no tiene que ser un "superman", sino una persona que tiene equilibrado su mundo interior con el exterior, que constantemente está buscando una mejor forma de hacer las cosas, con el sentido de la ética suficiente para llevar adelante el negocio, utilizando la cultura empresarial para llevar adelante la visión compartida con todos..."*<sup>34</sup>

Relacionado con las cualidades o exigencias que debe caracterizar a un directivo, en años recientes, se ha incorporado con mucha fuerza en el sistema de conceptos del llamado *"Management Contemporáneo"* lo relacionado con el tema de la Ética (del directivo, de los negocios, etc.) que un autor define como *"...el estudio de los derechos y las obligaciones de la*

*gente, las normas morales que las personas aplican en la toma de decisiones, y la naturaleza de las relaciones humanas"*<sup>35</sup>.

Al tema de la *ética empresarial* (o en los negocios) se le ha venido dedicando muchos artículos, libros, e investigaciones, en los últimos años. Inclusive se ha incorporado como un Curso Obligatorio en los programas de MBA (Master in Business Administration) de muchas universidades de EEUU y Canadá. El "boom" ha sido tal que un especialista inicia un artículo sobre el tema preguntándose *"¿No se está hablando demasiado de la ética?"*, lo que fundamenta en *"...la falta de auténticos valores y comportamientos morales..."*<sup>36</sup>.

El tema de la ética de los cuadros ha estado en el centro de atención de la dirección de la Revolución Cubana desde los primeros momentos. A esto dedicó el Cmdte. Che Guevara varios de sus trabajos, intervenciones, así como la intensa actividad que desarrolló en las diferentes responsabilidades de dirección económica y política que desempeñó.

En su trabajo *"El Cuadro: columna vertebral de la Revolución"*, entre las cualidades que debía tener un cuadro plantea: *"...disciplina ideológica y administrativa,...fidelidad probada... responsabilidad por sus actos...que coarte cualquier debilidad transitoria... preocupación constante por todos los problemas de la Revolución... gran capacidad de sacrificio..."*<sup>37</sup>.

En un discurso en homenaje a trabajadores destacados plantea un concepto que, en nuestro criterio, tiene absoluta vigencia en nuestras condiciones actuales. *"Fueron sancionados varios directores de empresas- informa el Che- De todos ellos tenemos el mejor concepto como revolucionarios, como trabajadores y como cumplidores de las tareas administrativas; pero su entusiasmo los llevó a creer que su empresa era lo fundamental... olvidándose de que la empresa es un minúsculo engranaje dentro del aparato*

<sup>34</sup> R. Montagne. *¿Cómo será el directivo del siglo XXI*". Revista Gestión, Buenos Aires, nov. 1998.

<sup>35</sup> J.A. Stoner. *Administración*, Quinta Edición, 1995, p. 107.

<sup>36</sup> J.L. Fernández, *El papel de la ética en la Estrategia Empresarial*. Revista Alta Dirección, España, 173-1995.

<sup>37</sup> Ernesto Che Guevara. *Escritos y discursos*, T-6, pp.239-245. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1985.

*total de la administración y hubo que tomar medidas drásticas...*". <sup>38</sup>.

¿Cuál es el mensaje que podemos asimilar de este concepto, para las condiciones actuales de Cuba?. En mi opinión que, independientemente de la forma jurídica que adopte la entidad - sociedad anónima, empresa mixta, u otra, - el empresario cubano, o "representante de la parte cubana" en ese lugar, representa los intereses de una "gran corporación" que tiene once millones de accionistas, que es todo el pueblo de Cuba.

Las ideas y el ejemplo del Che, de Fidel y de otros dirigentes de la Revolución, con la experiencia acumulada durante más de tres décadas, constituyen la base de los conceptos que están plasmados en el "Código de Etica de los Cuadros del Estado Cubano" promulgado en julio de 1996 y que se fundamenta en que:

*"Hoy, cuando la Revolución ha probado su madurez y capacidad para preservar las conquistas de más de tres décadas y realiza transformaciones económicas que garanticen el camino socialista en condiciones de mayor descentralización y de diversos escenarios económicos y políticos, la actividad de los cuadros de dirección requiere altos valores morales, profunda sensibilidad revolucionaria y un claro sentido del deber que condicionen su diario comportamiento..."*. <sup>39</sup>.

El Código de Etica es mucho más que "unas normas de comportamiento", que se deben exigir a los que ocupan responsabilidades de dirección; es una guía, una orientación de las conductas y valores en las cuales los dirigentes, en cualquier nivel que actúen, deben educar a sus colectivos; "... su sentido verdadero - señaló el Cro. Carlos Lage en su presentación- es *hacerse realidad y mostrarse tangible en nuestros actos...*". <sup>40</sup>.

Convertir los preceptos del Código de Etica en su forma de actuación cotidiana, puede proporcionarle a un cuadro una autoridad mucho más poderosa que la que pueden otorgarle los conocimientos más elevados y las habilidades más desarrolladas.

Es en este contexto en el que las "habilidades interpersonales" juegan su papel, cuando el que dirige, además de poseer los conocimientos

necesarios, tiene bien claro los intereses que representa y debe defender, y asume normas de comportamiento ético que le otorgan la autoridad del ejemplo, teniendo en cuenta que, como dice Fidel, "... el Socialismo es la ciencia del ejemplo...".

---

<sup>38</sup> Idem, p. 231.

<sup>39</sup> Periódico Gramma, 18 de julio de 1996.

<sup>40</sup> Idem anterior.