



Managers, not MBA's :: Directivos, no MBA's

A hard look at the soft practice of managing and management development

Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial

SUMARIO

Contenido

Sumario

Pág. 1, 2

Nos dice el autor

Pág. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Conozca al autor

Pág. 10

Las últimas palabras

Pag. 11

El libro plantea una visión crítica de la formación empresarial y su consecuente impacto sobre la dirección empresarial. A juicio del autor, tanto la dirección de empresas como la formación de sus directivos adolecen de carencias, y que, no es posible cambiar uno sin cambiar el otro.

Para Mintzberg, la formación que se imparte hoy en las escuelas de management, es formación en negocios y no en dirección. Los programas enseñan acerca de las diversas áreas funcionales de los negocios, pero **no** sobre la práctica directiva.

Algunas preguntas que responde *Directivos, no MBA's*

1. ¿Cómo debería abordarse la formación de directivos?
2. ¿Cuál es el rol de la experiencia en la formación?
3. ¿Qué aspectos deben ser priorizados en la formación de los directivos?
4. ¿Cómo se debe ayudar a los directivos a poder reflexionar sobre su propia práctica?
5. ¿Cómo las escuelas de negocios y las Universidades pueden convertirse en escuelas de dirección?

Esta manera de abordar la formación de líderes tiene consecuencias tanto económicas como sociales.

Para el autor, la dirección es una práctica que combina una parte de experiencia (obra) con perspectiva (arte) y algo de análisis (ciencia). Sin embargo la formación pone énfasis sobre la «ciencia» provocando de esta manera dos estilos de conducción, ambos dos cuestionables (el «calculador» con énfasis sobre el análisis y el «heroi-co» con el acento puesto en la «perspectiva»).

A su juicio, se requiere de otro tipo de formación que incluya tanto el arte de dirigir (perspectiva) como la obra (experiencia) a fin de incorporarlos nuevamente a la práctica directiva.

Al igual se debería considerar a quienes se incorporan a estos programas de formación (en términos de experiencia) , ya que pretender crear directivos a partir de personas que no han dirigido en su vida no es algo posible.



NOS DICE EL AUTOR

Dirección y liderazgo

Se ha puesto de moda diferenciar entre dirección y liderazgo. Sin embargo esta diferenciación no debe ser realizada, ya que los directivos deben liderar y los líderes deben dirigir. La dirección sin liderazgo carece de impacto, y a la vez el liderazgo sin dirección termina siendo «grandilocuente» y desconectado de la realidad.

Enseñar a dirigir a «gente equivocada»

La dificultad en enseñar a *dirigir* a personas carentes de experiencia, radica en la misma complejidad de las empresas – que demanda para su dirección- la aplica-

ción de una serie de saberes tácitos que sólo pueden ser adquiridos en el contexto.

Dirigir tiene más del arte (basado en la perspectiva, la intuición y la visión) que de la ciencia. A decir de Mintzberg la dirección efectiva se produce « cuando arte, obra y ciencia se producen».

Es esa dimensión de arte que tiene la dirección lo que hace que sea difícil –para quién no lo ha practicado- aprehenderlo en toda su dimensión. Se puede hablar de arte, pero difícilmente se pueda entender como se ha logrado el «hecho artístico» sin ser artista . En otras palabras , es difícil aprender a dirigir si no se tiene la experiencia de haber dirigido.

La dirección sigue vinculada a las prácticas del día a día, y la formación debería orientarse a desarrollar directivos que se hallan en actividad y no profesionales alejados (o aún no iniciados) en la misma.

Métodos Equivocados

Para el autor no existen métodos correctos para formar a las personas equivocadas.

Los programas MBA no sólo que no desarrollan directivos, sino que asimismo generan en sus alumnos una concepción equivocada acerca de la dirección que impacta negativamente sobre las organizaciones.

Los contenidos se transmiten dentro de cada área en particular (trabajo en equipo forma parte de comportamiento organizacional, desarrollo de productos en Marketing o estrategia etc) sin trascender los mismos. Cada departamento funcional afronta una parte de la acción (lo que no tiene nada que ver con cualquier forma demostrada de conducir un negocio).

Si bien es real que quienes dirigen, deben comprender las distintas áreas funcionales, la exposición en el aula a las diferentes disciplinas contribuye a la comprensión por parte del alumno de las diferentes prácticas del negocio, pero no de las prácticas de dirección. Mas aún, dirección parecería ser que forma parte de un área funcional más de la escuela, una función especializada más, reducida en gran parte a una dimensión limitada de la misma: la toma de decisiones analítica.

Para el autor, el modelo de la formación directiva se asemeja al modelo IKEA¹: las escuelas suministran las piezas y los alumnos se encargan de montarlas. La dificultad está en que la escuela no provee las instrucciones y asimismo las piezas encastran mal entre sí.

Las habilidades «blandas» y la formación

Dirigir trata básicamente sobre habilidades blandas (trabajar con gente, cerrar tratos, procesar información difusa etcétera).

La dificultad para enseñarlas se halla en su poca compatibilidad con las materias más analíticas y técnicas, la

poca importancia que en general le asignan los profesores, y la falta de experiencia de los alumnos.

Si bien las escuelas de negocios desarrollan teorías sobre las habilidades blandas, y utilizan casos para ilustrarlas, el problema está en que nadie desarrolla líderes dictando un curso de liderazgo.

Cuestionando las metodologías educativas.

Las escuelas de negocios han buscado a través de diferentes métodos pedagógicos, recrear el «mundo real» de la dirección.

Pero a pesar de las diferentes metodologías utilizadas (simuladores, método de casos, proyectos de negocios, etc.) estas no pueden crear un mundo real donde no existe la experiencia previa de la persona.

El mundo real existe como una experiencia vivida del individuo, y cuando el mismo se puede ver reflejado en una clase impacta sobre la calidad del aprendizaje. Para el autor la calidad de la educación depende de la persona no sólo de la metodología.

Los supuestos del método de casos de estudio:

- 1- Traslada al aula la realidad de la práctica gerencial
- 2- Expone a los alumnos a la imagen global
- 3- Desarrolla habilidades de director general (pensar, hablar y actuar como director)
- 4- Desafía el pensamiento convencional
- 5- Es participativo

¹ Importante cadena de muebles en caja listos para ser armados por el comprador.

Algunas citas incluidas en el libro

"Nunca es demasiado tarde para aprender, pero a veces es demasiado temprano"

Charlie Brown en Peanuts

"Hay cuatro cosas que un estudiante debería querer de una escuela de negocios: una es aprender algo sobre las disciplinas empresariales como organizaciones, contabilidad, finanzas, producción y marketing. La segunda es profundizar en la comprensión intelectual de la relación entre las actividades de las empresas y los principales problemas de la existencia humana. La tercera es ser capaz de poder decir que eres el tipo de persona que asiste a una determinada escuela de negocios. Y la cuarta es sentar las bases para un conjunto de relaciones personales"

James March

"Todos queremos que exista de forma masificada el aprendizaje en acción personalizado para el individuo"

Heinz Thanheiser

"El desarrollo no es algo que podemos hacerle a alguien o hacer por alguien. El desarrollo es algo que las personas hacen por sí mismas"

Morgan Mc Call

Las críticas al método de casos de estudio:

Si bien esta metodología puede ser considerada como lo más cercano a la experiencia práctica, dirigir «realmente» es diferente a lo que sucede en un caso.

Ante todo, los casos reducen la práctica de la dirección a la toma de decisiones y al análisis. En la realidad los directivos hacen algo más que hablar, convencer y tomar decisiones; crean hechos, alientan a las personas, ven, prueban experimentan.

Llegar a una conclusión lógica es una habilidad que un directivo tiene que tener (y la metodología de casos ayuda a su desarrollo), pero no es la única. Quienes dirigen deben poder intuir, buscar información en escenarios complejos, construir una imagen global a lo largo de años de experiencia.

Debatir la experiencia de otras personas no es experiencia en sí.

Lo que la metodología de casos estimula -a juicio del autor- es la discusión (en sala de reunión) de números y palabras alejados de las imágenes y de las sensaciones de la situación que se considera en la sala (una de los grandes problemas de la dirección en la actualidad).

La utilización de casos puede constituir un medio poderoso para exponer a las personas a una variedad de casos de negocios, si es que se complementa con la experiencia individual.

La impronta que deja el MBA al alumno acerca de lo que es la Dirección

Con mucha ironía el autor describe cual es a su entender la impronta que las escuelas de negocios dejan en sus alumnos, sintetizándola de la siguiente manera:



- 1- Los directivos son personas importantes, desconectados del trabajo que supone hacer productos y vender servicios
- 2- Dirigir es tomar decisiones basadas en análisis
- 3- Los datos para la toma de decisiones vienen en forma de «paquetes» de palabras y números (casos en la escuela, informes en la realidad)
- 4- Debajo del directivo se hallan las organizaciones claramente separadas en departamentos (Marketing, finanzas, etcétera), cada una con su técnica a aplicar, al igual que en los programas del MBA
- 5- Para unir las funciones de los diferentes departamentos los directivos diseñan estrategias («Sólo pueden ser comprendidas por aquellos que han estudiado el análisis del sector»)
- 6- Las mejores estrategias son claras, simples y audaces
- 7- Una vez diseñadas las estrategias por los directivos, deben ser implementadas por todos los demás
- 8- La implantación no es tarea fácil ya que la gente se resiste al cambio (y no están preparados como ellos al cambio)
- 9- Para convertirse en un directivo, uno debe primero estar sentado dos años en una escuela de negocios. Eso es lo que permite dirigir cualquier cosa

La dirección equilibrada y el MBA

La dirección es una práctica que combina arte, ciencia y obra.

El **arte** al alentar la creatividad permite que afloren la perspectiva y la visión; la **ciencia** es la que proporciona el orden a través del análisis y las valoraciones sistemáticas, y finalmente la **obra** es la que establece conexiones construidas sobre la experiencia.

De la combinación de estos tres elementos surgen diferentes estilos de dirección:

	ARTE	CIENCIA	OBRA
ARTE	Narcisista (El Arte por el Arte)	Desconectada (Arte y ciencia) Dirección sin raíces, impersonal	Desorganizada (Arte y Obra)
CIENCIA	Desconectada (Arte y Ciencia) Dirección sin raíces, impersonal	Calculador Relaciones que pueden ser deshumanizadas	Desespiritualizada (Ciencia y Obra) Detallada, con conexión pero falta de chispa
OBRA	Desorganizada (Arte y Obra)	Desespiritualizada (Ciencia y Obra) Detallada, con conexión pero falta de chispa	Tedioso Nunca va más allá de su experiencia

Asimismo la coexistencia de **arte, ciencia y obra**, producen una serie de estilos funcionales según el grado de instalación en la persona de alguno de los factores mencionados .

- El estilo **visionario** es principalmente **artístico**, pero sustentado en la experiencia y un cierto nivel de análisis. Este estilo parece ser especialmente común entre los emprendedores.
- El estilo **solucionador de problemas**. En él prevalecen la **obra** y la **ciencia** con una cierta capacidad de perspectiva , muy común entre aquellos que están en la línea, directores de fábrica etcétera.
- El estilo **alentador**. Principalmente **obra**, cuenta con el suficiente **arte** para hacerlo atractivo y la suficiente **ciencia** para hacerlo viable. Es adoptado por aquellos que realizan tareas de apoyo.

La formación del MBA tiende a mostrar debilidades tanto en lo que respecta a los aspectos de obra del rol de dirección (los alumnos o carecen de experiencia o la que tienen no puede ser traducida en el aula) , como a los aspectos del arte (no es que lo nieguen, pero perspectiva, visión y creatividad requieren de la acción).

Para Mintzberg, la formación en las escuelas de negocio se centra en lo explícito, en forma de análisis y técnica así como en la teoría formal , dejando una impronta en la manera de conducir de sus egresados que tiende al «desequilibrio» (produciendo un estilo de conducción «calculador» o «heroico»).





Dos culturas de Dirección

Para el autor, directivos con formación MBA tienden a desequilibrar entre exploración y explotación.

Explotación:

Se refiere a mejoras a corto plazo, fomentando la precisión la repetición, el análisis, la disciplina y el control. Se relaciona con la dirección heroica y calculadora. Es aquí donde encontramos directivos con una visión a corto plazo del mundo, dedicándole poco tiempo a la construcción de capacidades a largo plazo, a menudo alejados del contexto.

Exploración:

Se refiere a la experimentación, fomentando la toma de riesgos, la novedad y la libre asociación.

Toda empresa requiere tanto de la exploración (para crear) como de la explotación (para hacer realidad los beneficios de lo creado). Las culturas que favorecen el estilo calculador y heroico orientan la dirección en exceso hacia el lado de la explotación, priorizando la eficiencia a expensas del descubrimiento.

El desarrollo de la formación directiva

El autor propone cambiar nuestro concepto de la formación directiva. En tal sentido realiza una serie de consideraciones que describimos a continuación:

- *La Formación directiva debería estar restringida a los directivos en ejercicio.*

Las aulas no crean directivos pero puede contribuir al desarrollo de los que ya lo son. Se trata de convertir al aula en un escenario rico para el aprendizaje a partir de las experiencias per-

Algunas citas incluidas en el libro

“La intuición por sí sola es insuficiente para que el aficionado rinda en las artes convencionales... “ La profesionalidad precisa años de desarrollo y se consigue a través de métodos “ transmitidos del profesor al alumno... que prácticamente nunca se alcanzan por instinto y sin práctica. ... Sólo alguien capaz de rendir o actuar está calificado para enseñarlo”

Henry Boettinger
Director Planificación
Corporativa ATT

“La educación sólo tiene un tema de estudio y se trata de la vida de todas sus manifestaciones”

Whithead

sonales de los alumnos. La enseñanza de la teoría puede servir al alumno con experiencia a generalizar su propia experiencia.

La selección de los participantes de los programas de formación debería realizarse a partir de su desempeño como directivos.

- *El aula debería aprovechar la experiencia de los directivos para su formación.*

El aprendizaje debería girar en torno a lo que las personas mejor conocen. En opinión del autor, la experiencia creada, debería estar con-



siderada como algo suplementario, no central, del proceso formativo. El aprendizaje más poderoso es aquel que se produce a partir de la reflexión sobre la experiencia vivida.

Asimismo al contemplar el programa de formación la permanencia del ejecutivo en su puesto, esto permitiría vincular sus experiencias con el proceso formativo, lo que a su vez permitiría aplicar lo aprendido a la tarea.

- *Las teorías ayudan a dar sentido a las experiencias de los directivos.*

Sepámoslo o no, todos usamos teorías en nuestra práctica. En ese sentido la formación tiene que ofrecer ideas conceptuales. Las personas pueden aprender cuando dejan de lado- aunque más no sea por un tiempo- sus creencias para introducirse en ideas provocativas que pueden dar nueva forma a su manera de pensar.

- *La reflexión profunda sobre la experiencia acompañada por las ideas conceptuales es la clave del aprendizaje directivo.*

Quienes dirigen, necesitan retirarse de la acción a fin de reflexionar acerca de la experiencia que viven y que impregna todas sus acciones. Quién aprende debe poder cuestionar, tantear, analizar sintetizar, conectar (las formas de la reflexión) la realidad.

A nivel individual, un factor crítico es que la reflexión pueda producirse en los términos propios del directivo. Si bien el profesor introduce conceptos, el directivo debe vincularlos a sus propias experiencias. A nivel grupal, el autor propone la creación de *comunidades de aprendizaje* que trasciendan incluso las *comunidades de práctica*.

- *Compartir sus competencias incrementa la conciencia del directivo respecto a su práctica.*

Las competencias ejercidas en el puesto de trabajo transforman los pensamientos en acciones. Se trata entonces de compartir experiencias, lo que permitiría a los directivos la exposición a formas alternativas de comportamiento, aumentando de esta manera la conciencia respecto a su propia práctica.

- *Más allá de la reflexión en el aula, el aprendizaje debe producir un cierto impacto en la organización*

El desarrollo del directivo debería conducir al desarrollo de la organización. La formación debería trascender el beneficio individual de quién accede a la misma, alentando a los participantes a trascender lo individual y abordar el liderazgo difundiendo sus aprendizajes al resto de la organización, desarrollando a sus colaboradores y colegas, compartiendo ideas y experiencias. . Esto es lo que el autor denomina el *impacto de aprendizaje*.

- *La «reflexión experimentada»*

Los directivos aportan a la clase su experiencia, mientras que el profesor introduce conceptos. En el punto de encuentro de estos dos mundos es donde se produce la reflexión experimentada: la experiencia considerada bajo el punto de vista de la idea conceptual. El aprendizaje así realizado, se traslada al puesto de trabajo, donde impacta sobre el comportamiento, produciendo nuevas experiencias sobre las cuales se reflexionará en el aula, que a su vez producen nuevos aprendizajes que serán nuevamente aplicados en el puesto de trabajo. Esto constituye un ciclo recurrente que va desde el conocimiento tácito del puesto de trabajo al conocimiento explícito del aula, para volver al conocimiento tácito del puesto de trabajo para pasar a un nuevo módulo de formación.

Este tipo de reflexión permite confrontar nuevas ideas con creencias y prácticas establecidas.

- *Pasar del diseño controlado a la facilitación flexible.*

Mucho de lo que ahora es un elemento dado en los programas de formación (diseño del temario, disposición del aula, papel del profesor) debería convertirse en facilitador, apoyando el aprendizaje y no dirigiendo la enseñanza.

- Busca impresiones más allá de la lectura de hechos, escucha más que habla, ve y siente.
- Tiende a inspirar más que a dar poder.
- Colabora más que controla.
- Trata de asegurarse que los demás controlan.
- Considera a su organización como una red.
- Alienta la concepción compartida de una estrategia.

Del liderazgo heroico al liderazgo alentador

El autor cree que se debe tender al desarrollo de un nuevo modelo de liderazgo que denomina *liderazgo alentador*. Asimismo el modelo de formación debería ser consistente con lo que cree se debería hacer en la práctica.

Algunas de las principales características del *líder alentador* son:

- Conectado a la realidad.

Desarrollo de directivos: El programa IMPM

El autor (conjuntamente con un grupo de colegas) propone una alternativa a la formación orientada al desarrollo de los directivos que se encuentran actualmente ejerciendo su función. La misma denominada *International Masters in Practicing Management* (Master Internacional de Directivos en ejercicio IMPM) posee las siguientes características diferenciadoras respecto a los programas MBA:

	IMPM	MBA
A quién está destinado	Directivos con experiencia elegidos por las empresas	Aspirantes a negocios por cuenta propia
Dedicación	Secuencia de módulos	Tiempo completo
Entorno organizativo	Mentalidad directiva	Áreas funcionales
Foco	Dirección (opinión, «habilidades blandas»)	Análisis (modelos teorías, técnicas)
Método pedagógico	Reflexión sobre la experiencia a partir de compartirla	Lecturas, casos
Objetivo final	Mejorar las opiniones contextualizadas (obra)	Mejorar las decisiones en general (ciencia)



CONOZCA AL AUTOR

Henry Mintzberg, reconocido académico, es profesor Cleghorn de estudios directivos en la Mc Gill University de Montreal, Canadá. Autor de numerosos artículos, fue nombrado en el año 2000 Profesor Distinguido por la Academy of Management, , recibiendo en dos oportunidades el premio Mc Kinsey por sus artículos publicados en la Harvard Business Review.

Ficha técnica del libro

Título en inglés:

Managers, not MBA's

Título en castellano:

Directivos, no MBA's

Subtítulo en Inglés:

A hard look at the soft practice of managing and management development

Subtítulo en español:

Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial

Autor:

Henry Mintzberg

Editorial:

Berrett-Koehler Publishers

Año de publicación:

2004

Para Visitar

<http://www.henrymintzberg.com/>

Otros Libros del autor:

- Strategy Bites Back
- Managers not MBAs
- Why I Hate Flying
- Strategy Safari
- The Rise and Fall of Strategic Planning
- Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations
- Managing Publicly
- The Canadian Condition: Reflections of a "Pure Cotton"
- The Strategy Process:
- Structure in 5's: Designing Effective Organizations
- Power In and Around Organizations
- The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research
- The Nature of Managerial Work



LAS ÚLTIMAS PALABRAS

“¿Acabaremos con escuelas de dirección o con escuelas de negocios?Espero que muchas se decidan .. a ser escuelas directivas en serio. Necesitamos dirigir mejor este mundo y necesitamos instituciones formativas serias que nos ayuden a llegar allí”. ●