



## Gerentes, no MBAs

Una dura mirada a la débil práctica de gerenciar y desarrollar gerentes

por Henry Mintzberg

### RESUMEN EJECUTIVO

Las escuelas de negocios han centrado sus programas de enseñanza en los aspectos más científicos y analíticos del quehacer gerencial, mientras han desdeñado los elementos más técnicos y propiamente gerenciales.

Esta situación ha generado una distorsión no sólo en lo que a la enseñanza de dicha disciplina se refiere, sino a la estructura y funcionamiento propios de las organizaciones de hoy.

En el presente texto, Henry Mintzberg propone una nueva forma de aproximarse a la educación gerencial, que suponga no sólo el análisis matemático de la realidad, sino además, la experiencia laboral del gerente. Asimismo, el autor introduce el IMPM (International Master in Practical Management) como una alternativa al MBA.

### Problemas y consecuencias indeseables

Los programas convencionales de MBA (Master of Business Administration – Maestría en Gerencia de Empresas) presentan una serie de problemas:

1. Pretenden enseñar gerencia a quienes nunca han gerenciado: esto es una pérdida de tiempo, que rebaja a la gerencia. Dado que las compañías son entidades complejas, gerenciarlas es un asunto complejo, lleno de matices que requieren un conocimiento previo por parte del gerente. Y esto sólo puede ser adquirido con práctica.

2. Se centran en disciplinas mal concebidas: los MBA convencionales fomentan dos disciplinas disfuncionales:

2.1. Cálculo: demasiado analítico.

2.2. Heroísmo: una supuesta técnica.

Una gerencia efectiva ocurre cuando la técnica (visión, intuición, perspicacia), la habilidad (experiencia) y un poco de ciencia se unen. Pero esto no puede ocurrir en un aula de clase llena de estudiantes inexpertos. En semejante clima no hay cabida para la experiencia y, por consiguiente, nadie puede apreciar el arte de gerenciar.

3. Desdeñan el contexto en el que serán aplicados los conocimientos: a diferencia de la ingeniería o la medicina, las prácticas gerenciales no han sido debidamente establecidas o comprobada su efectividad. Por tanto, no pueden ser enseñadas fuera de contexto antes de la práctica. Dado que la gerencia está caracterizada por su ambigüedad, los gerentes

deben lidiar con problemas desordenados y conexiones complicadas. Esto es lo que hace de la gerencia una disciplina “débil”, que debe apoyarse en la experiencia, la intuición, la sabiduría y el buen juicio.

4. No exigen experiencia a los aspirantes al curso: la mayoría de los MBA exigen cuatro años o menos de experiencia laboral (preferiblemente menos) y a veces aceptan estudiantes que acaban de obtener su diploma de pre-grado. Esta falta de experiencia incapacita al estudiante a entender el funcionamiento de una organización y de la gerencia en general. Mientras las clases se centren en teorías y técnicas, el alumno saldrá bien. Pero si la discusión se centra en la aplicación de conocimientos, se sentirá perdido. Dada la falta de experiencia de los estudiantes, algunos creen que los MBA atraen a la gente correcta pero en el momento incorrecto. Sin embargo, dada su naturaleza, los MBA atraen gente demasiado impaciente, analítica y controladora - la gente incorrecta.

5. El proceso de aplicación para un MBA es una farsa: las escuelas de negocio escogen de entre un grupo de personas que se han escogido a sí mismas para entrar en un programa de MBA, bajo la convicción de que es mejor ser un “líder” que un “seguidor”, y de que esto paga mejor. Cuando las escuelas buscan evidencia de posible liderazgo entre dichos aplicantes, se centran en las calificaciones numéricas.

6. Confunden “negociar” con “gerenciar”: las escuelas de negocio han sido muy eficientes en fomentar un “gusto por negociar” (aprovechar al máximo los recursos), normalmente confundido con “voluntad de gerenciar” (impulsar a la gente). Los gerentes con un gusto por negociar tienden a ser buenos banqueros, analistas financieros o consultores. Sin embargo, dado que estos dependen más de lo que hace un gerente que de lo que hacen por sí mismos, las organizaciones necesitan gerentes con habilidades humanas.

En definitiva, las escuelas de negocios se han centrado más en los negocios que en la administración. Se ocupan demasiado en enseñar sobre negocios y toma de decisiones, y rechazan el desarrollo gerencial. Esta es una aproximación disfuncional al entrenamiento gerencial, pues considera que:

1. La gerencia consiste en tomar decisiones sobre la base de análisis sistemáticos: por tanto, gerenciar quiere decir razonar sobre conjuntos de palabras y números, que en las escuelas de negocio son llamados casos y en la realidad, informes. Lo importante es manipular números y debatir sobre palabras, con una pizca de ética.

2. Los gerentes son gente importante que debe sentarse por encima de todo el mundo y desconectarse de la creación de productos y servicios: mientras más alto lleguen, más importantes serán; así que al llegar a la cima, se convierten en “la corporación”, incluso si llegaron ayer a la compañía. Para llegar a ser dicho “líder”, que se sienta en la cima, es preciso sentarse antes durante dos años en una escuela de negocio, lo que le permite a uno gerenciar cualquier cosa.

3. Bajo el gerente o líder yace el resto de la organización: como en los programas de MBA, el resto de la organización está claramente dividida en: finanzas, mercadotecnia, contabilidad, etc. Pero el gerente unifica las funciones de cada uno de estos departamentos mediante las estrategias. Y, aunque las mejores estrategias son claras, simples, deliberadas y osadas, como aquellas de los líderes heroicos estudiadas en los casos presentados en el MBA, también son misteriosas. Sólo pueden ser entendidas por personas que han estudiado análisis industrial y han formulado muchas estrategias en los casos estudiados en clases.

4. Los gerentes controlan pero no entran en acción: después de que los gerentes han formulado sus estrategias, el resto de la organización (los “recursos humanos”) debe implementarlas de inmediato. Sin embargo, la implementación no es sencilla. Los estudiantes de MBA han sido entrenados para asumir el cambio, pero muchos recursos humanos no, así que se resisten al mismo. De modo que los gerentes deben aplicar técnicas para superar la burocracia e impulsar a quienes estén dispuestos a implementar las estrategias.

La mayoría de los MBA se centra en el hecho de llegar a ser un gerente, independientemente de cuál sea su desempeño. Además, promueven dos características típicas de la burocracia:

1. Formalismo.
2. Control.

Si bien todas las organizaciones requieren algún grado de formalismo, control y burocracia, los problemas surgen cuando se hace demasiado énfasis en los mismos. Esto constituye además tierra fértil para la conformación de gerentes distantes y desconectados de todo. Los MBA incapaces de conjugar un entrenamiento analítico con las técnicas y habilidades propiamente gerenciales, han hecho de las empresas organizaciones más jerárquicas y centralizadas de lo que deberían ser en la era del trabajo en equipo, la colaboración y las redes.

Pero los MBA no sólo corrompen las instituciones corporativas, sino además tienen un efecto contraproducente en la sociedad. La democracia se debe extender hasta las organizaciones. Pero el tipo de liderazgo promovido en las escuelas de negocio fomenta la existencia de una élite separada y privilegiada, cuya cultura suele ser impuesta a los demás. Ya no se trata de un cargo, sino de una clase social que se considera destinada a tomar las riendas de la vida corporativa.

La sociedad no se puede dar el lujo de mantener semejante aristocracia de las credenciales académicas, las asociaciones y

las habilidades superficiales para impresionar, que glorifica el interés particular y eleva la codicia. Sin embargo, gracias a las escuelas de negocios, esta es la dirección que ha asumido la sociedad, favoreciendo lo económico sobre lo social. El resultado ha sido una constante degradación de los valores humanos, un alarmante aumento de la inmoralidad económica y analítica, corrupción legal y una sociedad mediocre a la que no le importa que muchos sean relegados a la miseria en favor de una minoría rica.

En buena medida la culpa de todo esto la tienen los MBA, pues pretenden que obtener un diploma implica la posibilidad de administrar cualquier organización. Pero, ¿cómo pueden un gusto por negociar, los análisis de la industria, los algoritmos para elevar el capital, etc., preparar a alguien a la hora de gerenciar embajadas, iglesias u hospitales? ¿Cuál es el valor del sistema por castas (promovido por los MBA para separar del resto a los gerentes) en sectores que deberían estar uniendo a la gente en vez de separándola? Estas son interrogantes que las escuelas de negocios no han respondido aún.

Algunas soluciones propuestas al respecto:

1. Nuevas pedagogías tecnológicas, internacionalización y enseñanza de habilidades “débiles”: que han incrementado aún más el sesgo analítico de los cursos, y los han separado aún más de las prácticas propiamente gerenciales.
2. Nuevos desarrollos gerenciales: para gerentes experimentados - la vía hacia una verdadera educación gerencial.

### Una auténtica educación gerencial

Hay diversos programas gerenciales. Cada uno se aproxima diversamente a la materia:

1. Experiencia y trabajo.
2. Educación y persona.
3. Resultados y corporación.

Cada uno tiene sus ventajas y limitaciones; así que son más efectivos cuando son integrados juiciosamente (y no meramente añadidos), de acuerdo con necesidades específicas de:

1. La industria o la compañía en cuestión. Mientras los del sector de consumo masivo estarán interesados en que sus gerentes conozcan las funciones gerenciales convencionales, las firmas de alta tecnología, con estructuras más fluidas, se beneficiarán más de programas en los que “aprender a aprender” es más importante.
2. La etapa profesional en la que está el gerente:
  - 2.1. Nuevos gerentes: las clases en el aula y el conocimiento gerencial no son lo mejor para los nuevos gerentes. Por el contrario estos deben aprender:
    - 2.1.1. Cómo buscar información y resolver problemas en situaciones semiestructuradas.
    - 2.1.2. Cómo detectar problemas interpersonales.
    - 2.1.3. Qué significa ser un gerente.

2.1.4. Cómo lidiar con la ansiedad.

2.1.5. Conocer sus debilidades y fortalezas.

2.2. Educación gerencial intensiva: para los gerentes con mayor experiencia y que hayan ganado mayor confianza.

2.3. Gerentes senior: dado que a este nivel importa más la sabiduría que la técnica, lo más lógico es que reciban cursos sobre asuntos socioeconómicos.

Además, es importante tomar en cuenta cuál es el tipo de gente que debe recibir educación gerencial:

1. La educación gerencial debe ser reservada para los gerentes en funciones: aunque los gerentes no pueden ser creados en las aulas de clase, pueden mejorar su desempeño gracias a las clases. La experiencia gerencial puede convertir el aula de clases en un estimulante foro. Los casos, por ejemplo, pueden ayudar a ver la propia experiencia en otros contextos, mientras que la teoría permite generalizar a partir de la experiencia. En cuanto al proceso de selección, los méritos laborales constituyen una mejor referencia que las calificaciones. Así pues, quienes han trabajado junto al aspirante conocen mejor su potencial como líder que el comité de selección de una universidad o el aspirante mismo.

2. Las clases deben reforzar la experiencia del gerente: los gerentes deben permanecer en sus trabajos e ir a clases periódicamente. Así las experiencias pueden ser entrelazadas en el proceso educativo, y luego utilizadas de nuevo en el trabajo. Elegir gente experimentada e ignorar su experiencia es negar el instrumento más poderoso de la educación.

3. Las teorías que suponen introspección ayudan a que las experiencias cobren sentido: el objetivo fundamental de la educación gerencial es desarrollar nuestra sabiduría; decir entonces que la educación gerencial debe ser más “práctica” y “realista” es incorrecto. Los gerentes deben ser prácticos y cumplir objetivos, pero sobre todo deben saber pensar: ideas, teorías y conceptos que puedan ser probados en la práctica.

4. La clave del aprendizaje gerencial es reflexionar sobre la experiencia bajo la luz de ideas conceptuales: los gerentes no son soldados. Por el contrario, deben tener la libertad de hacer distancia ante las creencias y procedimientos propios de su industria, y reflexionar sobre la base de sus experiencias.

5. Compartir sus experiencias eleva la conciencia del gerente en torno a su desempeño: no se trata de cómo aplicar cierta práctica de acuerdo con la teoría general y la última novedad gerencial, sino de qué ha sido aplicado por los gerentes: qué ha funcionado y qué no.

6. El aprendizaje debe ir más allá del aula de clases e influenciar la organización: dado que el desarrollo gerencial debería fomentar el desarrollo organizacional, los alumnos serán maestros en sus respectivos trabajos, compartiendo con sus colegas cada aspecto del proceso educativo. Para tal fin, las escuelas deben tomar en cuenta las necesidades de los gerentes y sus organizaciones. Asimismo, estas últimas deben aumentar sus expectativas en relación con los programas

que les pagan a sus gerentes.

7. Los puntos anteriores deben ser mezclados en un nuevo proceso de educación gerencial: “reflexión experimental”: en este proceso, los gerentes traen su experiencia al aula de clases; la Facultad introduce varios conceptos, modelos y teorías; y la reflexión ocurre cuando se unen ambos. El aprendizaje resultante es llevado de vuelta a la organización, donde influirá en el comportamiento y proveerá nueva materia de reflexión. Este constituye un ciclo recurrente de entendimiento tácito sobre el trabajo y aprendizaje explícitos en el aula de clases.

8. Los contenidos, la arquitectura y los profesores deben ajustarse mejor al proceso de aprendizaje: estos deben apoyar más el proceso de aprendizaje que el de enseñanza

Durante la pasada década, Mintzberg (el autor del presente libro) y unos colegas de Canadá, Inglaterra, Francia, India y Japón crearon un nuevo curso de educación gerencial (Master Internacional en Gerencia Práctica, IMPM) que pone en práctica los ocho puntos anteriores. El IMPM está creado para ir más allá de la simple obtención de conocimientos y el mejoramiento de habilidades; de hecho, pretende hacer del estudiante una persona más reflexiva, verbalmente capaz, comprometida con su entorno y, por supuesto, mejor gerente. Este programa ha tomado prestadas muchas innovaciones de otros programas de práctica gerencial (sobre todo ingleses) con el fin de crear un modelo completamente nuevo. Mientras que ciertos programas ofrecen partes del IMPM, nunca se habían reunido todas en un solo programa.

El programa IMPM es el producto de la asociación del Instituto Indio de Gerencia (IIMB), en Bangalore; el Insead, en Fontainebleau, Francia; la Escuela de Gerencia de la Universidad de Lancaster, en Inglaterra; la Facultad de Gerencia de la Universidad McGill, en Montreal, Canadá; y, un grupo de Facultades de universidades japonesas como Hitsosubashi, Kobe y el Instituto Avanzado de Ciencia y Tecnología, que incluye al Instituto Coreano de Desarrollo, en Seúl. el IMPM no es un programa local con actividades en el extranjero, sino un programa balanceado en diversas partes del mundo.

Esto permite que el IMPM constituya una experiencia auténticamente internacional, en la que se unen diversas culturas en diferentes países y compañías, pero con la seguridad y tranquilidad de cada lugar en particular. Las nociones de “local” y “global” son puestas en entredicho, y los estereotipos desaparecen, ya que la gente se siente en casa a pesar de la diversidad. Además, dado que los participantes son locales en uno de los módulos del programa (el IMPM está estructurado en módulos de dos semanas en cada uno de los cinco lugares antes mencionados) y hacen las veces de anfitriones para sus colegas, las experiencias en el extranjero son más directas.

Cada uno de los módulos se ocupa de una de las “mentalidades” gerenciales: reflexión, análisis, visión global, colaboración y acción. Todo lo que un buen gerente debe hacer es convertirse en un puente entre la acción y la reflexión; por tan-

to, el programa está estructurado en ese sentido: primero, un módulo sobre reflexión (autogerencia) y finalmente un módulo sobre acción (cambio gerencial); y entre estos dos, el resto de los módulos. Con esta estructura se pretende dejar de lado el sesgo funcional que ha dominado en todos los estudios gerenciales, así como las estrechas temáticas relacionadas con la globalización y la gerencia de cadenas de suministros.

Los participantes del programa son gerentes medios y senior, de entre 35 y 45 años de edad, elegidos y financiados por sus compañías. Se le pide a las compañías que envíen sus gerentes en grupo para que puedan trabajar juntos. Así pues, las clases están formadas por equipos, no por un conjunto de individuos.

Las escuelas de negocios deberían ser llamadas "escuelas de negocios y gerencia", pues esto expresa mejor el papel que deberían jugar las mismas. Sin embargo, esto implica que los programas de MBA sean divididos en tres partes:

1. Negocios.
2. Administración.
3. Verdadero dominio.

Esto convertirá las escuelas de "inicio" destinadas a lanzar las carreras de los jóvenes, en escuelas de inicio, desarrollo y perfeccionamiento. Además pueden convertirse en escuelas de mejoramiento de acuerdo con las necesidades específicas de cada estudiante. Podrían ampliar su oferta del siguiente modo:

1. Programas especializados en negocios: que ofrezcan un diploma en alguna tarea especializada: mercadotecnia, investigación de mercado, finanzas, etc.
2. Programas gerenciales más generales: para gerentes en funciones; en vez de ofrecer un EMBA, se podría ofrecer un MPM (Master of Practicing Management). La idea es recalcar que estos estudios son diferentes del MBA.

3. Programas de mejoramiento para gerentes en funciones (sin diploma).

4. Programas que reemplacen el sesgo funcional propio de los programas existentes, en los que se haga hincapié en cursos como: psicología, economía, matemáticas, historia, literatura, filosofía, etc. Estas materias hacen pensar, que es precisamente lo que se necesita en los negocios.

5. Doctorados: que brinden al estudiante la libertad de diseñar el programa y su ejecución.

Por otra parte, los profesores no tienen que dedicarse a la investigación para ser efectivos. La idea no es disminuir la importancia de la investigación, sino mejorarla dejándola en manos de las facultades más orientadas a ello y quitándoles a los investigadores el peso de la enseñanza. Esto permitirá que los mejores profesores pasen más tiempo enseñando.

Aunque las escuelas de negocios enseñan que las estructuras pueden obstaculizar el cambio, eso es exactamente lo que ocurre con sus viejas estructuras. Por tanto, a continuación, una serie de recomendaciones:

1. No permita que ninguna área especializada controle el presupuesto.
2. El personal debe ser contratado por un comité central constituido por personas eclécticas que decidan en base a las necesidades del gerente, la organización y la sociedad.
3. Los programas deben ser diseñados por personas eclécticas y sólo deben participar especialistas cuando el programa exija la participación de estos en funciones determinadas.
4. Reserve la mitad de los cupos para las personas interesadas en las funciones especializadas, y la otra mitad para las personas que no lo están. Lo importante es condimentar las clases con la reflexión de gerentes en funciones.
5. Evite la creación de grupos cerrados de especialistas propiciando equipos multidisciplinares.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

**Título original:** Managers Not MBAs

**Editorial:** Berrett-Koehler Publishers

**Publicado el:** mayo de 2004

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=328>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.