

HABILIDADES DIRECTIVAS

Autor principal

Alexis Codina Jiménez.

Entidad ejecutora

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

Autor para correspondencia

Dr. C. Alexis Codina Jiménez.

Dirección postal: Calle L No. 353, Edificio Julio A. Mella. Piso 15. Vedado. La Habana.

E-mail: alexis@ceted.uh.cu.

Resumen

En marzo de 1984 Fidel planteó: “es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección en todos los campos, es una ciencia que se desarrolla y nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos..”. Para trabajar en esto, en 1988 se creó el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) en la Universidad de La Habana y el autor fue designado como Director.

En el libro se presenta un conjunto de trabajos que resumen el resultado de más de dos décadas de investigación, actividades académicas y conducción de consultorías realizados por el autor. Analiza investigaciones y propuestas de especialistas sobre ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo? cuyos resultados se validaron en las condiciones de Cuba, con el propósito de identificar las habilidades en las que resulta necesario preparar a los cuadros de dirección en nuestras condiciones.

Se fundamenta la prioridad que tiene el desarrollo de determinadas habilidades que le permitan al que dirige lograr mayores resultados y que, según investigaciones y especialistas, tienen mayor impacto que los conocimientos técnicos y sobre actividades funcionales (tecnología, mercadotecnia, finanzas).

Fundamenta lo que el autor considera que son las “10 habilidades directivas fundamentales”, analizando ¿por qué? ¿para qué? y ¿cómo? desarrollarlas y aplicarlas. Analiza la lógica del sistema de habilidades que propone, lo que debe aportar cada una y el carácter “en sistema” con que deben operar para lograr la mayor efectividad en su aplicación.

Se presentan enfoques, procesos y técnicas sobre la dirección y el liderazgo en las organizaciones, las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo

en equipo, la toma de decisiones, procesos y técnicas de negociación, y el poder y la influencia en las organizaciones, entre otros.

Comunicación corta

Antecedentes, problema a resolver y objetivos:

El 26 de julio de 1984 el Comandante en Jefe, Fidel Castro, planteó: “... es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos; es una ciencia que se desarrolla, y nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos...”.

Entre las medidas que se adoptaron para cumplimentar esta orientación estuvo la creación, en marzo de 1988, de sendos centros de estudios de técnicas de dirección, en la Universidad de La Habana (CETED) y en el IPSJAE, (CETDIR).

Para la determinación de las temáticas en las que debía centrarse el trabajo del CETED, el autor, designado como Director de este Centro, se planteó como “problema a resolver” *¿en qué técnicas de dirección debemos capacitar a dirigentes de empresas cubanas?*

El objetivo que se planteó para orientar su trabajo de investigación fue: *“Identificar qué técnicas deben dominar los que dirigen empresas cubanas para una dirección efectiva.”*

Estrategia de investigación

Para orientar el trabajo de investigación dirigido a lograr el objetivo que se propuso: *“Identificar qué técnicas deben dominar los que dirigen empresas cubanas para una dirección efectiva?”* el autor se planteó el siguiente esquema de análisis.



La investigación dirigida a la *“actualización sobre las teorías y enfoques sobre la dirección”*, consistió en un análisis de la evolución y tendencias en los sistemas de conocimientos y enfoques que orientaron la práctica de la dirección y la enseñanza de esta disciplina, desde mediados de los años cuarenta (conclusión de la guerra) hasta la época contemporánea.

La investigación reveló que, a partir de los años setenta del pasado siglo, con el cuestionamiento de las teorías y enfoques que prevalecieron durante décadas, para orientar la conducción de las organizaciones, el interés de los especialistas, el foco de atención de la gerencia y los procesos de preparación de dirigentes se desplazaron, de los aspectos técnicos y funcionales de la dirección, a las llamadas “habilidades blandas” que son las relacionadas con los procesos de dirección de subordinados, resaltándose el objetivo principal de la dirección como *“la obtención de resultados a través de otros”*.

Con esto, aumentó el interés de los especialistas por investigar lo que hacen los que dirigen y qué habilidades necesitan.

Este fue el “segundo tema” de la investigación que realizó el autor. Analizó un grupo numeroso de investigaciones internacionales y propuestas de diferentes especialistas. Con los resultados obtenidos, realizó una verificación de su validez en las condiciones de Cuba, mediante encuestas, entrevistas, dinámicas grupales en talleres gerenciales impartidos, y observación durante el desarrollo de consultorías, entre otras fuentes. Los resultados revelaron que, en lo fundamental, no hay diferencias significativas entre “lo que hacen” los dirigentes de empresas, en otros países y en Cuba. La diferencia esencial está en el contexto en que trabajan ambos que, en el caso de Cuba, es más estructurado, con un rango menor en las posibilidades de toma de decisiones.

En función de “lo que hacen los dirigentes”, los especialistas proponen las habilidades que deben dominar para el logro de resultados superiores. En muchos casos, estas propuestas son resultado, no solo de la percepción de los especialistas, sino también de investigaciones y encuestas realizadas entre grupos numerosos de dirigentes (algunas de las cuales se resumen en el libro *Habilidades Directivas*).

En la investigación sobre este tema el autor procedió de una manera diferente a la que realizó sobre “lo que hacen los que dirigen”. Partió del análisis de lo que consideran grupos de dirigentes empresariales cubanos que son las habilidades que ellos necesitan, identificó insuficiencias detectadas en consultorías realizadas, análisis de expedientes de cuadros sustituidos, observación en procesos de consultoría. Los resultados los comparó con investigaciones internacionales. No se encontraron diferencias significativas.

Para verificar la consistencia del sistema de habilidades que se planteó en una primera aproximación, el autor identificó lo que consideró que son las tres esferas, (o eslabones), con los que se relacionan los dirigentes empresariales (entorno, equipo de dirección, organización en su conjunto).

Después de formulado lo que considera el “sistema de habilidades directivas” en las que deben prepararse dirigentes de empresas cubanas, la etapa final del trabajo fue identificar los enfoques, procesos y técnicas correspondiente a cada una de las habilidades, información que también se presenta en el libro *Habilidades Directivas* (Codina, 2014).

Resultados principales.

Hasta los años setenta del pasado siglo XX, las teorías y enfoques sobre la dirección, al igual que el entorno en el que se mueven las organizaciones, permanecieron relativamente estables, “en calma” dicen algunos especialistas (Drucker, Tom Peters, Mintzberg). La dirección de las organizaciones, la enseñanza de la administración, como disciplina de estudio, y la preparación de dirigentes se desarrollaba con sistemas de conocimientos, que empezaron a sistematizarse a inicios del Siglo XX, con algunos aportes fragmentados hasta los años sesenta.

A inicios de los años ochenta, varios “gurús” del “management” empezaron a cuestionarse la validez de estos sistemas de conocimientos para conducir las organizaciones en las “nuevas condiciones”. Algunas expresiones de estas insatisfacciones:

- ✓ “Lo que conocemos de administración ya no nos sirve... el “management” ya no puede generar mejores resultados”. (Peter Drucker, principal “gurú” del llamado “management contemporáneo”).
- ✓ “Olvide todo lo que ud. sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. Casi todo está errado”. (Hammer y Champy, fundadores de la “reingeniería”).
- ✓ “Las teorías sobre la dirección (management) están en un cuestionamiento refrescante”. (Tom Peters, creador del enfoque sobre la “excelencia”).

La motivación de estas insatisfacciones está en la celeridad y profundidad de los cambios que empezaron a producirse en el entorno (tecnológico, económico, político, social) en el que se mueven las organizaciones, que dejó de ser relativamente estable y predecible para adquirir un nivel que los especialistas llaman “turbulento”.

El factor más relevante, de mayor impacto, es la celeridad en la generación de nuevos conocimientos y, a partir de esto, de nuevas tecnologías. La humanidad demoró 55 años en duplicar sus conocimientos entre 1990-1955; 15 años entre 1955-1970; y 5 años entre 1988-1993. Se plantea que a partir del 2020 el conocimiento humano se duplicará cada 73 días. Más de 90 % de los científicos que han existido en la historia de la humanidad están vivos. La capacidad de generación de conocimientos de la humanidad no tiene precedentes en ninguna época anterior.

Como respuesta a estas insatisfacciones empezaron a proliferar teorías, enfoques y propuestas de diferentes especialistas. Entre las que tuvieron más difusión en su momento, que generaron libros que resultaron *best-sellers* (algunas todavía conservan influencia, tanto en medios académicos como empresariales), se encuentran: la *Teoría Z*, de William Ouchi (1982); el *Enfoque de la excelencia*, de Tom Peters, Waterman y Austin (1987, 1992); las *Ventajas y estrategias competitivas*, de Michael Porter (1990, 1991); la *Teoría de las restricciones* (TOC), que Goldratt presenta en diferentes libros novelados. Además, el Enfoque o dirección estratégica (Ohmae, Mintzberg, Quinn, otros).

Entre las tendencias identificadas en la investigación realizada, está el desplazamiento del foco de atención de la gerencia. Al concluir la II Guerra Mundial, con grandes necesidades materiales, lo principal era la tecnología, para garantizar altos volúmenes de producción. En los sesenta, con una relativa saturación de la demanda, aumentó la competencia en los mercados y el foco de atención pasó al marketing; en los ochenta y noventa, con la crisis de la deuda, la atención principal paso a las finanzas. A partir de los noventa el foco de atención pasó a la gerencia de los recursos humanos (capital humano, talento humano, como ha empezado a denominarse) y más recientemente a la gestión del conocimiento.

En este contexto, aumentó el interés de los especialistas por investigar lo que hacen los que dirigen y qué habilidades necesitan. Stoner reconoce que *“la atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas y menos las habilidades técnicas”*. Robbins plantea que, según numerosas investigaciones, *“se despiden mas administradores por deficiencias en sus relaciones con la gente (subordinados, colegas, jefes) que por falta de habilidades técnicas”*.

Un estudio realizado por el autor, de expedientes de cuadros que fueron sustituidos, además de entrevistas y encuestas, demostró que, excluyendo casos por comportamientos no éticos, la razón principal de su sustitución fue también sus dificultades para relacionarse con la gente.

Diferentes especialistas destacan que es muy difícil que, en las condiciones actuales, de mayor complejidad que en épocas anteriores, un dirigente logre dominar todos los aspectos técnicos y organizativos que se requieren para alcanzar los objetivos de su organización. Su habilidad principal debe estar en lograr que su equipo y los miembros de su organización pongan conocimientos, experiencias y energías en función de los objetivos propuestos y de los resultados que se esperan de su gestión. En el trabajo *“El cuadro: columna vertebral de la Revolución”* el Che destacaba esto cuando planteaba que, en el trabajo de dirección: *“... es imperativo crear el equipo administrativo que sepa aprovechar y acoplar los conocimientos técnicos específicos de los demás..”*. Esta es la dirección principal a la que se dirige el desarrollo de las habilidades directivas.

Esclarecido esto, la investigación se orientó a identificar cuáles eran las habilidades directivas principales en las que debían capacitarse los dirigentes empresariales en Cuba. Se estudiaron resultados de investigaciones y propuestas de especialistas, se realizaron encuestas y entrevistas y se recopiló una información amplia obtenida en numerosos cursos, talleres y consultorías realizadas por el autor.

Paralelamente y, con el propósito de verificar que el sistema de habilidades que se seleccionara permitiera al directivo desempeñarse adecuadamente en sus relaciones con los diferentes niveles en los que desenvuelve su actividad, el autor, basado en experiencias en consultorías realizadas en organizaciones cubanas y en intercambios con grupos de dirigentes, determinó lo que considera como las “esferas” con las que el dirigente de una organización se relaciona para el desarrollo de su actividad que se resumen a continuación.

1. El *entorno*, constituido por 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 empresa.
2. 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.
3. 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 produce con el personal, es decir, los recursos humanos, que son los que realmente garantizan la conversión de insumos en resultados.

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

1. Identificar las principales tendencias (tecnológicas, económicas, políticas, sociales) que puedan constituir oportunidades o amenazas para el desarrollo actual y futuro de su organización.
2. 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 (calidad, costo, tiempo) que los de la competencia. Lograr en el entorno lo que Benedetti, en su poema *Táctica y estrategia*, plantea como objetivo de su estrategia que “al fin me necesites”, es decir, que el entorno no solo identifique las posibilidades de la organización en la satisfacción de sus necesidades, sino que acuda a ella para satisfacerlas.

En esta esfera, las habilidades que consideró de mayor impacto son: el enfoque de la dirección estratégica, las comunicaciones interpersonales 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, presentar sus criterios y propiciar un intercambio, resolver situaciones de conflicto entre integrantes del equipo y entre diferentes unidades organizativas; finalmente, propiciar consenso y compromiso en la toma de decisiones. Las habilidades que considera más importantes en esta esfera son: comunicaciones interpersonales, manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, y conducción de reuniones productivas.

Finalmente, las *relaciones del directivo con la organización*, es decir, con todos sus integrantes, juegan un papel 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.

Con todos estos elementos, el autor formuló lo que considera el “Sistema de Diez Habilidades Directivas”, que se presenta en la siguiente figura relacionándolas con las esferas de actuación de los dirigentes.



El “sistema” tiene una lógica, empieza por la “estrategia”, que debe orientar el trabajo de la organización hacia los objetivos que se formulen. Las habilidades que le siguen, deben propiciar el logro de los mismos; finalmente, la “gerencia del cambio” debe orientar la adaptación de la organización a las demandas de su entorno y necesidades internas.

Los resultados del trabajo que se presentan en el libro *Habilidades Directivas* (Codina, 2014) se relacionan con los *Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución*, aprobados en el VI Congreso del PCC, donde se plantea: 07-“Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces”. Un papel importante en el logro de este propósito es el trabajo que realicen los dirigentes de empresas, en sus diferentes tipos de actividades y niveles, lo que requiere la elevación constante de sus conocimientos, capacidades y habilidades para el ejercicio de un trabajo efectivo de dirección.

Publicaciones

- ✓ El libro fue presentado en el sábado del Libro en diciembre de 2014, en la Feria del Libro en febrero del 2015 y recibió el Premio Libro Distinguido en la Universidad de La Habana. (Anexo 1).

Otros resultados del trabajo realizado por el autor en esta línea de investigación son:

- ✓ 116 artículos publicados en revistas cubanas y extranjeras y en portales de internet especializados en temas gerenciales. (Anexo 2). (Consultando en www.degerencia.com/acodina pueden conocerse los criterios emitidos por lectores de diferentes países).
- ✓ Diseño del Programa del Diplomado “Desarrollo de Habilidades Directivas”, impartido en varias versiones en Cuba, Venezuela y, algunos módulos en México, Bolivia y Ecuador. (Anexo 3).
- ✓ Publicación de 4 libros (uno en proceso editorial). (Anexo 5).