

EL MITO DEL ADMINISTRADOR BIEN PREPARADO ¹

POR J. STERLING LIVINGSTON

No es posible predecir qué tan eficiente será el desempeño de un administrador ni por la cantidad de diplomas que tenga, ni por las calificaciones obtenidas en la escuela o por los programas de educación formal sobre administración que haya cursado. Los logros académicos no constituyen una vara de medición válida para medir el potencial administrativo. Por supuesto, si el logro académico se equipara al éxito en los negocios, el administrador con una buena preparación académica es un mito.

Los programas de educación formal no enseñan a los administradores lo que más necesitan saber para hacer una carrera exitosa en administración. A menos que ellos adquieran a través de su propia experiencia el conocimiento y las habilidades que son vitales para su eficiencia, no pueden avanzar en la escalera organizacional.

Aun cuando uno de los objetivos implícitos de toda la educación formal en administración consiste en contribuir a que los administradores aprendan de su propia experiencia, la educación administrativa es, de hecho, contraproducente porque obstaculiza la habilidad de los aspirantes a administradores para crecer a través de sus propias experiencias. En consecuencia, los estudiantes que en el aula aprenden rápido, a menudo se vuelven lentos en el aprendizaje una vez que inician su práctica ejecutiva.

De entre todos los graduados universitarios, los más solicitados son hombres que han logrado altos diplomas en administración. Medidos en términos de salario inicial, estos profesionistas pertenecen a la élite, aunque quizá no se requiere ninguna prueba posterior en cuanto al valor de los estudios de administración. El contar con un alto nivel académico resulta bastante rentable en los negocios, al menos en un principio. El tema de cuánto contribuye la educación formal a la eficiencia de los administradores y al subsecuente progreso de sus carreras profesionales es un asunto aparte.

El Profesor Lewis B. Ward, (1970) de la Escuela de Comercio de Harvard encontró que los salarios medios de los graduados de maestría en administración de empresas (MAE) de esa institución, alcanzan el punto más alto aproximadamente 15 años después de haberse iniciado en el campo de la administración y

¹Publicado originalmente en Harvard Business Review (enero - febrero 1971) Derechos reservados por el Presidente y Catedráticos del Colegio Harvard.

que, en término medio, no se incrementan significativamente después de ese lapso. Mientras los ingresos de unos cuantos profesionistas con maestría en administración de empresas continúa incrementándose en forma sorprendente, la carrera profesional de la mayoría de ellos se estanca justo cuando los que están destinados a ocupar las cúpulas administrativas, por lo general, muestran su más importante ritmo de ascenso.

Igualmente revelador es el dato de que los hombres que asistieron al Programa de Administración Avanzada de Harvard (PAA), después de haber tenido aproximadamente 15 años de experiencia comercial, pero que -en su mayoría no habían tenido una educación formal en administración, ganan casi un tercio más, en promedio, que los hombres que poseen una MAE de Harvard y otras escuelas de administración importantes.

Así pues, los obstáculos al avance profesional de quienes poseen una MAE sugiere en forma clara que los hombres que llegan a la cúpula administrativa han desarrollado habilidades que no son enseñadas en los programas formales de administración y que es difícil que muchos de esos hombres muy preparados puedan aprender en el trabajo...

CRITERIOS NO CONFIABLES DE MEDICION

La falta de correlación entre los niveles académicos y el éxito en los negocios puede resultar sorprendente para aquellos que otorgan suprema importancia a los logros académicos. Pero ni las calificaciones obtenidas en el nivel universitario ni las de posgrado predicen lo bien que un individuo se desempeñará en la administración.

Después de estudiar los registros profesionales de cerca de mil graduados, de la Escuela de Comercio de Harvard, por ejemplo, el profesor Gordon L. Marshall concluyó que "el éxito académico y los logros comerciales están relativamente poco relacionados entre sí" (Marshall, 1964). Al llegar a esta conclusión, buscaba, sin éxito, encontrar una correlación entre calificaciones académicas y elementos de medición de logros tales como título, salario y la satisfacción personal del individuo en cuanto a progreso profesional. (La única correlación significativa encontrada fue sólo en el caso de las calificaciones de cursos optativos.)

Evidentemente, lo que un estudiante aprende acerca de administración a nivel de posgrado, medido por las calificaciones que recibe, no lo equipa para construir una exitosa carrera en los negocios.

Los créditos académicos a nivel universitario constituyen igualmente una guía no confluente para establecer el potencial administrativo de un individuo. El profesor Eugene E. Jennings, de la Universidad de Michigan ha conducido investigaciones que muestran que "los caminos hacia la cima son más accesibles para aquellos hombres que se gradúan con calificaciones inferiores a las más altas obtenidas por un tercio de sus compañeros de clases, que para los de más arriba (sobre bases percápita) (1967:21)".

Muchos ejecutivos que en forma equivocada creen que las calificaciones constituyen una medida válida del potencial de liderazgo, han expresado preocupación acerca del hecho de que cada vez son menos los graduados de ese "tercio superior" de los más conocidos colegios y universidades que emprenden carreras de negocios. Lo que estos ejecutivos no reconocen, sin embargo, es que la habilidad académica no asegura que un individuo sea capaz de aprender lo que necesita saber para construir una carrera en campos que implican liderar, desafiar, desarrollar o trabajar con gente.

Sin lugar a dudas, el confiar demasiado en la habilidad de aprendizaje académico ha hecho que universidades y organizaciones comerciales importantes rechacen a un alto porcentaje de aquellos que han tenido el mayor potencial para la creatividad y crecimiento en carreras no académicas.

Esta probabilidad es subrayada en un estudio informal conducido en 1958 por W. B. Bender, decano de admisiones en el Colegio Harvard. Primero seleccionó los nombres de 50 graduados de Harvard de la generación 1928, quienes habían sido nominados para la lista de honor por sus extraordinarios logros en las carreras que habían escogido. Después examinó las credenciales que estas personas presentaron en el Colegio Harvard en el momento de su admisión. Bender encontró que si los estándares de admisión utilizados en 1958 hubieran estado vigentes en 1928, dos tercios de estos señores hubieran sido rechazados. (La proporción de rechazados bajo los estándares de hoy día hubiera sido aún más alta.)

Al cuestionar la sabiduría del creciente énfasis que se pone en los niveles académicos y en resultados de las pruebas de inteligencia, el decano Bender pregunta: "¿Sabemos realmente lo que estamos haciendo?".²

² Citado en el libro "Las corporaciones y el Reclutamiento de los Colegios" Un Estudio sobre Percepciones de Anthony G. Athos y Lewis B. Ward. Escuela de Comercio de Harvard

Parece no haber lugar a dudas de que en las escuelas de comercio y en las organizaciones comerciales que basan sus mediciones del potencial administrativo en los niveles académicos, el puntaje de las pruebas de inteligencia y las calificaciones están utilizando criterios no confiables.

LAS CONSECUENCIAS DE LA CARRERA

... Obstáculos al avance o progreso y reubicación: La creencia en el mito del administrador bien preparado ha causado que muchos patrones tengan expectativas de desempeño poco realistas de los graduados universitarios y ha llevado a muchos empleados con extraordinarios niveles académicos a subestimar el valor de su educación formal. Como consecuencia, a personas con títulos en administración de empresas -en especial los que poseen títulos de especialización en administración- les ha resultado sorprendentemente difícil hacer la transición de la vida académica a la de los negocios. Un número creciente de estos profesionistas ha fracasado en cuanto al logro del desempeño esperado y no ha progresado al ritmo que ellos esperaban.

El resultado final es que la reubicación entre estas personas ha venido incrementándose durante las dos últimas décadas y más y más de ellos han estado cambiando de patrones, en busca de trabajo en el que esperan "hacer carreras". Y es revelador que las tasas de reubicación entre las personas con especializaciones de las escuelas de administración más importantes parezcan estar entre las más altas de la industria.

Como lo reporta el Profesor Edgar H. Schein de la Escuela de Administración Sloan del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), "la tasa de atracción entre hombres y mujeres altamente educados es más alta, en promedio, que entre los trabajadores no profesionistas contratados de entre los desempleados comunes. La más alta proporción corresponde a las personas provenientes de las escuelas más conocidas" (1969:95). Así pues, más de la mitad de los graduados del programa MIT de maestría en administración cambian de trabajo en los primeros tres años, según reporta Schein y "para el quinto año, 73% se han cambiado cuando menos una vez y algunos están en su tercer o cuarto empleo" (p. 90).

Los registros de personal de una muestra de grandes compañías que estudié igualmente revela que las reubicaciones entre hombres que tenían maestrías en administración de escuelas importantes era de más de 50% en los primeros cinco años de empleo, siendo este porcentaje de atracción el más alto de entre todos los grupos de empleados de las compañías estudiadas.

La tan publicitaria noción de que los jóvenes "administradores móviles" que van de compañía en compañía son una casta excepcionalmente disponible de nuevos ejecutivos y que "el brincar de un trabajo a otro se han convertido en un símbolo de competencia" es muy engañoso. Mientras que un pequeño porcentaje de aquellos que cambian de patrones son administradores competentes, la mayoría de las personas que dejan sus trabajos reportan un desempeño de mediocre a malo. Dejan su empleo no tanto porque el pasto sea más verde al otro lado de la cerca, sino más bien porque, de hecho, es café de su lado. Mi investigación indica que la mayoría de estas personas renuncian ya sea porque el progreso profesional no coincide con sus expectativas o porque sus oportunidades de ser promovidos no son prometedoras.

Al estudiar el progreso profesional de los jóvenes empleados a nivel administrativo de una compañía operativo de American Telephone & Telegraph Company (Compañía Estadounidense de Teléfonos y Telégrafos, los profesores David E. Berlew y Douglas T. Hall de MIT, encontraron que "los hombres que consistentemente fracasan en el logro de las expectativas de la compañía son más proclives a dejar la organización que aquellos que logran un alto desempeño" (1964:36).

En lo personal llegué a una conclusión similar, después de haber estudiado la atracción entre los administradores recientemente graduados y contratados por varias compañías industriales importantes. Las evaluaciones de desempeño negativas realizadas por los superiores constituyen la principal razón por la que los jóvenes cambian de patrones.

"Uno de los mitos, explica Schein, es que el graduado deja su primera compañía meramente por un salario más alto. Sin embargo, la información del MIT indica que aquellos que se han cambiado no ganan más que los que permanecieron en sus puestos" (p. 90). Las encuestas de las reuniones de compañeros de generación de la Escuela de Comercio de Harvard igualmente indican que las personas que permanecen con su primer patrón, por lo general, ganan más que aquellos que cambian de trabajo. El brincar de un trabajo a otro no es el camino fácil hacia un alto ingreso; por el contrario, casi siempre es un signo de

impedimento para el progreso en la carrera profesional, con frecuencia debido a un desempeño mediocre o malo en el trabajo.

LO QUE DEBEN APRENDER LOS ADMINISTRADORES

Una de las razones por las que las personas muy preparadas fracasan al querer construir una carrera exitosa en administración es que no aprenden en su educación formal lo que necesitan saber para desempeñar su trabajo con eficiencia. De hecho, las tareas que son más importantes para lograr resultados, por lo general se aprenden en el trabajo mismo, donde son pocos los administradores que llegan a dominarlas, simplemente porque nadie les enseña cómo hacerlo.

Los programas de educación formal en administración se centran por tradición en el desarrollo en la solución de problemas y las habilidades para la toma de decisiones por ejemplo, pero dan poca atención al desarrollo de las habilidades que se requieren para identificar los problemas que necesitan ser resueltos, a la planeación para la obtención de los resultados deseados, o a la realización de los planes operativos una vez establecidos. El éxito en la vida real depende de qué tan capaz es una persona para identificar y explotar las oportunidades que se le presentan y, a la vez, descubrir y enfrentar los problemas potenciales serios antes que se vuelvan críticos.

LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

La preocupación implícita en los programas de educación formal en administración en cuanto a la solución de problemas y la toma de decisiones tiende a distorsionar el crecimiento administrativo, puesto que desarrolla en exceso una habilidad analítica en el individuo, pero deja fuera su habilidad para accionar y llevar a cabo tareas. El comportamiento que se requiere para solucionar problemas que ya han sido descubiertos y tomar decisiones a partir de hechos compilados por otros, es muy diferente del que se requiere para desempeñar otras funciones administrativas.

Por un lado, la solución de problemas y la toma de decisiones en el salón de clases requiere lo que los psicólogos llaman un "comportamiento de respuesta", el tipo de comportamiento que permite a una persona obtener buenas calificaciones en los exámenes, aún cuando quizá nunca más en su vida utilice lo que aprendió en la escuela.

Por otro lado, el éxito y la satisfacción en el trabajo demandan un tipo de comportamiento diferente, que los psicólogos han llamado "comportamiento operativo". La identificación de los problemas y las oportunidades, iniciar la acción y continuarla hasta lograr los resultados deseados requiere el ejercicio de un comportamiento operativo, el cual ni se mide a través de exámenes ni se desarrolla discutiendo en el salón de clases lo que cada uno debería hacer. El comportamiento operativo sólo puede desarrollarse haciendo lo que tiene que hacerse.

La instrucción en cuanto a la solución de problemas y toma de decisiones casi siempre conlleva a una "parálisis analítica" porque a los aspirantes a administradores sólo se les exige que expliquen y defiendan su razonamiento, no llevar a cabo sus decisiones, ni siquiera que hagan una planeación realista para su implantación. El tratamiento que se le da a la solución de problemas en el salón de clases, por lo general, es el de un proceso totalmente racional, lo cual, por supuesto, es equívoco.

Como lo señala el Profesor Harry Levinson, de la Escuela de Comercio de Harvard: "la mayor dificultad que enfrenta la gente a la hora de resolver problemas es el hecho de que la emoción les dificulta ver y abordar sus problemas con objetividad" (1970:109-110).

Rara vez los administradores aprenden en los programas de educación formal cómo mantener una distancia psicológica apropiada de sus problemas para que sus juicios no se vean ofuscados por sus emociones. Los profesionales en administración, consecuentemente, sufren su peor trauma en los negocios cuando descubren que las soluciones racionales a los problemas no son suficientes; que se requiere también hacer frente a las emociones humanas para lograr resultados.

CÓMO DETECTAR PROBLEMAS

Las lagunas de la instrucción en cuanto a la solución de problemas aunque importantes, no son tan significativas como el fracaso para enseñar la identificación de problemas. Como lo revela la investigación de Norman H. Mackworth, del Instituto de Evaluación de la Personalidad e Investigación, de la Universidad de California, "la distinción entre el que resuelve problemas y el que los identifica es vital" (1969:242).

La identificación de problemas, señala Mackworth, es más importante que su solución, e implica procesos cognoscitivos que son muy diferentes a los implicados en la solución de problemas, además de ser mucho más complejos. Este autor descubrió que aquellos que detectan problemas importantes rara

vez tienen un historial académico extraordinario, y que aquellos que logran la excelencia académica pocas veces son los más eficientes en lo que toca a detectar problemas...

... las [habilidades] que necesitan los administradores no pueden ser desarrolladas sólo mediante el análisis de los problemas descubiertos por otra persona; por el contrario, se adquieren observando directamente lo que está ocurriendo en el negocio. Si las habilidades analíticas que se necesitan para la solución de problemas son importantes, más cruciales para el éxito administrativo son las habilidades perceptivas que se necesitan para identificar los problemas mucho antes que la evidencia de ellos pueda ser detectada aún por el más avanzado de los sistemas de información administrativa. Dado que las habilidades perceptivas son extremadamente difíciles de desarrollar en el salón de clases, hoy en día por lo general se dejan para que sean desarrolladas en el trabajo mismo.

CÓMO IDENTIFICAR OPORTUNIDADES

La habilidad de un administrador para identificar los problemas es excedida en importancia únicamente por su habilidad para identificar las oportunidades. Los resultados en los negocios, nos recuerda Peter F. Drucker, se obtienen explotando las oportunidades, no resolviendo problemas. En sus propias palabras:

Todo lo que podemos esperar al resolver un problema es restaurar la normalidad. Todo lo que podemos esperar, cuando mucho, es eliminar una restricción en la capacidad del negocio para obtener resultados. Los resultados en sí deben surgir de la exploración de las oportunidades... La "maximización de las oportunidades" es una definición significativa, sin lugar a dudas precisa del trabajo empresarial. Implica que la efectividad y no la eficiencia es lo esencial en los negocios. Lo pertinente aquí no es cómo hacer las cosas correctamente, sino averiguar las cosas que es correcto hacer y concentrar los recursos y los esfuerzos en ellas. (1964:5)

No es poco común que los administradores que carecen de la habilidad necesaria para identificar esas oportunidades que conllevan a los más grandes resultados, pasen su tiempo haciendo las cosas que no deben hacer. No obstante, la habilidad para identificar las oportunidades, al igual que la habilidad para identificar los problemas, tienen que ser adquiridas a través de la experiencia personal y directa en el trabajo.

Lo anterior no quiere decir que las técnicas de identificación de oportunidades y las de identificación de los problemas no puedan ser enseñadas en los programas de educación formal en administración, aunque pocas veces es así. Sin embargo, el comportamiento que se requiere para aplicar dichas técnicas con éxito, sólo puede ser desarrollado en la práctica.

Ningún administrador puede aprender cómo identificar las oportunidades o los problemas si no es haciéndolo, la práctica es indispensable para aprenderlo. Las exposiciones, los casos de estudio o libros de texto por sí solos tienen un valor limitado en el desarrollo de la habilidad para identificar oportunidades o problemas. Las prácticas guiadas para su identificación en situaciones de negocios reales es el único método que permitirá a los administradores adquirir la habilidad para identificar lo que es correcto hacer.

EL ESTILO ADMINISTRATIVO CULTURAL

Las oportunidades no son explotadas ni los problemas son resueltos, no obstante, hasta que alguien lleva a cabo la acción y obtiene los resultados deseados. Los administradores que no son capaces de producir resultados efectivos en el trabajo invariablemente fracasan en cuanto a construir una carrera profesional exitosa. Estas personas no pueden aprender lo que más necesitan saber estudiando las modernas teorías administrativas, o discutiendo en el salón de clases lo que deben hacer los demás para obtener resultados.

La administración es un arte altamente individualizado. El estilo que le funcionó a un administrador en una situación particular puede no producir los resultados deseados a otro administrador en una situación similar, o aun ni para el *mismo* administrador en una situación diferente. No existe una manera perfecta en la que todos los administradores puedan manejar todas las situaciones con éxito. Cada administrador por sí mismo debe descubrir, en consecuencia, lo que para él funciona o no en las diferentes situaciones. Nunca podrá ser efectivo con sólo adoptar las prácticas o el estilo administrativo de alguien más. Por el contrario, debe desarrollar su propio estilo natural y seguir las prácticas que son consistentes con su propia personalidad.

Lo que todos los administradores necesitan aprender es que para tener éxito deben conducirse de la manera que sea consistente con sus personalidades. Cuando un administrador "se comporta de una manera que no va con su personalidad", como lo demostró la investigación administrativa de Rensis Likert, "su comportamiento es apto para comunicar a sus subordinados algo completamente diferente a lo que él intenta. Los subordinados generalmente ven tal comportamiento con sospecha y desconfianza" (1 969:90).

Los administradores que adoptan estilos artificiales o que siguen prácticas que no son consistentes con sus propias personalidades no solo provocan desconfianza sino que también son inefectivos. Son las personas que muestran la "más grande individualidad en el comportamiento administrativo", como lo muestran los estudios sobre el talento administrativo de Edwin E. Ghiselli, quienes por lo general son "juizados como los mejores administradores" (1969:236).

A los administradores rara vez se les enseña cómo conducirse de manera que sea consistente con sus propias personalidades. En muchos programas de educación formal y de capacitación, de hecho se les enseña que deben seguir una serie de prácticas prescritas y adoptan el estilo "consultativo" o el "participativo" para obtener la "más alta productividad, los costos más bajos y el mejor desempeño" (Likert, 1969: 1 I).

A menudo, la eficacia de los administradores cuyas personalidades no coinciden con estos estilos se ve impedida y su desarrollo es obstaculizado. Por lo común aquellos que adoptan estilos artificiales son considerados como administradores falsos que carecen de un estilo natural y administrativo propio.

Los administradores cuya enseñanza ha sido basada en el método de instrucción mediante casos de estudio, aprenden que no existe una manera perfecta para administrar, como tampoco estilo administrativo alguno que sea infalible. Contrariamente a los estudiantes de medicina, los estudiantes de administración pocas veces entran en contacto con personas "reales" o con programas con casos "de actualidad" que sean conducidos por universidades o industrias.

Dichos estudiantes estudian historias de casos impresos, que describen probiernas u oportunidades descubiertas por alguien más, a las cuales discuten, pero de lo que nada saben. Lo que aprenden estas personas sobre la supervisión de otra gente es en gran medida de segunda mano. Su conocimiento es derivado de la discusión de lo que otros deben hacer acerca de los problemas humanos de la "gente de papel" cuyas reacciones emocionales, motivaciones y comportamiento han sido descritos para ellos por docentes que tal vez hayan observado y asesorado a algunos administradores, pero que por lo general nunca han tenido la responsabilidad de obtener resultados dentro de una organización comercial.

Puesto que accionar y aceptar la responsabilidad de las consecuencias no forma parte de su capacitación formal, estas personas ni descubren por sí mismas lo que funciona o no en la práctica, ni desarrollan ningún estilo administrativo que sea consistente con sus personalidades. Los administradores no pueden descubrir qué prácticas son efectivas para ellos hasta que están en posición

de decidir por ellos mismos lo que debe hacerse en una situación específica, y aceptan la responsabilidad tanto por llevar a cabo la acción, como por las consecuencias que resulten.

Elton Mayo, cuyo pensamiento ha tenido un impacto profundo sobre lo que se les enseña a los administradores, más no en cómo se les enseña, hace veinticinco años observó que los estudios en las ciencias sociales no desarrollan ninguna "habilidad que sea directamente útil en las situaciones humanas" (1945:19). Añadió que no creía que fuera posible desarrollar alguna actividad que fuera útil, hasta que la persona aceptara la "responsabilidad de lo que ocurriera en situaciones humanas particulares -a nivel individual o grupal. Un buen jugador de bridge no se limita a sostener discusiones acerca de su mano una vez que se ha visto superado; también se responsabiliza de cómo la juega" (p. 32)

La experiencia es la clave de la habilidad del ejecutante, y hasta que el administrador aprenda de su propia experiencia en el trabajo cómo actuar y cómo obtener la cooperación voluntaria de los demás en el logro de los resultados deseados, no avanzará mucho en la escala administrativa.

Si bien, no existen los líderes natos, son pocos los hombres y mujeres que llegan a convertirse en administradores o ejecutivos eficaces. La mayoría inclusive no aprenden de su propia experiencia qué es lo que requieren saber para dirigir con éxito a otras personas. Entonces, ¿cuáles son las características de quienes aprenden a ser administradores eficientes?

La respuesta a esta pregunta consta de tres elementos: (1) la necesidad de dirigir, (2) la necesidad de poder, y (3) la capacidad de empatía. En esta parte de mi artículo procederé a comentar en cierto detalle cada una de estas características.

LA NECESIDAD DE DIRIGIR

Esta primera parte de la respuesta a nuestra pregunta es engañosamente sencilla: sólo aquellas personas que tienen un gran deseo de influir en el desempeño de los demás y que derivan un genuino placer de hacer precisamente eso, son quienes pueden aprender a ser administradores eficaces. Ninguna persona podrá aprender a serlo a menos que de verdad desee hacerse responsable de la productividad de otros, y que disfrute el estimularlos y ayudarlos a desarrollarse a fin de obtener mejores resultados.

Muchas de las personas que aspiran a puestos administrativos de alto nivel no están motivados para ser administradores. Están activados por los altos salarios y por el *status* que obtendrán, más no por la posibilidad de lograr mejores resultados a través de los demás. Esperan hacerse de grandes ingresos y

del prestigio asociado a los puestos ejecutivos en las empresas importantes, pero no esperan derivar gran satisfacción de los logros de sus subordinados. A pesar que sus aspiraciones son muchas, su motivación para supervisar a otras personas es muy poca.

Una razón importante por la que gente muy educada y ambiciosa no aprende cómo emprender una carrera administrativa de éxito consiste en que carecen de la "voluntad de dirigir". La "forma de dirigir", como lo ha anotado Marvin Bower, a menudo se puede encontrar siempre y cuando exista una "voluntad de dirigir". Más si una persona carece del deseo, "no dedicará el tiempo, la energía y la reflexión necesarias para encontrar la forma de dirigir" (1966:6).

Nadie es capaz de perseverar en el esfuerzo requerido para lograr un alto nivel de productividad de los demás si no tiene una necesidad psicológica de influir en su desempeño. La necesidad de dirigir es, por tanto, un factor crucial en la determinación acerca de si una persona aprenderá o no a aplicar en la práctica lo que se necesite para obtener resultados eficaces en el trabajo.

Buenas notas en la escuela y un sobresaliente desempeño como contador, como ingeniero, o como vendedor, son indicadores de qué tan capaz y deseosa sea una persona en relación con la realización de labores que se le han asignado. Mas un historial sobresaliente en labores individuales no es suficiente para saber si esa persona es capaz y desea lograr que otras personas sobresalgan en la relación de esas mismas labores. Los estupendos estudiantes a menudo son muy malos profesores, los ingenieros geniales con frecuencia son incapaces de supervisar el trabajo de otros ingenieros, y los hombres de negocios exitosos a menudo son administradores de ventas muy ineficaces.

De hecho, personas que tienen un desempeño individual sobresaliente no pocas veces se convierten en administradores de "hazlo tu mismo". Aunque son capaces de y están dispuestos a hacer el trabajo ellos mismos, les hace falta la motivación y el temperamento para lograr que otros lo realicen. Bien puede ser que sobresalgan en su desempeño individual, y hasta que tengan un buen historial como gentes de primera línea. Pero no es común que escalen mucho en la jerarquía organizacional debido a que, a pesar de lo mucho que lo intenten, no pueden compensar con su propio esfuerzo el desempeño mediocre o malo de muchos de sus subordinados.

Las universidades y las organizaciones de negocios que seleccionan a los candidatos administrativos sobre la base de sus historiales en calidad de desempeño individual con frecuencia eligen a la persona equivocada para madurarla como administrador. Estas personas pueden derivar satisfacción y contento de

su desempeño individual sobresaliente, pero, a menos que sean capaces de incrementar la productividad de otras personas, es poco probable que se conviertan en administradores exitosos.

Cada vez menos personas con postgrado en administración están dispuestas a responsabilizarse del logro de resultados por medio de los demás. Cada vez son más los que se ven atraídos por trabajos que les permiten desenvolverse en el desligado ambiente del asesor o del experto especializado, un ambiente al que John W. Gardner (1965) señala como el que prefieren cada vez más los egresados universitarios...

Corno Charlie Brown comentó proféticamente en una tira cómica de los "*Peanuts*" en la que está de pie en el montículo del lanzador rodeado por todos sus jugadores, los que -todos al mismo tiempo- le dicen qué hacer en un momento crucial del juego de *baseball*: "el mundo está repleto de personas ansiosas de actuar en calidad de asesores". Las instituciones educativas están produciendo estudiosos, científicos y expertos que ansían actuar como asesores, y producen pocas personas dispuestas a asumir el liderazgo o a responsabilizarse del desempeño de los demás.

La mayoría de los graduados en administración prefieren puestos en la central de operaciones a los puestos de línea en el campo o en la fábrica. Cada vez más de ellos desean trabajos que les permitan emplear su capacidad analítica en lugar de su capacidad de supervisión. Cada vez son menos los que están dispuestos a aceptar los sacrificios que implica aprender las labores administrativas desde la base misma de las operaciones en números cada vez mayores, tienen la esperanza de iniciar sus actividades directamente en los niveles altos en donde observan, analizan y aconsejan, pero no tienen la responsabilidad directa de los resultados. Sus aspiraciones son muchas, pero su necesidad de responsabilizarse de la productividad de otras personas es muy poca.

La tendencia que tienen las personas con postgrados en administración a buscar puestos de asesoría y análisis, y a permanecer demasiado tiempo en estos puestos, les dificulta el desarrollo de las habilidades de supervisión que le son necesarias para progresar dentro de sus compañías. Las personas que no logran obtener una experiencia directa como administradores de línea en los primeros años de sus carreras, por lo común no se hacen de las capacidades necesarias para dirigir a otros administradores, así como para conservar su progreso personal después de la mitad de sus vidas.

"Una persona que desempeña labores no administrativas durante cinco o más años", tal como lo descubrió Jennings, "tiene una probabilidad mucho menor de convertirse en alguien que devengue salarios altos. Los salarios altos se destinan a quienes dirigen a los administradores" (1967:15). Esto bien puede

explicar en parte por qué los salarios medios de los egresados de la Escuela de Negocios de Harvard se estabilizan justo en el momento en que se espera que suban hacia los márgenes de la alta administración.

LA NECESIDAD DE PODER

Los psicólogos creyeron alguna vez que el Motivo que impulsaba a las personas a obtener puestos administrativos de alto nivel era la "necesidad de realización". Pero ahora creen que es la "necesidad de poder", la cual es la segunda parte de la respuesta a la pregunta: ¿cuáles son las características de quienes aprenden a ser administradores eficientes?

Quienes buscan el poder se esforzarán con dedicación para alcanzar puestos en los que puedan ejercer su autoridad sobre un gran número de personas. Los prosélitos del desempeño individual que carecen de este impulso con poca probabilidad se comportarán de modo que puedan avanzar mucho en los peldaños de la escala administrativa. A menudo desprecian las políticas de la compañía y consagran sus energías a otro tipo de actividades que les resultan más satisfactorias. Pero, con objeto de prevalecer en la lucha competitiva, obtener y conservar puestos de alto nivel en la administración, el deseo de prestigio y salarios altos de una persona ha de reforzarse con la satisfacción que obtiene o espera obtener del ejercicio del poder y la autoridad concomitantes a un puesto de alta jerarquía.

La batalla competitiva para progresar dentro de una organización, como lo señala Levinson, se asemeja mucho a jugar al "rey de la colina" (1969:53). A menos que la persona disfrute del juego es posible que se canse de él y abandone la lucha por obtener el control de la cima de la colina. El juego del poder es parte de la administración, y los que más lo disfrutan son quienes lo juegan mejor.

El impulso hacia el poder, que lleva a los hombres a la cima, también da cuenta de su tendencia a emplear métodos administrativos autoritarios, en lugar de métodos consultivos o participativos. Son pocas las personas que se esfuerzan con dedicación para obtener y conservar puestos de poder de las que podemos esperar que sean permisivas, en particular si su autoridad llega a ser disputada.

Debido a que su satisfacción procede del ejercicio de la autoridad, no es previsible que compartan gran parte de ella con administradores de niveles inferiores, quienes eventualmente los reemplazarán, aunque la mayoría de los ejecutivos de alto nivel diligentemente tratan de evitar la apariencia de ser autoritarios. Es así mismo natural para los administradores ambiciosos de niveles inferiores que tienen una gran necesidad de poder, el pensar que se obtendrían mejores resultados si la alta administración

compartiera más la autoridad con ellos, a pesar que ellos, por su parte, no la comparten mucho con sus subordinados.

Uno de los actos menos racionales de las organizaciones de negocios es el que consiste en contratar administradores con una gran necesidad de ejercer la autoridad, y luego enseñarles que los métodos autoritarios son equívocos y que éstos deben ser consultivos o participativos. Es un error muy serio el enseñarle a los administradores que deben adoptar estilos que son artificiales e inconsistentes con sus específicas personalidades. Sin embargo, esto es precisamente lo que gran cantidad de organizaciones de negocios hacen hoy en día; y ello explica en parte el porqué resultan ineficaces sus programas de desarrollo administrativo.

Lo que se debería enseñar a los aspirantes a la administración es cómo ejercer su autoridad de modo adecuado a las características de la situación y de las personas involucradas. Sobre todo, deben aprender que la fuente real de su poder es su propio conocimiento y habilidades, y la fuerza de sus personalidades individuales, y no la autoridad que les confieren sus puestos. Necesitan saber que el exceso de confianza en la autoridad tradicional de sus puestos oficiales bien puede ser nocivo para sus aspiraciones profesionales, debido a que la eficacia de este tipo de autoridad está en franco declive en todas partes, en el hogar, en la iglesia, y en el estado así como en los negocios.

Más que autoridad para contratar, ascender y despedir a empleados, lo que se requiere es la obtención de mejores resultados de la mayoría de los subordinados. Para ser eficientes, los administradores deben poseer la autoridad que se deriva del conocimiento y la destreza, y han de ser capaces de ejercer la autoridad carismática que proviene de sus propias personalidades.

Cuando carecen del conocimiento o habilidad requeridos para ejecutar el trabajo, necesitan saber cómo compartir su autoridad tradicional con quienes saben qué es lo que se debe hacer para obtener resultados. Cuando carecen del carisma necesario para conseguir la cooperación voluntaria de aquellos de los que dependen para desempeñarse, habrán de ser capaces de compartir su autoridad tradicional con los líderes informales del grupo, si es que existen.

Pero cuando saben qué es lo que se tiene que hacer y poseen la habilidad y la personalidad para realizarlo, tendrán que ejercer su autoridad tradicional de cualquier manera que sea necesaria para obtener los resultados que persiguen. Dado que un líder no puede evitar el ejercicio de la autoridad, será preciso

que entienda su naturaleza y limitaciones, y que sea capaz de emplearla de modo adecuado. De igual importancia resulta el que se abstenga de intentar ejercer una autoridad que, de hecho, no posee.

LA CAPACIDAD DE EMPATÍA

Mark Van Doren dijo una vez que una persona educada es aquella que "es capaz de emplear la inteligencia con la que nació: la inteligencia y cualquier otra cosa que sea importante (1967:13). Encabezando la lista de "cualquier otra cosa que sea importante" se encuentra la tercera característica necesaria para dirigir con éxito a otras personas. Se trata de la capacidad de empatía o la habilidad para lidiar con las reacciones emotivas que inevitablemente tienen lugar cuando la gente trabaja junta en una organización.

Muchas personas que cuentan con una inteligencia abstracta más que suficiente para aprender las técnicas y los métodos administrativos fracasan debido a que su afinidad con otras personas es casi exclusivamente de orden intelectual o cognocitivo. Puede que posean una "empatía intelectual" pero que no sean capaces de percibir o de identificar los sentimientos no expresados de manera verbal que influyen decisivamente en el comportamiento humano (Paul, 1967:155). Son personas incapaces de "ver las emociones" así como otros son incapaces de ver los colores.

Estas personas carecen de lo que Norman L. Paul ha llamado "empatía afectiva (p. 155). Y debido a que no pueden reconocer los sentimientos emotivos no expresados, son incapaces de aprender de su propia experiencia cómo afrontar las reacciones emocionales que son cruciales para obtener la cooperación voluntaria de otras personas.

Muchas personas que poseen postgrados en administración padecen de "ceguera emocional". Como ha observado Schein, a menudo se encuentran "enfangados en el código de la racionalidad", y, como consecuencia, "sufren de gran sobresalto" en sus primeros empleos (p. 92). Después de entrevistar a decenas de egresados recientes de la escuela Sloan de Administración en el MIT, Schein manifestó que "se expresan como personas lógicas que se hubieran tropezado con una multitud de espíritus irracionales", y añade que,

"En un nivel emocional, a los estudiantes les desagradan las emociones humanas que hacen a una compañía desordenada... [pocos] pueden aceptar sin dolor la realidad del lado humano de la compañía. La mayoría trata de desaparecerla sólo con desearlo, en lugar de trabajar

alrededor y dentro de ella... Si ocurre que un egresado posea la capacidad de aceptar, incluso de amar, a la organización humana, este don parece estar directamente relacionado con su potencia]]como administrador o ejecutivo". (p. 90).

El que pueda enseñárseles en el salón de clases o no cómo enfrentar las emociones humanas a los administradores es un punto que se presta para el debate. Hay muy poco que nos incline a creer que lo que ahora se enseña en las clases de psicología, en los seminarios de relaciones humanas, y en los programas de capacitación de la sensibilidad sea de mucha ayuda para quienes están "empantanados en el código de la racionalidad" y carecen de "empatía afectiva".

La investigación objetiva ha mostrado que los esfuerzos para sensibilizar a los supervisores hacia los sentimientos de los demás no sólo han fracasado con frecuencia en su intento de mejorar el desempeño, sino que en algunos casos han logrado que la situación cambie hacia lo peor (véase Fleishmann et. al., 1985). Los supervisores que no son capaces de "sintonizarse en la empatía" de los sentimientos que surgen en el ambiente de trabajo no parecen susceptibles al mejoramiento de su capacidad de congeniar con otros en el salón de clases (Paul. pp. 150-157).

De hecho, las largas discusiones de salón de clases acerca de lo que la demás gente debería hacer para enfrentar situaciones emocionales, bien puede que inhiban, en lugar de estimular, el desarrollo de la capacidad de los administradores para enfrentar las reacciones emotivas que experimentan en el trabajo.

CONCLUSIÓN

Muchas personas inteligentes y ambiciosas en alto grado no aprenden de su educación formal ni de su propia experiencia lo que más les hace falta saber para emprender carreras administrativas exitosas.

La falla se debe, en parte, al hecho de que muchas labores administrativas de importancia crucial no se enseñan en los programas de educación administrativa, que muy pocos administradores llegan a dominar ya que nadie les ha enseñado cómo. También se debe, en parte, al hecho de que lo que tiene lugar en el salón de clases con frecuencia es una educación equívoca que inhibe su capacidad para aprender de su experiencia directa cuando se convierten en ejecutivos de línea y se enfrentan en persona a los problemas de su profesión.

Hay quienes se confunden con el ejercicio de la autoridad debido a que se les ha enseñado exclusivamente acerca de la autoridad tradicional que el administrador obtiene, gracias a su posición oficial, un tipo de autoridad cuya eficacia está en declive en todos los ámbitos. A muchos se les inculca con una "vacuna antiliderazgo" que despierta en ellos profundos sentimientos en contra de los líderes autoritarios, a pesar que un líder no puede evitar el ejercicio de la autoridad, tal como no puede evitar su responsabilidad por lo que le ocurra con su organización.

Como estas personas muy preparadas no aprenden cómo ejercer la autoridad que se deriva de su mismo conocimiento y habilidades, o del carisma de sus propias personalidades, cada vez son más los que evitan su responsabilidad por el desempeño de los demás mediante la búsqueda de puestos que les permitan actuar en el ambiente desligado del asesor o del experto especializado. Hay aún otros que obstaculizan su eficacia al adoptar estilos administrativos artificiales, que no son consistentes con sus personalidades, pero que les otorgan la apariencia de ser prosélitos de la "consulta" y la "participación", imagen que se les ocurre es útil para su progreso a lo largo de los peldaños de la escala administrativa.

Algunos administradores lo suficientemente inteligentes como para saber que necesitan saber fracasar debido a que carecen de "cualquier otra cosa que sea importante", en especial de la "empatía afectiva", y de la necesidad para desarrollar y estimular la productividad de otras personas. Pero la principal razón por la que muchas personas muy preparadas no logran emprender carreras administrativas

de éxito radica en que no son capaces de aprender de su propia experiencia lo que necesitan saber para obtener la cooperación voluntaria de los demás.

Debido a que no han aprendido cómo observar su ambiente de manera directa o cómo obtener retroalimentación de sus propias acciones, se encuentran muy mal preparados para aprender y crecer conforme adquieran más experiencia.

Alfred North Whitehead dijo en una ocasión que "el hecho de que el aprendizaje del mundo sea indirecto es la razón de su mediocridad" (Whitehead, 1929:79).

Hasta que a los aspirantes a administradores se les enseñe a aprender de su propia experiencia personal, la enseñanza del manejo administrativo normal seguirá siendo indirecta. Y el hecho de ser indirecta es la verdadera razón por la que el administrador muy preparado no es más que un mito.