

**ATRIBUTOS NECESARIOS PARA UNA SANA Y EFICAZ  
ADMINISTRACION TRIBUTARIA**

**Tema 2**

**LA GERENCIA DE LA ADMINISTRACION  
TRIBUTARIA**

**Paulo Roberto Motta**  
**(Escuela Brasileña de Administración Pública - EBAP)**

## **1. LA FUNCION GERENCIAL EN EL MUNDO CONTEMPORANEO**

En este siglo, sobre todo, en las últimas décadas, la idea de transformar la sociedad y de reconstruirla, según nuevos parámetros, inspiró diversos modelos de acción gerencial.

La gestión contemporánea se convirtió en la práctica del cambio tanto en la gestión empresarial como en el sector público. En las empresas, las variaciones tecnológicas y económicas hacen que el proceso productivo sea vulnerable a variaciones e innovaciones. En la administración pública, las presiones comunitarias por más y mejores servicios causan revisiones en las funciones del Estado y se cuestionan tanto las formas de acción como la propia legitimidad de las instituciones.

Hoy en día, gerenciar una empresa o servicio público es gerenciar el cambio; enfrentar alteraciones rápidas y complejas; confrontarse con ambigüedades; comprender la necesidad de nuevos productos y servicios; garantizar un sentido de dirección en medio del caos y la vulnerabilidad; y mantener la calma ante la pérdida de significado de aquéllo que se ayudó a construir. Así, en un presente intranquilo y en un futuro incierto, pocos dirigentes y gestores se sentirán cómodos con el “status quo”. La mayoría perseguirá la innovación como la alternativa de supervivencia.

Las organizaciones más exitosas procuran la innovación porque se adhieren íntimamente al futuro. Se desvinculan más fácilmente del pasado; sus gestores y funcionarios sí son sensibles a las críticas y a las necesidades del aprendizaje. Buscan la innovación como forma de desarrollo y no como un simple perfeccionamiento de sus prácticas pasadas. Se mantienen en el cambio permanente, poniendo en práctica sus habilidades de producir e incorporar la novedad.

Cualquier servicio, producto o plan desarrollado dentro de una organización, por más moderno que sea, en verdad, es resultado de la unión de conocimientos obsoletos. La velocidad de los cambios sociales y económicos, así como, la rapidez de las innovaciones tecnológicas, desactualizan rápidamente lo existente.

Por lo tanto, ninguna empresa o institución pública puede considerarse moderna y actualizada, a no ser por momentos fugaces. Ninguna organización

está libre de las presiones sociales y tecnológicas o puede ser autosuficiente en la producción de ideas nuevas.

La innovación se realiza en una enorme variedad de campos del saber que, directa o indirectamente, se entrelazan y producen impactos en productos y/o servicios que, aparentemente, eran inmunes a estos avances. La obsolescencia puede surgir en áreas inesperadas y causar sorpresas a las organizaciones que están cómodamente ajustadas a lo que hacen.

Desde la perspectiva del cambio, el actual debate no es únicamente sobre la constatación de problemas o sobre la evolución rápida del mundo contemporáneo. La gran preocupación, se centra en las posibilidades del ser humano de conducir y dirigir el proceso de cambio para el progreso y para la solución de problemas urgentes. Se trata de innovar a través de la intervención planificada y controlada, lo cual contrasta con los cambios originados por catástrofes naturales, desequilibrios ambientales, fuerzas sociales espontáneas, o también, provocados por algunos líderes carismáticos y movimientos revolucionarios.

Conducir el cambio significa no sólo tener valores que especifiquen el fin deseado, sino también, habilidades para controlar el proceso social que lleva a aquel fin. Por lo tanto, el cambio es un desafío que provoca alteraciones en la manera de cómo las personas ven y comprenden el mundo, en la forma de comportarse y de buscar nuevos valores.

Innovación es una alteración significativa en las estructuras, actitudes y comportamientos existentes, depende de objetivos, estrategias y acciones concretas. El cambio no es una consecuencia natural de la práctica administrativa, pero sí es resultado de una acción planeada, donde las habilidades gerenciales desempeñan un papel fundamental. La atención gerencial garantiza la supervivencia, la relevancia, la actualidad, la satisfacción comunitaria y la calidad de lo ofrecido.

## **2. COMPRENDIENDO LA REALIDAD GERENCIAL**

Como en otras organizaciones, también la administración de instituciones tributarias es cada día más difícil, en virtud de la velocidad de las transformaciones, que desactualizan la tecnología, los procesos de prestación de servicios, el orden institucional y las dimensiones gerenciales.

La intensidad de los cambios sociales y económicos generan no sólo el desafío de la adaptación constante, de la innovación continua y sistemática de los procesos de prestación de servicios, sino también de la capacidad gerencial.

Las habilidades recomendadas para que una persona se pueda convertir en un buen administrador han variado en los últimos años. Estas variaciones se refieren a ver a la gerencia como algo ambiguo, imprevisible, intermitente, fragmentado y a corto plazo, en lugar de las tradicionales perspectivas de un cargo racional de planificación, análisis y dirección a mediano y largo plazo.

Lo imprevisible, los cambios rápidos y las tecnologías innovadoras han revolucionado el mundo cotidiano de un gerente. Problemas de creciente complejidad se interponen con frecuencia, exigiendo atención y solución inmediata.

Esos problemas contemporáneos también tienen su componente de novedad. En otras palabras, son problemas que:

- No desaparecen o se resuelven por sí mismos;
- Son difíciles de detectar o prevenir por medio del análisis anticipado;
- Causan mayores daños si no son controlados o solucionados de inmediato;
- Exigen una solución urgente, inclusive antes de ser analizados y de que se conozcan sus principales componentes;
- Jamás se conocerán totalmente los principales componentes del problema;
- Tienden a ser tratados al mismo tiempo que nuevos problemas de igual relevancia y de necesidad inmediata;
- Exigen para su solución algo más que el sentido común y la buena intención de las personas.

El trabajo de un gerente busca la integración y coordinación efectiva de los recursos disponibles. Es siempre un trabajo incompleto: exige no sólo encontrar nuevos recursos, sino también la transformación de las tareas internas, para acomodar nuevas informaciones, demandas y necesidades.

Las referencias básicas de un gerente son siempre la *misión*, los *objetivos* y las *responsabilidades sociales* de la institución que dirige.

Se trata de un trabajo complejo, desgastante, que combina presiones de corto y largo plazo, exige una visión global en un medio cambiante, fragmentado y con constantes tendencias a la división.

Sin embargo, la mayoría de los dirigentes sólo toma contacto con la gerencia cuando asume su primera función administrativa. Al principio, llegan sin ninguna preparación para la función y, muchas veces, presumiendo que su experiencia técnica, o el buen sentido, o la práctica de funciones de liderazgo, son suficientes para garantizar un buen desempeño gerencial.

A pesar de ser extremadamente útiles, esos factores en la práctica resultarían insuficientes para lograr el desempeño gerencial deseado. Pero, como la creencia en ellos es acentuada, merecen un examen más cuidadoso.

## **2.1 Insuficiencia de la experiencia técnica**

La creencia en este sentido, es que el ejercicio de una función técnica especializada, suministra a las personas conocimientos y habilidades necesarias para el ejercicio de funciones de jefatura o dirección. Muchas veces hasta se presume, que entre más capacitación técnica, mayores son las posibilidades de un buen desempeño gerencial.

En la mayor parte de las grandes organizaciones, la elección de jefes y dirigentes se hace a través de criterios de carrera y es altamente influenciada por los patrones de competencia técnica individual. Así, las personas que durante algunos años se destacaron por su gran habilidad y capacidad de ejecutar bien sus funciones técnicas, son elevadas a la posición de comando.

Muchas veces, en ese recorrido de buen técnico a jefe, la organización puede perder un gran técnico y ganar un administrador razonable e incluso, hasta deficiente. Esto ocurre, porque en el ascenso de la función técnica a la de dirigente, el individuo por falta de comprensión de la función gerencial, no logra redefinir el conjunto de deberes para con la institución, permaneciendo en la función de ejecutivo con la misma concepción anterior.

El individuo que aún no posee una concepción clara de la función gerencial, tiende a encarar esta función como un trabajo técnico, análogo al anterior, y con las desventajas de tener responsabilidad sobre tareas administrativas, que frecuentemente destaca como "innecesarias, irrelevantes, burocratizadas" y sirven únicamente para impedir que él contribuya técnicamente para el bien de la institución.

Ese individuo acaba frustrándose, porque en la práctica, el trabajo gerencial tiende a alejarlo de su realidad de técnico, se sorprende con la burocracia y se queja de la carga excesiva de trabajo administrativo diciendo, por ejemplo, frases como "desde que asumí esta función no me queda más tiempo para hacer aquellas cosas importantes que hacía antes, ahora me toca participar en reuniones, contestar cartas, atender personas externas, etc. ...". Sienten que las cosas relevantes, que pensaban podían hacer cuando fueran jefes, escapan de sus manos.

La frustración del individuo puede aumentar cuando se da cuenta que otros técnicos que no fueron promovidos, tienen tiempo para capacitarse en nuevas tecnologías y desarrollarse profesionalmente y él, que era el mejor y fue ascendido, ya no tiene esa oportunidad.

En esa situación se producen dos tipos de reacciones. En primer lugar, los individuos que son más agresivos en su trabajo buscan y asumen tareas técnicas que deberían permanecer en los niveles descentralizados para tener algo agradable que hacer y sentir un mínimo de satisfacción personal o, interfieren continuamente en el trabajo descentralizado, diciendo cosas como: "eso debe realizarse de esta manera y no de aquella forma porque yo trabajé allí durante 10 años y sé que ésta es mejor que la otra".

El resultado, en ambos casos, es una gran centralización de la organización, que se hace más burocrática y más onerosa, sólo por un deseo individual de realización profesional y por la incomprensión de las funciones directivas.

En segundo lugar, las personas menos agresivas en su trabajo (en muchos casos excelentes profesionales que llegan a ocupar el cargo de jefe), se sienten completamente vencidos ante su incapacidad de desempeñar esas funciones. Por encontrarse en puestos de responsabilidad, temen que un error administrativo comprometa su pasado de continuados aciertos técnicos y comienzan entonces a mostrarse prudentes en exceso y hasta renuentes a adoptar decisiones. Viven según la premisa de que si la prudencia no es virtud nada más puede serlo, se vuelven indecisos, tienen miedo de decir que sí, porque piensan que se convierten en cómplices de un grupo, y tienen temor de decir que no, porque piensan que así menoscaban su influencia en otro grupo. Caen entonces en la costumbre del "tal vez".

Para decir algo positivo de todo esto, se puede afirmar que lo primero que tiene que aprender una persona cuando llega a ocupar un cargo de dirección, es

que la naturaleza de su trabajo ha cambiado. Antes era técnico, ahora es dirigente, su trabajo anterior se basaba en la ejecución racional de un proceso, ahora se basa, en gran parte, en la toma de decisiones racionales. Antes tenía que saber el *cómo*, ahora tiene que saber el *qué*. Antes tenía que ser un especialista en técnicas, ahora tiene que ser un especialista en objetivos. Tiene que saber distinguir entre hacer las cosas apropiadamente y hacer las cosas apropiadas.

Al continuar viendo el trabajo como algo racional, rutinario y previsible, terminan por frustrarse por la intermitencia, variación y fragmentación; se sorprenden por las presiones de corto plazo y problemas persistentes porque pensaban que el cargo era algo contemplativo y de grandes análisis, para la dirección a mediano y largo plazo.

El asumir un cargo de administración o dirección requiere cambios fundamentales. Esos cambios pueden verse a continuación en el Cuadro I.

**CUADRO I**  
**PERSPECTIVA DE LA GERENCIA**  
**EN CONTRAPOSICION A LAS FUNCIONES TECNICAS**

PERSPECTIVA DE LAS FUNCIONES TECNICAS	PERSPECTIVA DE LA GERENCIA
1. Obtención de resultados por medio del propio esfuerzo	1. Obtención de resultados por medio de otros
2. Orientación prioritaria a la profesión y técnicas de trabajo	2. Orientación prioritaria a objetivos y resultados del trabajo colectivo
3. Acceso a información por proceso interno	3. Acceso a información por análisis de las relaciones externas
4. Control de las tareas por una perspectiva de ejecución racional	4. Control de las tareas por una perspectiva de decisión y opción
5. Presiones de corto plazo para las tareas previsibles	5. Presiones para perspectivas de mediano y largo plazo
6. Trabajo normalmente rutinario y racionalmente previsible	6. Trabajo fragmentado, intermitente e imprevisible
7. Tendencia a adquirir una perspectiva limitada y sectorial de la organización	7. Tendencia a adquirir una perspectiva de la organización basada en factores externos
8. Relaciones humanas internas, altamente centradas en grupos específicos de referencia	8. Relaciones humanas variadas con personas y grupos internos y externos
9. Comunicación interpersonal normalmente restringida a un bajo número de interlocutores	9. Comunicación interpersonal intensa, diversa y con alto número de interlocutores
10. Trabajo potencialmente evaluado por categorías específicas, visibles y de corto plazo.	10. Trabajo potencialmente evaluado por categorías ambiguas y con impacto de mediano y largo plazo

## 2.2 La insuficiencia del sentido común

Como existe poca inversión en la capacitación gerencial, sin oportunidades claras de formación avanzada a lo largo de una carrera profesional, pasa a predominar la visión del sentido común sobre la función gerencial. Se presume que individuos poseedores de algunas cualidades, tanto innatas como adquiridas en la vida profesional, se pueden convertir en buenos dirigentes. Se reduce así la elección de dirigentes a una simple selección y contratación de personal, ayudando a reforzar la perspectiva de inutilidad de la formación profesional para la gerencia.

La perspectiva del sentido común se basa en la creencia de que personas de buen sentido, hábiles en el manejo de la autoridad, capaces de tomar buenas decisiones en su campo profesional y conocedores de los procedimientos burocráticos de la institución en que van a actuar, se pueden convertir en buenos dirigentes. Estas cualidades, a pesar de ser importantes en la vida práctica, prueban ser insuficientes para el ejercicio de la función gerencial. El cuadro II sintetiza los mitos sobre la suficiencia de estas cualidades en contraposición a algunas realidades contemporáneas.

Por otro lado, se nota entre los practicantes de gerencia, que no tienen una perspectiva clara de la naturaleza de la función gerencial, es decir, que consideran que los problemas administrativos de su área - tributos, salud, transporte o petroquímica - son diferentes de los problemas de otros sectores, consideran que para entenderlos, es preciso vivirlos, experimentarlos, y conocerlos realmente a través de la práctica.

El énfasis en la especialidad de los problemas administrativos es muchas veces colocado también en términos de una organización o de sus unidades internas. Afirman esos administradores, que los problemas de la unidad organizacional dirigida por ellos son tan específicos, que difieren no sólo de otras organizaciones del propio sector, sino también, de otras unidades de una misma institución.

**CUADRO II**  
**MITOS SOBRE CUALIDADES BASICAS Y**  
**SUFICIENTES PARA EL EJERCICIO DE FUNCIONES GERENCIALES**

CUALIDADES	MITOS SOBRE LA SUFICIENCIA	PATRONES DE RECLUTAMIENTO CONSECUENTES	REALIDADES SOBRE LA INSUFICIENCIA
BUEN SENTIDO	El buen sentido es la cualidad central del gerente. La visión del sentido común y la experiencia son suficientes para la administración eficiente.	Personas razonables, incapaces de riesgos indebidos y con gran experiencia de trabajo.	Buen sentido y experiencia son requisitos para todas las funciones. La complejidad de las organizaciones modernas exige habilidades adicionales a las aprendidas por el buen sentido y la experiencia.
AUTORIDAD DEL CARGO	La autoridad del cargo es fuente de legitimidad y poder suficiente para influir en las personas y obtener los comportamientos administrativos deseados.	Personas hábiles en el uso del poder y de la autoridad y con visión de mando.	El comportamiento administrativo de un individuo es producto de un con-junto inmenso de factores incontrolables por la autoridad jerárquica.
CALIDAD DE LA DECISION	La calidad técnica de la decisión es la base principal para obtener el consenso y para una respuesta eficiente de la organización.	Profesionales capacitados y de competencia comprobada en el ejercicio de funciones técnicas.	La implementación es un proceso de la misma naturaleza y susceptible de las mismas influencias que la formulación de directrices. La capacidad técnica del dirigente no garantiza una implementación eficiente.
CONOCIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS BUROCRATICOS	El dominio de los procedimientos administrativos es suficiente para alcanzar los resultados deseados.	Personas con experiencia en el ejercicio de funciones burocráticas y conocedoras de leyes, normas y procedimientos administrativos pertinentes.	El conocimiento de procedimientos burocráticos poco tiene que ver con las habilidades gerenciales modernas.

Por más verdaderos que sean estos argumentos, están menos motivados a mostrar diferencias entre profesionales y organizaciones, que a defender profesionales de un área o, proteger una cultura organizacional de supuestas amenazas de cambio en las prácticas administrativas vigentes. Son en general, temores infundados provenientes del desconocimiento sobre la potencialidad del uso de nuevas habilidades gerenciales. La ventaja y las posibilidades de nuevos conocimientos gerenciales, pueden ser vistas en los siguientes argumentos:

a) El desarrollo de habilidades gerenciales significa una adición o complemento a la formación de profesionales de otras áreas, inclusive los de administración. De ninguna forma es un sustituto a cualquier tipo de conocimiento y de otras habilidades. Con el entrenamiento gerencial no se pretende herir el “*status*” de otras profesiones, pues el objetivo no es crear un nuevo grupo profesional. Se desea apenas, suministrar a los profesionales de otros campos un conjunto de nuevas habilidades que les facilite el ejercicio de funciones gerenciales con mayor eficiencia y eficacia.

b) La formación y el entrenamiento gerencial constituyen, especialmente, una oportunidad de desarrollo personal. Confieren al individuo una nueva visión de sí mismo, de su carrera, de su futuro y de su organización. La historia de la formación gerencial ha probado, que la adquisición de otras habilidades crea nuevas alternativas para el individuo en términos de carrera y de vida en el trabajo, además de contribuir a reforzar el poder, el liderazgo y el reconocimiento de los que ya son dirigentes. Las amenazas que presienten los individuos, antes de involucrarse en la formación gerencial, más tarde resultan ser meros fantasmas que a veces invaden la mente de algunas personas cuando se enfrentan con algo que juzgan totalmente extraño o desconocido.

La formación gerencial no produce sorpresas negativas, procura presentar nuevas perspectivas de análisis, comprensión y solución de los muchos problemas administrativos, familiares a los dirigentes por su experiencia de trabajo.

c) La adquisición de habilidades gerenciales no pretende ser una amenaza a cualquier organización o a sus unidades. La transmisión de nuevos valores, nuevas creencias y habilidades a los individuos, posibilita, sin duda, alteraciones en el sistema de valores de la organización en que trabajan. Pero, esa alteración sólo es posible cuando tales personas juzgan esos valores positivos y enriquecedores para sí mismos y para sus instituciones.

Por lo tanto, la acción para el cambio organizacional siempre debe orientarse para alcanzar un mayor desarrollo institucional. Las amenazas, cuando existen, se dirigen a las ideas obsoletas, a los patrones organizacionales que se volvieron inútiles y, al poder de quienes lo ostentan en función de conocimientos restringidos. Personas con más conocimientos y habilidades, adquieren mayor autoconfianza y ayudan a crear un clima organizacional positivo de seguridad y credibilidad en el éxito futuro.

El crecimiento, desarrollo y complejidad alcanzados por las organizaciones contemporáneas, ya no requieren dirigentes cuyas acciones y decisiones sean fundamentadas exclusivamente en su buen sentido y en experiencias pasadas. Es preciso desarrollar la capacidad gerencial para responder a nuevas demandas y necesidades, como también para buscar soluciones alternativas a antiguos o nuevos problemas. Además, es necesario crear instituciones fuertes, flexibles, capaces de garantizar servicios eficientes a largo plazo, lo cual exige una acción gerencial estratégica de habilidad más compleja.

Así, se puede decir que la complejidad de la organización moderna exige habilidades administrativas que van mucho más allá de las proporcionadas por la experiencia y el sentido común. Por ejemplo, se puede observar que las grandes organizaciones contemporáneas exigen de sus gerentes habilidades:

1. interpersonales, que van más allá de lo normalmente requerido en las relaciones profesionales de grupos pequeños;
2. de decisión, para enfrentar los riesgos y la incertidumbre no sólo en las pequeñas opciones cotidianas, sino también en la dirección futura y de largo alcance para la organización;
3. estrategias para redefinir la misión y los objetivos, teniendo en cuenta el análisis de factores externos e internos en el ambiente de la organización, con grandes cambios sociales y políticos;
4. de manejo de recursos de poder, en un ambiente de organización cada vez más pluralista y menos influenciado por el uso de la autoridad.

### **2.3 La insuficiencia de la práctica de liderazgo**

Por causa de la importancia de las funciones de liderazgo en el mundo de hoy, se ha desarrollado la creencia que el ejercicio del papel de líder en asociaciones comunitarias, profesionales, clubes deportivos, etc., enseña las principales habilidades gerenciales. Las habilidades de liderazgo son esenciales en la gestión pero, no son las únicas.

La diferencia entre gerentes y líderes, de cierta forma un tanto arbitraria, vale hacerse para destacar las habilidades más importantes en la dirección de grandes organizaciones. Muchas personas se tornan líderes y por eso alcanzan posiciones gerenciales de alto nivel, pero fallan porque sus habilidades de liderazgo resultan insuficientes. De la misma forma, gerentes que se desarrollan en posiciones de dirección en grandes organizaciones, fracasan por sus inhabilidades de liderazgo.

Existen habilidades típicas tanto de gerencia como de liderazgo que no son mutuamente excluyentes. Gerentes y líderes se desarrollan a través de diversas maneras de pensar y actuar, pero las habilidades de unos pueden ser útiles y enseñadas a los otros.

Por ejemplo, dirigentes que no son líderes se acostumbran a trabajar con procesos y funciones administrativas y, muchas veces, a través de comunicación indirecta. Los gerentes apuntan hacia objetivos, metas, estructuras organizacionales y procuran llevar a las personas a comportarse de manera de alcanzar resultados predeterminados; buscan esos resultados centrándose en el propósito de actuar en el control y en procedimientos lo más previsibles posible. Los dirigentes que trabajan más con dimensiones racionales, necesitan de escenarios y de programación para visualizar nuevas oportunidades; procuran ser más analíticos, racionales y menos emotivos y, por lo tanto, son más tolerantes porque tienen menos convicciones fruto de pasiones; trabajan con alternativas de acción y procuran ser lo más pragmático posible, incentivando a las personas a actuar según una dirección predeterminada.

Los líderes, en cambio, trabajan con las emociones e ideas de las personas, a través de contactos directos. Los líderes se guían por visiones o alternativas de futuro y no les importa romper estructuras y procesos para poner en práctica las nuevas ideas, y enfrentan problemas de forma más activa y menos acomodada a las circunstancias existentes. Los líderes son más creativos y más propensos a alterar objetivos cuando esto sea para facilitar el compromiso de todos con un ideal común. Los líderes, al enfatizar la imaginación y visión, indican más rápidamente nuevas posibilidades de desarrollo; procuran no esconder sus emociones y, por lo tanto, poseen estilos más dramáticos e imprevisibles.

La separación entre habilidades de gerencia y liderazgo, sirve para mostrar la importancia del aprendizaje de habilidades diversas para construir una nueva manera de dirigir grandes proyectos y organizaciones.

A continuación, en el cuadro III, se muestra la separación existente entre habilidades gerenciales y de liderazgo, presentada en forma de contraposición, con la finalidad de destacar sus diferencias.

**CUADRO III**  
**PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE**  
**HABILIDADES GERENCIALES Y DE LIDERAZGO**

GERENTES	LIDERES
<i>(que desarrollaron la práctica gerencial sin adquirir habilidades de liderazgo).</i>	<i>(que desarrollaron el ejercicio del liderazgo pero, sin práctica gerencial en grandes organizaciones)</i>
1. se relacionan con las personas de acuerdo a los papeles organizacionales.	1. se relacionan con las personas de forma intuitiva y empática.
2. prestan atención al significado que las tareas tienen para los resultados, concentrándose en objetivos, estructuras y personas. Incentivan las personas a actuar según el curso predeterminado	2. prestan atención al significado que las tareas tienen para las personas, concentrándose más en ideas y personas.
3. usan datos e investigaciones como base de previsión y acción; necesitan de escenarios y de programación para visualizar nuevas oportunidades.	3. usan imaginación y visión para definir futuros alternativos.
4. procuran ser más analíticos, racionales y menos emotivos; tienen menos convicciones como fruto de pasiones.	4. procuran no esconder sus emociones; poseen estilos más dramáticos e imprevisibles.
5. creen que conflictos, emociones no controladas y acciones irracionales conducen a la ineficiencia.	5. parecen más cómodos tratando con emociones y conflictos.

6. intentan cambiar a las personas a través de los procesos organizacionales.	6. intentan cambiar a las personas a través de sus propias emociones y sentimientos.
7. temen al caos y a la desorganización; creen que es imperativo imponer orden por medio de controles formales.	7. aceptan imperfecciones con más tranquilidad; creen en la armonización a través de equilibrios, frágiles y temporales.
8. pueden caer en la trampa del control excesivo: valorizan los controles sobre sí mismos y sobre los subordinados	1. pueden caer en la trampa del propio entusiasmo: valorizan su capacidad de contagiar a otros con sus propias ideas.
9. saben calcular y manipular comportamientos para obtener resultados.	2. son inconsistentes y se muestran más vulnerables a factores que afectan su autoestima, alternando períodos de entusiasmo con depresión.
10. hacen el juego político de manera defensiva para garantizar lo máximo posible el trabajo de equipo.	3. hacen el juego político de forma agresiva buscando espacios de poder y estableciendo quien gana o pierde.
11. pueden percibir a sus subordinados como rivales y opositores.	4. tienden a ver sus subordinados más como fuente de apoyo y de lealtad.
12. poseen más el sentido de pertenecer a una organización.	5. poseen más el sentido de pertenecer a un grupo de personas.
13. miden el éxito y la satisfacción personal por la capacidad de introducir cambios mediante un plan pre-elaborado.	6. miden el éxito y la satisfacción personal por la capacidad de agregar y comprometer un gran número de personas en un ideal común.

### **3. LA EDUCACION PARA LA FUNCION GERENCIAL Y EL LIDERAZGO**

La gestión, es el arte de pensar, de decidir y de actuar; es el arte de hacer suceder, de obtener resultados. Resultados que pueden ser definidos, previstos, analizados y evaluados pero, que tienen que ser alcanzados a través de las personas y en una interacción humana constante.

Por un lado, la gestión puede tratarse como algo científico, racional, donde los análisis y las relaciones de causa y efecto, se enfatizan para prevenir y anticipar acciones de forma más consecuente y eficiente. De otro, se tiene que aceptar la existencia, en la gestión, de una fase de imprevisibilidad y de interacción humana, que le confiere una dimensión ilógica, intuitiva, emocional, espontánea e irracional. Los dirigentes deben entender la gestión moderna en ambos sentidos.

La formación en el lado racional y técnico de la gestión permite a los individuos una gran capacidad analítica. Ellos entenderán mejor los problemas organizacionales, sabrán analizarlos, o sea, los desagregarán en diferentes partes y los reordenarán en busca de una nueva solución. Se trata de una habilidad importante y crucial en el mundo de hoy. Constituye normalmente, el objetivo y el énfasis de los estudios en escuelas de administración.

Los profesionales de administración son formados para ser técnicos, analistas, proyectistas, para interferir en la realidad a través de pasos secuenciales, previamente estructurados de acuerdo a una lógica de naturaleza científica. Actúan, por lo tanto, como cualquier otro profesional, bien sea de ingeniería, medicina, derecho, etc. Las posibilidades de convertirse en buenos o malos dirigentes son prácticamente las mismas de los oriundos de cualquier otra profesión. Sí, pueden tener la ventaja de conocer la dimensión analítico-racional-científica de la administración, pero al mismo tiempo, al igual que cualquier otro profesional, tienen que adquirir la capacidad gerencial en el arte de pensar y juzgar, para decidir y actuar mejor.

El vicio en el pensamiento excesivamente técnico, restringido a un área o profesión (como contabilidad o derecho, por ejemplo), puede ser una desventaja para el ejercicio de la función gerencial. La visión extremadamente técnica es análoga a la visión a través de un túnel: se vé la luz o el ambiente al final pero limitada a la dimensión del diámetro de ese túnel. En la profesión, se vé solamente un camino oscuro por la impenetrabilidad de los rayos de otros conocimientos.

Así, el aprendizaje sobre la gestión para formar dirigentes y líderes no se debe limitar al dominio de técnicas administrativas. Estas técnicas sirven apenas para mejorar las estructuras y procedimientos organizacionales. Mejorar lo que existe es importante, pero aprender cosas nuevas es crucial para la supervivencia y la relevancia. Hacer a la institución técnicamente rutinaria, únicamente contribuye a que los actuales dirigentes ejecuten las tareas como sus antecesores y que, sus sucesores, lo hagan también como ellos. Los especialistas en técnicas administrativas, son esenciales pero no son difíciles de encontrar en el mercado de trabajo. La capacidad gerencial es muy escasa y hasta rara, pues exige habilidades más complejas; capacidad analítica, de juicio, de decisión así como de liderazgo, para enfrentar riesgos e incertezas. Además, el mundo moderno exige de los dirigentes una gran capacidad de negociación entre intereses y demandas múltiples y de integración de factores organizacionales cada día más ambiguos y diversos.

Esa capacidad gerencial moderna sólo se consigue a través de una visión interdisciplinaria más amplia. No se trata de un proceso educacional para formar un producto, es abrir un camino para nuevos valores y alternativas.

El arte de pensar y juzgar que caracteriza la gerencia, exige mayor amplitud y lateralidad de pensamiento. Por eso, se recomienda a los dirigentes que adquieran formación de vanguardia a estimular su mente y curiosidad, en la búsqueda de nuevos horizontes y perspectivas sobre la realidad en que están insertos.

La educación es un proceso mediante el cual el individuo adquiere nuevos valores, reconstruye su experiencia y aumenta el grado de comprensión sobre sí mismo y sobre la realidad en que vive. Así, el proceso educativo ocurre en todos los momentos de la vida de un individuo en contacto con el mundo que lo rodea. La adquisición de nuevos conocimientos y valores ocurre de forma asistemática, en conversaciones, lecturas, experiencias de trabajo, actividades culturales, de placer, etc. y, es altamente acentuada en el mundo moderno debido a la intensidad y a la variedad de los medios de comunicación. No obstante, el aprendizaje puede ser organizado con un fin específico a través de la sistematización de conocimientos.

Respecto al aprendizaje gerencial, éste debe basarse no sólo en los conocimientos sistematizados por la teoría, sino también incorporando formas de aplicar los conocimientos producidos por la experiencia individual, tanto interna como externa a la organización en que se trabaja.

Los conocimientos sistematizados por la teoría administrativa pueden adquirirse en lecturas y en cursos de instituciones especializadas en la formación gerencial. Se deben aprovechar las perspectivas más modernas, con la confianza de que son las más útiles que el estado presente del arte y de la ciencia administrativa pueden ofrecer.

La experiencia adquirida en el trabajo es valiosa para el dirigente. La observación por el individuo de prácticas gerenciales, buenas y malas, en la solución de problemas y en la conducción del destino de la organización, ayuda a formar actitudes y valores sobre el trabajo gerencial. Por otro lado, en el ejercicio de las funciones gerenciales la experiencia puede ser enriquecida si el trabajo incluye contactos externos constantes, trabajos en grupo, rotación en cargos gerenciales y, especialmente, cuando se trata de una persona que acepta evaluaciones de superiores, colegas y subordinados. La experiencia individual de trabajo debe ser conocida por los otros, inclusive para que puedan reevaluar la propia.

El aprendizaje gerencial es el proceso por el cual un individuo adquiere nuevos conocimientos, actitudes y valores con relación al trabajo administrativo; fortalece su capacidad de análisis de problemas, toma conciencia de alternativas de comportamiento; conoce mejor sus propios estilos gerenciales y obtiene habilidades para una acción más eficiente y eficaz en determinados contextos organizacionales.

Se puede decir, que el objetivo último de todo el desarrollo gerencial es fortalecer la capacidad de acción de los dirigentes. Tener dominio cognitivo, analítico o conocer alternativas de comportamiento, sólo hace sentido en la gerencia si ese dominio conduce a una acción más eficaz.

Acumular conocimientos e ideas sobre administración puede ser importante, sin embargo, por sí solo no conduce a la acción esperada o deseada. El conocimiento sobre alternativas de comportamiento informa al individuo respecto a nuevas posibilidades pero no es suficiente para alterar comportamientos.

La habilidad de actuar, en su dimensión individual, depende de características construidas en la vida y susceptibles de ser reconstruidas en programas de desarrollo gerencial. En este sentido, los programas de formación y entrenamiento gerencial deben constituir parte importante del desarrollo personal.

La acción gerencial es una expresión individual de autonomía, de reflexión y seguridad, de conocimiento de sí mismo y de su papel en la organización en que trabaja. Además, la acción refleja el compromiso, la autodisciplina y la capacidad de adaptación personal para alcanzar una misión. La habilidad de la acción gerencial une, por lo tanto, toda la dimensión de seguridad suministrada por el conocimiento administrativo con el comportamiento personal en la búsqueda de nuevos horizontes.