

## Comentario de Libro

**Miguel Bustamante U.**<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Doctor. Universidad de Talca, Casilla 721, Talca, Chile. E-mail: [mabu@utalca.cl](mailto:mabu@utalca.cl)

David A. Whetten, Kim S. Cameron. **Desarrollo de habilidades directivas**. 6ª ed. México: Pearson Educación, 2005. 720 páginas. Formato: 20 × 25,5 cm. ISBN 970-26-0579-2.

En general el texto identifica nueve habilidades de administración fundamentales, organizadas en tres categorías, la de nivel personal, las de tipo interpersonal y las de carácter grupal. Su contenido se organiza según el modelo de las denominadas habilidades directivas esenciales.

Una primera dimensión de competencias identifica, desde la perspectiva de las habilidades personales, competencias tales como el desarrollo de auto-conciencia, el manejo de estrés personal y la solución analítica y creativa de problemas; todas herramientas de indudable valor ejecutivo.

La segunda dimensión la componen las habilidades de relaciones interpersonales, entre las cuales se mencionan la dirección, la orientación y comunicación de apoyo, la obtención de poder e influencia, la motivación de los demás y el manejo de conflicto, proporcionando al directivo instrumentos de gestión de personas tendientes al logro de mayor eficacia y eficiencia en la conducción de equipos de trabajo.

Por último, la tercera dimensión del análisis proviene de la perspectiva de las habilidades grupales, entre las cuales se destacan el facultamiento y delegación, la formación de equipos y trabajo en equipos eficaces y la dirección hacia el cambio positivo, todas provistas de un adecuado marco conceptual e instrumental destinado a proveer a los directivos de los medios para alcanzar grados superiores de efectividad en su gestión del colectivo.

Desde el punto de vista de la estructura de cada capítulo, se puede mencionar que en general se utiliza una importante batería de instrumentos de trabajo, en algunos casos de auto diagnóstico, así como de análisis de los demás, en la forma de instrumentos de evaluación o diagnóstico de habilidades, cuestionarios de evaluación de los aprendizajes de habilidades, cuestionarios de análisis de habilidades, instrumentos de monitoreo de práctica de habilidades y finalmente instrumentos de

Comentario de Libro. Miguel Bustamante U.

aplicación de habilidades, en una clara tendencia pedagógica de identificación, instrumentación y desarrollo de competencias directivas.

Un análisis más detallado de cada capítulo permite identificar una estructura estándar de presentación. Comenzando por el capítulo uno, cuyo tema es el diagnóstico de habilidades, se plantea el tratamiento del aprendizaje de habilidades, el análisis de habilidades, la práctica de habilidades y la aplicación de habilidades, sobre cuya base y método de lógico los autores proponen la aplicación de cuestionarios de auto-conocimiento, la identificación de dimensiones de auto-conocimiento a lo cual adicionan un proceso de análisis de casos que se relacionan con el auto-conocimiento unido a un set de ejercicios de auto-conocimiento para terminar con actividades para mejorar las habilidades de auto-conocimiento. Como se puede apreciar, la metodología implícita en este modelo de enseñanza es precisamente el desarrollo de habilidades.

De manera análoga se presenta el tema manejo del estrés personal, del capítulo dos, en el cual se vuelve a detallar el contenido temático sobre la base de la presentación de instrumentos de análisis en la forma de un cuestionario inicial, se continúa con un acercamiento al tema desde la perspectiva del tratamiento del aprendizaje habilidades, junto con una adecuada síntesis teórica sobre cada una de los conceptos tratados. Además, en su parte conclusiva se agrega el análisis de casos y ejercicios prácticos respecto del manejo del estrés personal a los cuales se adicionan las actividades sugeridas y un plan de evaluación práctica recomendado en cada caso.

El capítulo tercero destinado el tratamiento de la solución analítica y creativa de problemas contempla un cuestionario de diagnóstico para la solución creativa de problemas, el tratamiento conceptual de los fundamentos para la solución de problemas, creatividad e innovación, la presentación de una serie de casos que se relacionan con la solución de problemas, a los cuales se agregan ejercicios para aplicar la superación de bloques conceptuales y finalmente, un set de instrumentos destinado a las actividades para la solución creativa de problemas.

Por su parte, el *coaching*, consultoría y comunicación de apoyo del capítulo cuatro se inicia también con la proposición de cuestionario de diagnóstico para comunicación de apoyo, se presenta además una descripción conceptual acerca de la importancia de la comunicación efectiva que se evidencian por medio de casos que implican el *coaching* y consultoría, además, de una serie de ejercicios para diagnosticar problemas de comunicación y fomentar el entendimiento. Este enfoque de análisis termina estructurando una serie de actividades para comunicarse comprensivamente, las cuales

otorgan al estudiante posibilidades de auto aprendizaje de esta importante herramienta de gestión destinada a la activación de los talentos y competencias de los demás.

Dado el nivel de avance temático del texto, en esta fase se analiza ahora el tema de ganar poder e influencia, cuya estructura de presentación contempla, en primer lugar, un cuestionario diagnóstico para ganar poder e influencia y el tratamiento conceptual que subyace a la construcción de una base sólida de poder y empleo adecuado de la influencia. Desde el punto de vista práctico e instrumental, se adiciona a la proposición de ejercicios para ganar poder que se evidencian en una serie de actividades que permiten transmitir al directivo acciones concretas a través de las cuales lograr sus propósitos de gestión de las organizaciones.

El capítulo seis, destinado al tratamiento de las herramientas de motivación a los demás, sigue la misma estructura de presentación, ofreciendo inicialmente instrumentos de aplicación, en la forma de encuestas diagnósticas, para motivar a los demás, seguida de un análisis conceptual que, en lo sustantivo, proporciona los medios destinados al incremento de la motivación y el desempeño del personal con el cual se relaciona un directivo. En lo instrumental, se presenta el análisis de casos relacionados con problema de motivación, mediante los cuales se ejemplifica la competencia directiva de la motivación, junto a los ejercicios para diagnosticar problemas de desempeño laboral en una organización determinada. Finalmente, se detallan las actividades para motivar a otros que terminan por instrumentar adecuadamente al directivo en estas materias.

A medida que la gestión del directivo le implica relaciones con otros en la organización, se hace cada vez más evidente la necesidad del transferir al ejecutivo competencias de manejo de conflictos, primero mediante la presentación de herramientas de diagnóstico en la forma de cuestionarios diagnósticos para manejo de conflictos, cuya estructura conceptual se fundamenta desde la perspectiva del manejo de conflicto interpersonal y se instrumenta sobre la base del análisis de casos relacionados con manejo de conflicto interpersonal. En lo que respecta al meta aprendizaje que implica este tipo de competencias, se plantean una serie de ejercicios para diagnosticar las fuentes de conflicto, y se presentan diversas actividades para mejorar las habilidades de manejo de conflicto por parte de los directivos.

Es justamente en este proceso de transferencia de poder desde los directivos a los subordinados que el tema del facultamiento y delegación del capítulo ocho cobra la mayor importancia y por supuesto

Comentario de Libro. Miguel Bustamante U.

inicia su análisis por medio de herramientas de diagnóstico para el facultamiento y la delegación y un análisis conceptual profundo de los fundamentos de los temas de facultamiento y delegación.

Dada las características de este tema, es que justamente se precisa un análisis diferente de los contenidos y que se expresa en el tratamiento de temas tales como el dilema directivo que se relaciona con el facultamiento, aspecto de gestión que tiene fundamentos éticos evidentes por la transferencia de poder desde los niveles superiores a los subordinados. En lo instrumental se analizan diversos casos relacionados con el facultamiento y la delegación, así como también se presentan opciones de ejercicios relacionados que se materializan finalmente en diversas actividades para el facultamiento y la delegación por parte del nivel directivo.

El capítulo nueve destinado a la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo proporciona, en primer lugar, los instrumentos de diagnóstico para la construcción de equipos efectivos por medio de cuestionarios especialmente estructurados para ello, los que se sostienen, en lo conceptual, por medio de un análisis profundo de los conceptos que conforman el tema del desarrollo de equipos y trabajo en equipo. Las herramientas de gestión se presentan y contextualizan mediante el análisis de casos que se relacionan con la formación de equipos efectivos y que se instrumentan por medio de la proposición de diversas actividades para la formación de equipos efectivos al interior de las organizaciones, en particular aquellas denominadas complejas, por la diversificación, cobertura y dispersión – concentración de sus actividades.

Finalmente, el capítulo diez, destinado al tratamiento de las técnicas para liderar el cambio positivo en las organizaciones ofrece, en principio, los medios instrumentales de diagnóstico para liderar el cambio positivo, asumiendo que una organización estructurada que opera en ambientes dinámicos debe sucesivamente ajustarse a dicha dinámica, sea ésta de tipo social, económica o industrial. Los modelos conceptuales para la gestión del cambio son tratados con detalle y son orientados en la perspectiva de fundamentar con profundidad los procesos que implican la acción de liderar el cambio positivo, cambio universal y creciente de los contextos industriales y globales que enfrentan las organizaciones.

Las diversas aplicaciones de las técnicas de administración del cambio se presentan por medio del análisis de casos que se relacionan con liderar un cambio positivo, y por medio de una descripción de las actividades, para liderar un cambio por parte de un directivo o por el equipo gestor del cambio en las organizaciones.

El texto incluye además tres suplementos enfocados en temas transversales, como el suplemento A, referido a la conducción de presentaciones orales y escritas, el suplemento B, que analiza la conducción de entrevistas y, el suplemento C relacionado con la conducción de juntas. Estos tres suplementos se subdividen además en dos apartados denominados aprendizaje de habilidades y ejercicios respecto de cada uno de los temas que tratan.

Por último, se adicionan una serie de tres apéndices instrumentales para el tratamiento de temas tales como las claves de puntuación y materiales suplementarios, un glosario de la terminología clave y por último las referencias de cada uno de los capítulos del texto.

En lo formal, los índices están estructurados de tal forma que se logra un acceso fácil a la información del texto por medio de un índice de nombres, un índice de materias y un índice combinado.

Tal vez una carencia que se observa en el texto dice relación con la ausencia de tratamiento de la dimensión ética de los temas de gestión presentados en el texto, en particular cuando en el último tiempo se ha puesto en evidencia en la práctica directiva, tanto pública como privada, así como a nivel nacional e internacional, que decisiones de gran impacto económico y social han producido implicaciones que hacen dudar, por un lado, a la opinión pública y a los profesionales que gestionan dichos sectores industriales, de las reales motivaciones ejecutivas que impulsan las acciones, puesto que se han evidenciado efectos que agreden la corrección ética de las mismas según los estándares esperados por la sociedad.

En general, el texto en su totalidad constituye una contribución de manera relevante al análisis, discusión y síntesis de herramientas de gestión de la mayor importancia para la gestión directiva de las organizaciones insertas en un medio ambiente económico, social y cultural de intensa dinámica, cuyos horizontes son cada vez más globales y complejos.