

DE ESPECIALISTAS Y GENERALISTAS

GUILLERMO S. EDELBERG

Hace muchos (demasiados) años participé en la organización y enseñanza de un curso dirigido a gerentes medios. Las materias eran, entre otras, finanzas, control, mercadeo, producción, economía, comportamiento organizacional y estrategia empresarial, a las que se agregaban charlas sobre el medio político, tecnológico y social que rodeaba a la empresa. El curso innovaba: se dictaba, en su mayor parte, por el método de casos, duraba doce semanas y exigía dedicación a tiempo completo. Esto hacía duro el reclutamiento; para facilitarlo, aclarábamos que era un curso de «desespecialización».

Un gerente general que había enviado al curso a uno de sus gerentes nos expresó que estaba muy contento con sus resultados. «Fulano», nos dijo, «era muy tímido. Cuando terminó el curso notamos que había cambiado: era una persona abierta, sociable, segura de sí y no temía expresar sus opiniones». El comentario fue un bálsamo para nuestra autoestima; pero me dejó una inquietud. ¿Era eso lo que buscábamos? ¿Hubiese sido preferible escuchar que Fulano, al ampliar su visión, estaba preparado para asumir mayores responsabilidades?

El *Diccionario* de la Real Academia Española dice lo siguiente acerca de «generalista»: «Dicho de una persona: que en su profesión domina un amplio campo de conocimientos»; y lo siguiente, acerca del «especialista»: «Que cultiva o practica una rama determinada de un arte o ciencia».

La distinción entre generalistas y especialistas surge con cierta frecuencia en las conversaciones sobre gerencia. Se comenta, mitad en broma y mitad en serio, que un generalista es una persona que conoce muchos temas; pero en forma poco profunda. Un especialista, pocos temas; pero a fondo.

¿Deberían orientarse los programas de enseñanza de administración de empresas a la preparación de generalistas o especialistas? ¿Es preferible ser generalis-

ta o especialista para un buen desempeño en una empresa? ¿Conviene especializarse en los comienzos de una carrera y luego transformarse en generalista o viceversa? ¿Debería ser generalista o especialista, en el mundo globalizado, quien se desempeñe en las posiciones más importantes de una empresa?

Dos estudios clásicos, *The education of American businessmen* (La educación de los hombres de negocios estadounidenses), de F.C. Pierson, y *Higher education for business* (Educación superior para los negocios), de R.A. Gordon y J. E. Howell, publicados a fines de la década de los cincuenta, se ocuparon de la educación de los administradores y de la relación entre negocios y *liberal arts* o «estudios liberales», que incluyen, entre otras áreas, literatura, idiomas, filosofía, historia, matemática y ciencias:

Aunque los dos estudios se llevaron a cabo en forma separada, ambos coinciden en que el entrenamiento universitario en el área

de negocios incluye demasiados cursos vocacionales y especializados. Estos cursos, dicen los autores, deberían estar a cargo de *junior colleges*, escuelas vocacionales, escuelas nocturnas, institutos de diferentes industrias y programas de entrenamiento en las empresas. Ambos estudios recomiendan que la enseñanza para los negocios tenga una base sólida de estudios liberales. La mayoría de los estudiantes toman muy pocos cursos que no sean de negocios. Muchos, nada de humanidades, excepto uno de inglés y otro de historia (F.M. Hechinger: «Two studies assail business classes»; Dos estudios atacan a la enseñanza para los negocios; *The New York Times*, 2 de noviembre de 1959).

Hoy no se ven muchos anuncios dirigidos a ejecutivos sobre seminarios de literatura o filosofía (excepto quizás sobre ética), como veía cuando terminé mis estudios de postgrado. La «desespecialización» se



dirige hacia distintas áreas funcionales y temas relacionados con la política, la economía, la tecnología y la sociedad. ¿Persiste esta situación o la formación previa de los hombres de empresa es más completa que antes?

Tradicionalmente, los gerentes han construido sus carreras concentrándose en disciplinas específicas, como finanzas o mercadeo. Tal especialización, sin embargo, palidece si se la compara con el valor que los ejecutivos pueden generar cuando fusionan en un todo cohesionado experiencias provenientes de distintos campos. [...] Mi experiencia ha sido que

Las mejores soluciones para cualquier problema de negocios se desarrollarán cuando se tenga la habilidad de integrar las distintas perspectivas de una amplia gama de disciplinas

las mejores soluciones para cualquier problema de negocios se desarrollarán cuando se tenga la habilidad de integrar las distintas perspectivas de una amplia gama de disciplinas (Knowledge@Wharton: «Banking on breadth. Why CEO's value cross-functional perspectives»; Banca con base en amplia información: Por qué los presidentes ejecutivos valoran perspectivas de funciones cruzadas», 22 de octubre de 2003).

Por lo común, la especialización tiene lugar al principio de una carrera y esto suena lógico. Una opinión expresa que «esté donde se esté en una carrera, hay que convertirse rápido en experto en algo. Ser generalista y ser una persona capaz no conducen a la posición donde se necesita ir».

No siempre es así. Un artículo en *Business Week* del 15 de junio de 2006 cita al gerente de reclutamiento de Boston Consulting Group, quien dijo que la empresa busca contratar a generalistas de «la mejor calidad» que estén dispuestos

a trabajar de cincuenta a sesenta horas semanales. «En BCG uno es contratado como generalista y se especializa mucho más tarde en su carrera», lo cual es habitual entre los consultores en estrategia.

¿Y los presidentes de empresa? ¿Deben ser generalistas? Otro artículo en *Business Week* («The five faces of the 21st. century chief»; Las cinco caras del jefe del siglo XXI; 20 de agosto de 2007), dice lo siguiente:

James Citrin, un reclutador de ejecutivos de muy alto nivel, ha sido testigo de la batalla perdida que los presidentes de compañías que cotizan en la bolsa libran contra las crecientes exigencias de

su desempeño y su tiempo. «Las tareas del presidente», señala, «son en la actualidad tan exigentes y complejas que si uno hiciera una lista de todo aquello de lo que son responsables ningún ser humano lo podría llevar a cabo. Citrin cree que en los próximos cinco años a las juntas directivas se les hará necesario adoptar el concepto de «presidente especialista». Las juntas necesitarán ser más realistas acerca de lo inusual del presidente perfecto. En vez de buscar a esta clase de líderes, deberían hacerse a la idea de presidentes con conocimiento a fondo de una o dos áreas cruciales de la empresa y lo suficiente del resto como para organizar un grupo de apoyo de gran desempeño.

Habrá que esperar. Lo anterior es una opinión. Una golondrina no hace verano. ■

Guillermo S. Edelberg
Profesor emérito del Incae (Costa Rica)
www.guillermoedelberg.com.ar

LA FUGA DE TALENTO: ENTRE LA ODISEA Y EL DRAMA

RAÚL MAESTRES MAGO

Gracias a las magníficas condiciones económicas y culturales que ofrecía Venezuela, a su envidiable clima, a la proverbial amabilidad de sus habitantes y a otras características no siempre fáciles de describir pero que forman parte del «ángel nacional», el país siempre fue un polo de atracción para personas de otras latitudes que escapaban de diferentes tipos de dificultades.

A partir de 1939 Venezuela sirvió de refugio para los republicanos españoles que huían de la España franquista. Luego, después de 1946 y hasta mediados de los años cincuenta, nuevamente los españoles, acompañados por italianos y portugueses, hicieron de Venezuela su segunda patria. A lo largo de los años setenta y ochenta varias dictaduras golpearon al Cono Sur: Argentina, Uruguay y Chile vieron partir a muchos de sus hijos, que buscaron mejores horizontes en Venezuela; como el resto de los inmigrantes, fueron acogidos con tolerancia, justicia y amplitud.

Desde hace poco menos de diez años se experimenta el fenómeno contrario, nunca antes visto en la historia nacional: la emigración de venezolanos. Tal fenómeno, sin embargo, no ha sido lineal y puede dividirse en cuatro etapas:

1. 1999-2002: muchos profesionales partieron, pues intuían un colapso inmediato del país después de las elecciones de 1998. Fueron los que pagaron el noviciado. La mayoría se ausentó con premura, sin haberse preparado anímica ni económicamente para enfrentar los rigores de la discriminación, la exclusión y una vida muy diferente de la que disfrutaban en Venezuela.
2. 2003-2004: el país perdió una cantidad significativa del talento petrolero formado durante décadas para servir en «la industria», un despropósito mayúsculo cuyo