

¿Qué tanto ha evolucionado la gerencia?

Texto adaptado de la revista DINERO de abril de 2008

Por considerar importante el artículo de la revista DINERO, publicado bajo el título **El management del futuro**, sobre un libro de Gary Hamel, lo he resumido en los siguientes puntos:

¿Cuánto ha cambiado la gerencia durante el último siglo?

- ¿Puede usted recordar algún hecho tecnológico, político o social que haya transformado el mundo en los últimos tiempos? No hace falta ser muy listo para reconocer que avances como la Internet, los teléfonos celulares, los computadores personales han cambiado esta tierra para siempre. En muchos aspectos la humanidad no ha parado de avanzar.
- Pero ¿qué pasa cuando uno aplica esta misma pregunta a la gerencia? ¿Puede identificar algún cambio radical en la forma en la que se han gerenciado las empresas en las últimas décadas?
- El mundo evoluciona más rápido que la gerencia. Hoy las empresas se dirigen bajo los mismos parámetros de hace un siglo.
- Imagine por unos instantes empresas donde la creatividad y la eficiencia no sean propósitos contrapuestos, y en donde los sentimientos más humanos como belleza, justicia, amor, compasión, servicio y sabiduría, no resulten sospechosos.
- Estas apasionantes cuestiones son el abre bocas del regreso de uno de los más afamados autores en gerencia, el profesor del London Business School, Gary Hamel.
- El reciente libro de Hamel, *The future of management* publicado por Harvard Business School Press (Octubre 2007) es la mayor crítica al letargo de la gerencia actual y una ruta de navegación para ingeniarse una gerencia del futuro mucho más creativa, apasionante y humana.
- Los conceptos básicos con los que hoy se gerencian las empresas fueron creados por hombres que nacieron en el siglo XIX, argumenta Hamel en su libro.

**Liderar,
planear,
organizar o
motivar
siguen siendo
los mismos
conceptos
sobre los
cuales se
conducen las
empresas**

**¡Taylor y Farol
siguen siendo
los gurús de la
gerencia!**

- Tiene sentido preguntarnos nuevamente ¿qué tanto se ha innovado la gerencia en el último siglo?
- En realidad, rara vez escuchamos ideas radicalmente distintas, así sean descabelladas, sobre cómo liderar, planear, organizar o motivar, es en esencia el mensaje que nos trae en esta oportunidad Gary Hamel.
- Si usted es cercano al conocimiento en gerencia recordará que, en parte, esta inició su desarrollo con Frederick Winslow Taylor y su renombrado libro Principios de Administración Científica (1911).
- Para hacer el cuento corto, luego vino Henri Fayol (1917) quien planteó que el trabajo de un gerente se puede dividir en planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar.
- Este es conocimiento suficiente para pasar un quiz en la universidad en el primer semestre.
- Pero la pregunta realmente interesante es ¿qué tan semejante es este mundo a la realidad? ¿Siguen estando vigentes Taylor y Fayol?
- El libro de Hamel es como una invitación para despertar de un letargo. A juzgar por la fisonomía actual de las empresas, los mismos departamentos, mercadeo, finanzas, gestión humana... los mismos cargos, las mismas tarjetas de presentación y las mismas proyecciones en Power Point, muchos pensarían que no existe lugar hacia dónde innovar.
- Es la oportunidad perfecta para preguntarnos ¿realmente hemos alcanzado la cima del conocimiento en gerencia? ¿No queda nada nuevo por explorar en gerencia? ¿Habrá algo allí todavía esperando por ser descubierto?
- Al respecto, Gary Hamel dice: nos falta creatividad en gerencia. No nos hemos dado cuenta de que el mundo evoluciona mucho más rápido que la gerencia.
- Todos los gerentes se precian de ser defensores de la innovación, tal vez porque está de moda, pero en el fondo no sienten que esta sea una de sus responsabilidades. 'Muchos

gerentes se ven a ellos mismos como pragmáticos ejecutores, hombres de resultados, más no como soñadores, ni arquitectos de nuevas formas de agregar al desempeño humano', plantea Hamel.

- Por decirlo de alguna forma, son más capataces que diseñadores. Para ellos la innovación es importante pero la delegan en quienes diseñan los productos o están encargados de investigación y desarrollo.
- Gary Hamel considera que 'la innovación en gerencia' es la principal fuente de ventajas competitivas en el mundo moderno.

Los mismos gerentes que ponderan la innovación siguen conduciendo sus empresas con ideas avejentadas

- ¿Cuántos gerentes se levantan por la mañana con el deseo de hacer las cosas de una manera radicalmente distinta? Pensemos por ejemplo en eliminar los cargos en su empresa, derribar los muros que separan a la gente, permitir que las decisiones estratégicas cruciales provengan de abajo o dejar que cada cual escoja en qué proyectos desea aportar.
- Por supuesto, no todas las innovaciones en gerencia darán buenos resultados, pero hoy ¿cuántos gerentes están innovando? A veces la gente que cree saber más es la más renuente a nuevas ideas. Por decir algo, los gerentes van a las facultades de negocios a adquirir sabiduría pero no se dan cuenta de que también reciben muchos dogmas inútiles.
- Es por esto que siempre debemos cuestionarnos críticamente: ¿cómo aprendí lo que considero mis conocimientos básicos en gerencia? ¿Qué me hace pensar que no existen opciones distintas?

La mayoría de los gerentes son más capataces que diseñadores

- De aquí se desprende que la innovación en gerencia es una importante fuente de competitividad para una empresa. Se requiere identificar nuevos caminos para mejorar y ser distintos a los demás.
- Puede que usted convenga a su gerente de ingresar a nuevos mercados, cambiar de foco o invertir en algún producto novedoso, pero que cambie su forma de pensar sobre lo que él cree que es la gerencia, esto sí es difícil. Entre tanto, su competencia puede estar haciéndolo.

¿Cuántos gerentes se despiertan un día con deseos de hacer su trabajo de otra manera?

- Algunos gerentes tienden a creer que sus colaboradores no tienen la capacidad de ser creativos.
- Pero Hamel plantea que los seres humanos son recursivos, adaptables y creativos por naturaleza, lo que pasa es que trabajan para empresas que no lo son.
- En este libro, Gary Hamel realiza paralelos realmente interesantes. Cuando se analizan las democracias, por ejemplo, está plenamente demostrado que un gobierno democrático supera en resultados altamente a una dictadura.
- Es evidente que el conocimiento acumulado de las masas siempre estará por encima de unas cuantas mentes. Con todo y esto las compañías en la gerencia clásica suelen dejar la toma de las decisiones más importantes en pocas personas y el resto no participa.
- Un ejemplo es la multinacional industrial W. L. Gore & Associates con cerca de 8.000 empleados y 45 plantas en todo el mundo. Su fundador, Wilbert L. Gore, era empleado de DuPont a mediados del siglo pasado cuando soñó con crear una organización totalmente distinta.
- Gore era un científico y no un gerente, entonces pensó en que sería posible crear una organización sin jerarquías. En efecto, en la actualidad en W. L. Gore no existen jefes, y los líderes se van gestando por su calidad humana y sus resultados, más que por sus títulos.

La innovación en gerencia es una fuente importante de competitividad

- Por increíble que parezca, los ejecutivos tienen la libertad de escoger su salario, dependiendo de qué tan justo lo consideren. Incluso, todos conocen el salario de los demás. En esta empresa nadie puede darle órdenes a nadie, y si así lo hacen, se quedarán solos, porque todos tienen la libertad de crear y formar sus propios proyectos.
- Otro ejemplo a destacar es Google. Esta compañía refleja la innovación misma de internet. Desde el comienzo, sus fundadores, más científicos que empresarios, Sergey Brin y Larry Page, soñaron con crear una organización totalmente democrática. Se dice que en las reuniones con las directivas la opinión de cualquiera tiene el mismo valor que la del

presidente. Esto permite que en Google la estrategia y los proyectos más promisorios provengan de la gente.

- En Google, la gente trabaja con la fórmula 70-20-10 en donde el 70% del tiempo es para mantener los proyectos actuales pero se deja a todo el mundo el 20% y 10% del tiempo para imaginar los proyectos del futuro de Google. De allí han nacido grandes proyectos como Gmail y Google Maps. Existe también un premio para los grupos que han aportado mayores ingresos que les permite hacerse millonarios trabajando dentro de la empresa.
- En fin, la innovación en gerencia no tiene límites. Algunas otras compañías, como la principal cadena de productos naturistas de Estados Unidos, Whole Foods Market, realmente se toma en serio el empoderamiento. En cada tienda la gente tiene libertad para escoger qué productos ofrecer y ellos mismos reclutan a sus nuevos colaboradores. El salario es conjunto porque compiten con los resultados de las otras tiendas. Una muestra de que la creatividad y la disciplina no necesariamente son objetivos contrapuestos.
- Según Gary Hamel, si existe algún lugar donde podamos ver hoy la gerencia del futuro en acción, es en internet. La red tiene aquellas características que todos soñamos en una empresa. Una sociedad sin élites donde cada cual es libre de aportar y ser creativo, y donde su valor depende del talento y no de los títulos o cargos. En últimas, la gerencia tiene que ver con elevar las capacidades de los hombres y este es precisamente el objetivo que logró la red.
- Es tiempo de incorporar la innovación en gerencia a nuestras conversaciones diarias. El camino está planteado, pero solo usted, los empresarios, los ejecutivos, los estudiantes y los profesores tienen la posibilidad de recrear la gerencia del futuro.
- Tenga la plena seguridad de que en los próximos años su compañía será atacada por diferentes fuerzas. Qué tan creativo sea en la forma en que se organiza con su gente, puede ser la única alternativa de salir adelante.

**La innovación
en gerencia no
tiene límites**

**Es tiempo de
incorporar la
innovación a la
gerencia**