

EL
FUTURO
DE LA
ADMINISTRACIÓN

GARY HAMEL

BILL BREEN

EL
FUTURO
DE LA
ADMINISTRACIÓN

Traducción
Adriana de Hassan

GRUPO
EDITORIAL
norma

Bogotá, Barcelona, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, Lima, México,
Panamá, Quito, San José, San Juan, Santiago de Chile, Santo Domingo

Hamel, Gary

El futuro de la administración / Gary Hamel ; traductor
Adriana de Hassan. -- Bogotá : Grupo Editorial Norma, 2008.

376 p. ; 23 cm.

Título original : The Future of Management.

ISBN 978-958-45-0839-3

1. Administración de empresas 2. Administración del
conocimiento 3. Administración de empresas - Innovaciones
tecnológicas 4. Éxito en los negocios I. Hassan, Adriana de, tr.
II. Tít.

658 cd 21 ed.

A1153903

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Título original:

THE FUTURE OF MANAGEMENT

de Gary Hamel con Bill Breen

Publicado por Harvard Business School Publishing,

60 Harvard Way, Boston, Massachusetts 02163

Copyright © 2007 por Gary Hamel.

Copyright © 2008 para Latinoamérica

por Editorial Norma S. A.

Avenida El Dorado No. 90-10, Bogotá, Colombia.

<http://www.libreriarnorma.com>

Reservados todos los derechos.

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro,
por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial.

Impreso por

Impreso en Colombia — Printed in Colombia

Edición, Fabián Bonnett Vélez y María del Mar Ravassa Garcés

Lectura de pruebas, Juan Sebastián Sabogal Jara

Adaptación de Cubierta, María Clara Salazar

Diagramación, Andrea Rincón Granados

Este libro se compuso en caracteres Agaramond

ISBN: 978-958-45-0839-3

*Dedico este libro
con toda mi gratitud a
Eldona Hamel,
Vern Terpstra
y
John Stopford,
por razones que ellos conocen bien*

Contenido

Prefacio ix

PRIMERA PARTE

POR QUÉ ES IMPORTANTE INNOVAR
EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS 1

Uno ¿Es el final de la administración? 3

Dos La ventaja primordial 23

Tres Una agenda para innovar la gestión
empresarial 48

SEGUNDA PARTE

LA INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA
EN ACCIÓN 89

Cuarto La creación de una comunidad
de propósito 91

Cinco La construcción de una democracia
innovadora 110

Seis El objetivo: una ventaja evolutiva Google 135

TERCERA PARTE

IMAGINAR EL FUTURO
DE LA ADMINISTRACIÓN 165

Siete Librarse de los grilletes 167

<i>Ocho</i> Acoger los nuevos principios	196
<i>Nueve</i> Aprender de la periferia	247
CUARTA PARTE	
LA CONSTRUCCIÓN DEL FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN	287
<i>Diez</i> ¿Cómo llegar a ser innovador de la administración?	289
<i>Once</i> Administración 2.0	324
Notas	345
Sobre los autores	359

Prefacio

En la Nochebuena de 1968, el módulo de mando del *Apolo 8* se convirtió en el primer objeto fabricado por el hombre en viajar en órbita alrededor de la Luna. Durante su viaje de regreso a la Tierra, el hijo de un controlador del centro de mando le preguntó a su padre quién estaba pilotando la nave espacial. Cuando trasladaron la pregunta a los tripulantes que venían de regreso a casa, el astronauta Bill Anders respondió: “Creo que Sir Isaac Newton es quien hace la mayor parte del trabajo en este momento”.

Lo mismo que ese muchacho curioso, yo quisiera plantear una pregunta: ¿Quién dirige su compañía? Seguramente usted querrá responder que “el director ejecutivo” o “el equipo de ejecutivos” o “todos nosotros, los gerentes de nivel medio”. Si bien la respuesta sería correcta, no es toda la verdad. En gran medida, quienes dirigen su empresa en este momento son unos cuantos teóricos y ejecutores fallecidos hace tiempo, quienes inventaron las reglas y convenciones de la administración “moderna” por allá en los primeros años del siglo XX. Son los espíritus burlones que habitan en la maquinaria oxidada de la administración. Son sus edictos, cuyos ecos llegan desde épocas pasadas, los que forjan con su mano invisible la forma como la empresa asigna los recursos, establece los presupuestos, distribuye el poder, premia a los empleados y toma las decisiones.

Tan predominante es la influencia de esos patriarcas que la tecnología de la administración varía apenas ligeramente de una empresa a otra. La mayoría de las compañías tienen aproximadamente la misma jerarquía (una cascada de vicepresidentes ejecutivos, vicepresidentes superiores y vicepresidentes a secas). Sus sistemas de control, prácticas de recursos humanos y rituales de planificación son análogos y sus estructuras de dependencia y sistemas de evaluación son muy semejantes. De allí que les sea tan fácil a los directores ejecutivos y presidentes saltar de una compañía a otra: las palancas y los tableros de mando son más o menos iguales en todas las cabinas de los pilotos corporativos.

Sin embargo, a diferencia de las leyes de la física, las leyes de la administración no son predeterminadas y eternas, lo cual es bueno si se piensa que el equipo de gerencia comienza a sufrir bajo el peso de una carga para la cual no fue hecho. Los cambios vertiginosos, las ventajas efímeras, las perturbaciones tecnológicas, los competidores sediciosos, los mercados fracturados, los clientes omnipotentes, los accionistas rebeldes constituyen desafíos que, en el siglo XXI, ponen a prueba los límites del diseño de las organizaciones del mundo entero, y ponen de manifiesto las limitaciones de un modelo administrativo que no ha sabido llevarle el paso a los tiempos.

Piense en los grandes avances de los últimos diez o veinte años que han transformado nuestra forma de vivir: el computador personal, el teléfono móvil, la música digital, el correo electrónico y las comunidades virtuales. Ahora trate de pensar en un avance administrativo que haya tenido un impacto semejante en el ámbito de los negocios, algo que haya cambiado radicalmente la manera como se manejan las empresas. No es fácil, ¿verdad? Es ahí precisamente donde radica el problema.

La administración de empresas está obsoleta. Al igual que el motor de combustión, es una tecnología que ha dejado de evolucionar en gran medida, lo cual no es bueno. ¿Por qué? Porque la administración —la capacidad de reunir recursos, formular planes, programar el trabajo y espolear el esfuerzo— es crucial para el logro del propósito humano. Cuando es menos eficaz de lo que podría ser o de lo que debe ser, todos pagamos un precio.

Lo que obstruye finalmente el desempeño de la organización no es su modelo operativo, ni su modelo empresarial, sino su modelo administrativo. Ésa es la razón de ser de este libro. Mi objetivo es ayudar al lector a convertirse en un pionero de la administración del siglo XXI; equiparlo para que pueda reinventar los principios, los procesos y las prácticas administrativas para nuestra era posmoderna. Quisiera plantear que la *innovación de la administración* ofrece una oportunidad única para crear una ventaja de largo plazo para las empresas, y enumeraré los pasos que deben seguirse para imaginar y después inventar *el futuro de la administración*.

Habiendo dicho algunas palabras acerca de lo que es este libro, permítaseme comentar brevemente lo que *no* es. Si bien hay suficientes ejemplos y anécdotas en las páginas siguientes, este libro no es un compendio de mejores prácticas. No está lleno de exhortaciones de “salid, hermanos, a hacer esto mismo”. Francamente, las mejores prácticas de hoy no son lo suficientemente buenas. Ni siquiera las compañías “más admiradas” del mundo son tan adaptables como tendrían que ser, tan innovadoras como podrían ser o tan agradables para trabajar como deberían ser. Mi premisa es que, en lo que se refiere al futuro de la administración, es mejor ser líder que seguidor. Por tanto, este libro es una guía para inventar *hoy* las mejores prácticas de *mañana*.

Este libro tampoco es la visión de una persona acerca del futuro de la administración. Si bien señalaré algunas oportunidades que, en mi opinión, son las más prometedoras para reinventar la administración, soy lo suficientemente modesto para saber que la imaginación y las ideas de una persona no pueden reemplazar las de una multitud. Por tanto, en vez de tratar de vender *mi* punto de vista acerca del futuro, quisiera ayudarle a construir el suyo. Si desea una analogía, imagine un curso de emprendimiento en el cual el objetivo del instructor sea enseñarle a crear un plan empresarial que triunfe. Bien, mi objetivo es proporcionarle las herramientas intelectuales que le sirvan para desarrollar *su propia* agenda de innovación y luego ejecutarla. Puedo servirle de *coach* y de mentor pero, finalmente, la visión debe ser la suya.

Sin embargo, abrigo un sueño. Sueño con organizaciones capaces de renovarse espontáneamente y donde el drama del cambio no venga acompañado del trauma desgarrador de una recuperación. Sueño con empresas en las cuales una corriente eléctrica de innovación pulse a través de todas las actividades y donde los renegados se impongan siempre sobre los reaccionarios. Sueño con empresas realmente merecedoras de la pasión y la creatividad de las personas que trabajan en ellas y que saquen lo mejor de cada quien. Claro que, más que sueños, éstos son imperativos. Son desafíos de acción o muerte para cualquier compañía que aspire a prosperar en las épocas turbulentas que le esperan, desafíos que sólo podrán superarse mediante la inspiración para innovar la administración.

Por consiguiente, éste es un libro para soñadores y ejecutores. Es para toda persona agobiada por la burocracia, preocupada de ver al 'sistema' sofocar la innovación, convencida secretamen-

te de que el cuello de botella está en la parte alta de la botella, que se pregunta por qué la vida corporativa tiene que ser tan frustrante, que piensa que los empleados realmente son lo suficientemente inteligentes como para manejarse a sí mismos, que sabe que la 'administración', tal como se practica actualmente, es un lastre para el éxito, y que desea hacer algo al respecto. Si esa persona es usted, permítame darle la bienvenida.

POR QUÉ
ES IMPORTANTE
INNOVAR EN
LA ADMINISTRACIÓN
DE LAS EMPRESAS

PRIMERA PARTE

¿Es el final de la administración?



CÓMO VE USTED EL FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN? Avance mentalmente diez o veinte años y pregúntese: ¿Cómo estarán organizadas y dirigidas las compañías más exitosas del mañana?

¿Cuáles serán las prácticas diferentes y poco ortodoxas que distinguirán a la vanguardia de la vieja guardia? ¿Qué harán, o no harán, los gerentes de las empresas líderes que sorprendería a los directivos de las empresas de hoy? ¿Qué habrá de diferente en la manera como las compañías manejan el talento, asignan recursos, desarrollan estrategias y miden su desempeño?

En otras palabras, ¿puede usted imaginar cambios drásticos en la manera como se moviliza y se organiza el esfuerzo humano en los años por venir? ¿Puede visualizar cambios radicales y de largo alcance en la manera de proceder de los gerentes? No se angustie si su respuesta es “No”. Si se piensa en lo poco que la administración ha cambiado durante los últimos decenios, no es raro en lo absoluto que a la mayoría de las personas les sea

difícil imaginar cómo podría reinventarse la práctica gerencial en los decenios futuros.

La administración: una tecnología madura

Cuando se la compara con los impresionantes cambios que hemos presenciado durante el último medio siglo en los campos de la tecnología, los estilos de vida y la geopolítica, la práctica gerencial parece haber evolucionado a paso de tortuga. Si un director ejecutivo de la era de los años 60 resucitara, no hay duda de que se asombraría de la flexibilidad de las cadenas de abastecimiento que hoy operan en tiempo real y de la capacidad para brindar servicio a los clientes las 24 horas del día y los 7 días de la semana, pero de todas maneras encontraría en pie muchos de los rituales que regían la vida corporativa una o dos generaciones atrás. Es probable que las jerarquías sean más planas, pero no han desaparecido. Es probable que los empleados de primera línea sean más inteligentes y mejor capacitados, pero de todas maneras deben doblegarse obedientemente ante las decisiones de los ejecutivos. Todavía los gerentes de nivel superior son los encargados de nombrar a los gerentes de los niveles inferiores. La estrategia todavía se establece en las altas esferas y las decisiones trascendentales todavía las toman las personas con cargos altisonantes y salarios todavía más altos. Es probable que haya menos gerentes de nivel medio en la nómina, pero los que quedan siguen haciendo lo que los gerentes han hecho siempre: establecer presupuestos, asignar actividades, evaluar el desempeño y motivar a sus subalternos para que hagan mejor las cosas.

¿Por qué parece que la administración esté estancada en una especie de suspensión temporal? Quizá sea porque hemos llegado al *final* de la administración — en el sentido en el cual Francis Fukuyama sostiene que hemos llegado al final de la historia. Si la democracia liberal es la respuesta final a la larga búsqueda de la humanidad de su autodeterminación política, quizá la administración moderna, tal como ha evolucionado durante el último siglo, sea la respuesta final a la eterna pregunta de cómo agregar más eficazmente el esfuerzo humano. Quizás hayamos aprendido a dominar hasta cierto punto la ciencia de organizar a los seres humanos, asignar recursos, definir objetivos, crear planes y minimizar las desviaciones con respecto a las mejores prácticas. Quizá ya se hayan solucionado la mayoría de los problemas verdaderamente complicados de la administración.

O quizá no. ¿Qué tal que la gestión moderna *no* haya alcanzado el apogeo de la eficacia y, ante los desafíos que le esperan, ni siquiera haya trepado por la pendiente correcta? Stuart Kauffman, talentoso biólogo y ex alumno del Santa Fe Institute, se vale de la noción de “paisaje adaptativo” para describir los límites del progreso evolutivo¹. En la cordillera alegórica de Kauffman, los picos más altos representan los niveles superiores de los logros de la evolución. A medida que una especie se adapta y cambia, remonta picos cada vez más altos en ese “paisaje adaptativo”. Al comienzo, partiendo de un valle profundo, todos los senderos suben, pero a medida que una especie evoluciona, el porcentaje de terreno que tiene ante sí comienza a disminuir. Con el tiempo hay cada vez menos y menos rutas que lleven hacia arriba y muchas más que lleven hacia abajo. Como resultado, el ritmo de la evolución se torna más lento. En un paisaje adaptativo expansivo, es decir, un

paisaje salpicado de muchas rutas posibles, es poco probable que una especie determinada pueda escalar el equivalente evolutivo del K2 o del Kangchenjunga. Lo más probable es que su recorrido serpenteante termine en la cima de un pico local — un peñasco que es apenas una sombra de las montañas que se perfilan en el horizonte.

Pienso que ésa pueda ser la desgracia de la administración moderna. Tras evolucionar rápidamente durante la primera mitad del siglo XX, la “tecnología” de la administración” ha conquistado su cumbre local. En vez de pararse firme sobre algún Everest de logro, está descansando plácidamente sobre una cima modesta de los Apalaches, por ejemplo, el Mount Love. Si bien es posible divisar picos más altos desde la cima de casi 2 000 metros del Mount Love, ninguno de ellos se compara con los monstruos de 8 000 metros esparcidos por los Himalayas.

No se trata de denigrar de los logros de la administración. Si usted tiene dos vehículos en su garaje, un televisor en todas las alcobas y un aparato digital en todos sus bolsillos, es gracias a los inventores de la administración moderna. Mientras las innovaciones institucionales como las sociedades por acciones y la ley de patentes abrieron el camino para el progreso económico moderno —desde el teléfono hasta el microprocesador— y aportaron buena parte del combustible, fue gracias al invento de la administración industrial en los albores del siglo XX que la política esclarecida y el descubrimiento científico se tradujeron en prosperidad global.

En efecto, podría decirse que el aparato de la administración moderna —constituido por los análisis de varianza, los presupuestos de capital, la gestión de proyectos, el pago por desempeño, la planeación estratégica, y demás— es uno de los grandes inventos de la humanidad, digno de figurar al lado del fuego, la escritura y la democracia. Pensemos en el estudiante

universitario que gasta menos en un pasaje aéreo a Fort Lauderdale de lo que gasta en licor durante su receso de primavera; el jugador de pulgares inquietos que desembolsa unos cuantos cientos de dólares para adquirir un computador personal seguro de obtener una máquina muy superior a las del pasado; el ama de casa exigente a quien no le impresiona el hecho de que el costoso supermercado donde compra ofrezca más de veinte variedades de vinagre balsámico; el trabajador de una fábrica en China quien pronto podrá comprar su primera motocicleta. Todos esos seres, junto con otros dos mil millones de ellos, deberían prosternarse en templos erigidos en honor de Daniel McCallum, Frederick Winslow Taylor, Max Weber, Chester Barnard, W. Edwards Deming, Peter Drucker y todos los demás apóstoles y profetas de la administración moderna.

Sin embargo, con el correr del tiempo, todos los grandes inventos, incluido el de la administración, avanzan por un camino que conduce del nacimiento a la madurez y, en ocasiones, a la senescencia. Ésta es la tan conocida curva en S, y su dinámica es igual a la de la escalada evolutiva de Kauffman. Los inventos nuevos como el vehículo a gasolina de Gottlieb Daimler, el cual hizo su aparición en 1886, por lo general comienzan lentamente. En un principio hay decenas de dificultades técnicas que enloquecen a los inventores y frenan su avance. A medida que superan los escollos iniciales, el ritmo del progreso se acelera. El conocimiento se acumula y no tardan en surgir grupos de innovadores que redefinen la gama de posibilidades. Sin embargo, la ley de los menores rendimientos entra a operar y la relación entre el esfuerzo y el progreso comienza a deteriorarse en algún punto del camino. Cuando se alcanzan los límites físicos es cada vez más difícil lograr avances significativos.

Tristemente, la adolescencia ruidosa e inventiva de la administración ha quedado muy atrás (casi un siglo). En efecto,

la mayoría de las herramientas y técnicas esenciales de la administración moderna fueron inventadas por personas nacidas en el siglo XIX, no mucho tiempo después de la Guerra Civil de los Estados Unidos. Esos intrépidos pioneros desarrollaron unas descripciones normalizadas de los cargos y de los métodos de trabajo, inventaron protocolos para planear y programar la producción, dominaron los intrínquilis de la contabilidad de costos y el análisis de rentabilidad, instituyeron sistemas de informes basados en las excepciones y desarrollaron controles financieros detallados, diseñaron esquemas de remuneración basados en incentivos y crearon departamentos de personal, crearon instrumentos sofisticados para hacer los presupuestos de capital y, ya en 1930, también habían diseñado la arquitectura básica de la organización de múltiples divisiones y enumerado los principios de la gerencia de marca.

Ahora remontémonos a los últimos 20 o 30 años de la historia de la administración. ¿Puede mencionar una docena de innovaciones de la magnitud de las que sentaron las bases de la administración moderna? Yo no. Lo mismo que el motor de gasolina, nuestro modelo administrativo de la era industrial está languideciendo en el extremo de la curva en S y podría estar llegando al límite de su posibilidad de mejorar.

Claro está que obliga la pregunta de si en realidad *necesitamos* un nuevo modelo administrativo y, de ser así, si hay alguno esperando por ahí a ser descubierto. Quizá deberíamos estar celebrando el final de la administración. Quizá después de decenios de esfuerzos se hayan terminado los picos provocadores y no haya más curvas en S para descubrir.

Sin embargo, antes de abrir el champán debemos preguntarnos si estamos verdaderamente satisfechos con el estado de

cosas. ¿Son tan plenas nuestras vidas laborales y son nuestras organizaciones tan infinitamente capaces que no tiene sentido anhelar nada mejor? No lo creo. Pensemos nuevamente en el tema de la democracia. Aunque bien podría ser, como dice la frase famosa de Winston Churchill, la peor forma de gobierno salvo todas las demás, en su esencia contiene unas contradicciones que no se han podido resolver satisfactoriamente. La primera de ellas es el desafío de proteger los derechos de las minorías y honrar a la vez la voluntad de la mayoría. Desde el tratamiento vergonzoso que le dieran los Estados Unidos a sus tribus indígenas hasta los debates actuales sobre los derechos de los trabajadores indocumentados, desde los brotes recurrentes de antisemitismo hasta las luchas recientes por integrar a la creciente minoría musulmana en Europa, el reto de proteger a los desposeídos políticos es un problema que ha atormentado por años a las sociedades democráticas del mundo entero. Y hay más desafíos. Por ejemplo, ¿cómo pueden las sociedades protegerse contra la amenaza del terrorismo sin pisotear las libertades civiles? ¿Cómo pueden liberarse de las cadenas de los intereses creados para contrarrestar los riesgos del cambio climático global? Ante estos y otros desafíos igualmente frustrantes, debemos atrevernos a confiar en que la práctica de la democracia continúe evolucionando.

Si la democracia todavía tiene montañas que remontar después de casi dos mil quinientos años de su nacimiento en la antigua Grecia, sería pecar de arrogantes suponer que después de apenas un siglo de avances, la gerencia moderna haya agotado su propio potencial evolutivo, como también sería una necedad suponer que una tecnología que nos ha servido tan admirablemente durante el siglo XX demuestre ser igualmente apropiada

para las exigencias del siglo XXI. El hecho es que, pese a sus logros indiscutibles hasta la fecha, la administración moderna nos ha legado una serie de acertijos desconcertantes, sacrificios preocupantes que piden a gritos audacia de pensamiento y enfoques diferentes. Cuando miramos hacia delante nos topamos de frente con un alud de problemas distintos — aprietos y dilemas que ponen de manifiesto los límites de nuestros sistemas y procesos de gestión ya desgastados.

Ya no más sacrificios

Durante el transcurso de su desarrollo, la administración moderna ha tirado a la lona muchos problemas duros de doblar: ha logrado descomponer actividades complejas en pasos pequeños y repetibles, hacer cumplir unos procedimientos operativos normalizados, medir los costos y las utilidades hasta el último centavo, coordinar los esfuerzos de decenas de miles de empleados, y sincronizar las operaciones a escala global. Sin embargo, esos éxitos han tenido un precio elevado. El aparato gerencial moderno logra que unos seres humanos díscolos, obstinados y libres de espíritu obedezcan las normas y las reglas pero al costo de desperdiciar cantidades prodigiosas de imaginación e iniciativa. Impone disciplina en las operaciones, pero pone en peligro la adaptabilidad de la organización. Multiplica el poder adquisitivo de los consumidores del mundo entero pero también esclaviza a millones de personas en organizaciones jerárquicas semif feudales. Y aunque la gerencia moderna ha ayudado a mejorar drásticamente la eficiencia de las empresas, poca es la evidencia de que las haya hecho más íntegras.

La administración moderna ha dado mucho pero también ha quitado mucho, y continúa haciéndolo. Quizás haya llegado el momento de renegociar el trato. Debemos aprender a coordinar los esfuerzos de miles de individuos sin crear una jerarquía opresiva de supervisores; a mantener los costos bajo control estrecho pero sin estrangular la imaginación humana; y a construir organizaciones donde la disciplina y la libertad no sean mutuamente excluyentes. En este nuevo siglo debemos aspirar a dejar atrás los sacrificios aparentemente inevitables que se han convertido en la herencia indeseada de la administración moderna.

Vencer los nuevos desafíos

Aunque quizá la práctica de la administración no esté evolucionando a la misma velocidad de antes, el entorno al cual se enfrentan las empresas del siglo XXI es más volátil que nunca. Este nuevo siglo puede ser joven, pero ya ha procreado una prole bastante numerosa de desafíos desalentadores muy diferentes de los que aquejaron a nuestros antecesores en las empresas:

- A medida que se acelera el ritmo del cambio, cada vez es mayor el número de compañías ubicadas del lado equivocado de la curva del mismo. Una investigación reciente de L. G. Thomas y Richard D'Aveni² indica que el liderazgo en las industrias está cambiando de manos con mayor frecuencia y que la ventaja competitiva se pierde más rápidamente que nunca antes. En la actualidad no son sólo empresas aisladas

las que quedan por fuera del futuro, sino industrias completas, trátase de aerolíneas tradicionales, tiendas por departamentos de la vieja guardia, cadenas de televisión, grandes compañías farmacéuticas, fabricantes estadounidenses de vehículos o la prensa escrita y las disqueras.

- La liberalización, unida a las tecnologías que permiten reducir las escalas, ha minimizando las barreras de entrada en toda una gama de industrias, desde la editorial hasta las telecomunicaciones, desde la banca hasta las aerolíneas. El resultado es que los oligopolios de vieja data comienzan a fragmentarse para dar paso a una competencia “anárquica”.
- Cada vez es más frecuente ver compañías enredadas en “redes de valor” y “ecosistemas” sobre los cuales tienen apenas un control parcial. Como consecuencia, los resultados de la competencia cada vez son menos el producto del poder del mercado y más de la sagacidad para negociar. La desverticalización, la desintermediación y la tercerización, junto con el crecimiento de los proyectos de desarrollo conjunto y de los consorcios industriales, hacen que las empresas cada vez tengan menos control sobre sus destinos.
- La digitalización de cualquier cosa que no esté anclada al piso amenaza a las compañías que se ganan la vida gracias a la creación y venta de propiedad intelectual. Las compañías farmacéuticas, los estudios de filmación, las editoriales y los diseñadores de moda están luchando por adaptarse a un mundo en el cual la información y las ideas “desean ser libres”.

- La Internet ha trasladado en muy poco tiempo el poder de negociación de las manos de los productores a las de los consumidores. Anteriormente, la “fidelidad” de los clientes solía ser un artificio de los altos costos de búsqueda y de la información limitada, y las compañías se beneficiaban de la ignorancia de los clientes. En la actualidad, éstos tienen el control como nunca antes y, en un mundo de información casi perfecta, cada vez hay menos tolerancia para con los productos y servicios mediocres.
- Los ciclos de vida de las estrategias se acortan. Gracias a la abundancia de capital, al poder de la tercerización y al alcance global de la Red, es posible echar a andar empresas nuevas con mayor celeridad que nunca. Sin embargo, cuanto más rápidamente crece una empresa, más pronto cumple la promesa de su modelo de negocios original, llega a la cima y entra en su ciclo de descenso. Hoy, la parábola del éxito se parece más a un pico corto y súbito.
- Los costos cada vez más bajos de las comunicaciones y la globalización están abriendo las puertas de las industrias a una horda de competidores nuevos que llegan con unos costos extremadamente bajos. Estos recién llegados están ansiosos por explotar los esquemas de costos de la vieja guardia. Aunque algunas empresas veteranas se unirán a la “carrera hacia el fondo” y trasladarán sus actividades medulares a los sitios menos costosos del mundo, muchas otras no podrán reconfigurar fácilmente sus operaciones globales. A medida que las compañías indias absorban los

puestos de servicio y China expanda implacablemente su participación en la manufactura global, las compañías de todos los demás países tendrán que luchar para mantener sus márgenes.

Estas nuevas realidades exigen capacidades organizativas y gerenciales diferentes. Para prosperar en un mundo cada vez más perturbador, las empresas deben poder ser tan estratégicamente adaptables como ya son operativamente eficientes. Para salvaguardar sus márgenes deben convertirse en manantiales de innovación anticonvencional, y para poder ganarle la partida a una multitud creciente de empresas jóvenes en lo que se refiere a ideas e inventiva, tendrán que aprender a inspirar a sus empleados para que den lo mejor de sí mismos día tras día. Éstos son los desafíos que los innovadores de la administración tendrán que enfrentar en el siglo XXI.

Limitados por nuestro ADN

Si usted ha pasado tiempo dentro de las organizaciones grandes, sabe que pedirles que sean ágiles estratégicamente, innovadoras inquietas o sitios de trabajo verdaderamente estimulantes —o algo más aparte de eficientes— es como pedirle a un perro que baile tango. Los perros son cuadrúpedos. Bailar es algo que no viene codificado en su ADN. Lo mismo sucede con las corporaciones. Su ADN gerencial hace que algunas cosas sean fáciles pero otras virtualmente imposibles. La reingeniería, la contabilidad de costos, el mejoramiento continuo, la tercerización y el montaje de operaciones de manufactura por fuera

de su territorio son cosas que concuerdan perfectamente con las proclividades genéticas de las compañías grandes. Todo es cuestión de mejor, más rápido y más barato o el equivalente a nivel corporativo de lo que hacen los perros al perseguir a los gatos y alzar la pata en todos los postes de la luz. Infortunadamente, para resolver algunos de los sacrificios más odiosos de la administración moderna y manejar las discontinuidades desorientadoras del mañana hará falta algo más parecido a una terapia de reemplazo genético. Permítaseme explicar.

La administración moderna no es simplemente un conjunto de herramientas y técnicas útiles: es un *paradigma*, para tomar un buen trozo del ya manido argot de Thomas Kuhn. Un paradigma es más que una manera de pensar: es una forma de ver el mundo, una idea amplia y profundamente generalizada acerca de los tipos de problemas que merecen la pena resolverse o que simplemente son susceptibles de resolverse. Oigamos lo que dice Kuhn sobre este punto: “Un paradigma es un criterio para elegir los problemas que... supuestamente tienen solución. En gran medida, son ellos los únicos problemas que la comunidad... instará a sus miembros a afrontar. Otros problemas... son rechazados por metafísicos... o por ser sencillamente demasiado problemáticos para merecer que se les dedique tiempo. Un paradigma podría incluso aislar a la comunidad de los problemas socialmente importantes que no se pueden reducir a la forma [familiar] del rompecabezas porque no se pueden plantear en relación con las herramientas conceptuales e instrumentales que el paradigma ofrece”³.

Todos somos prisioneros de nuestros paradigmas, y como *gerentes* somos cautivos de un paradigma que eleva la búsqueda de la eficiencia por encima de cualquier otra meta. Esto esca-

samente sorprende si se considera que la gerencia moderna se inventó para resolver los problemas de *ineficiencia*. Un poco de historia ayudará a recalcar la importancia de este punto.

Si bien es imposible fijar con exactitud la fecha de nacimiento de la administración moderna, la mayoría de los historiadores ubican a Frederick Winslow Taylor cerca del inicio de la epopeya, y lo consideran uno de los innovadores más influyentes del siglo XX. Taylor creía que el diseño del trabajo basado en un enfoque empírico determinado por los datos se traduciría en incrementos importantes de la productividad. Taylor, en su calidad de padre de la “administración científica”, batalló contra el desperdicio de movimientos, las actividades mal diseñadas, las normas de desempeño laxas o absurdas, la falta de congruencia entre los requisitos del trabajo y las capacidades del trabajador, y los sistemas de incentivos que desalentaban los mejores esfuerzos, todos ellos adversarios que cualquier gerente del siglo XXI reconocería al instante.

Taylor sostenía que la eficiencia era el resultado de “saber exactamente lo que se espera que hagan los empleados y después cerciorarse de que lo hagan de la manera mejor y más barata”⁴. Creía que la administración podía convertirse en una “verdadera ciencia construida sobre los cimientos de unos principios, leyes y reglas claramente establecidos”⁵. Para Taylor, como para todo director ejecutivo interesado en la economía y para todo consultor que predica la eficiencia, el secreto para aumentar la productividad estaba en una “administración sistemática”⁶. En efecto, es fácil imaginar a Taylor mirando desde su cielo perfectamente organizado y sonriendo cariñosamente a los acólitos de Six Sigma que aún hoy difunden su evangelio. (Su única sorpresa podría ser que los gerentes del siglo XXI continúan

obsesionados por los mismos problemas que ocuparon su mente inventiva hace cien años.)

La contribución de Taylor al progreso económico, y al de la administración en general, se pone de manifiesto en más de cien años de productividad creciente en las fábricas. Por ejemplo, entre 1890 y 1958, en los Estados Unidos, la producción fabril por hora de trabajo aumentó casi cinco veces, y desde entonces ha continuado creciendo. Sin embargo, este incremento de la productividad trajo consigo una mayor burocratización. ¿De qué otra manera se habría podido cumplir la meta de Taylor de mecanizar el trabajo sino construyendo una burocracia, con sus rutinas normalizadas, unas descripciones de los cargos estrechamente delimitadas, cascadas de objetivos y estructuras jerárquicas de dependencia?

Max Weber, el renombrado sociólogo alemán contemporáneo de Taylor, veía en la burocracia el *súmmum* de la organización social: “La experiencia universal tiende a demostrar que la organización administrativa puramente burocrática es capaz, desde un punto de vista puramente técnico, de generar el más alto grado de eficiencia y, en ese sentido es, formalmente, el medio más racional conocido para poner en práctica un control imperativo sobre los seres humanos. Es superior a cualquier otro esquema en cuanto a precisión, estabilidad, disciplina estricta y fiabilidad. Por consiguiente, permite calcular en una medida particularmente alta los resultados para las cabezas de la organización y para quienes actúan en relación con ella”⁷.

Varias características distinguían a la organización ideal de Weber:

- La división del trabajo y las responsabilidades estaban claramente definidas para cada uno de los integrantes de la organización.
- Los puestos estaban organizados en una jerarquía, la cual se traducía en una escala de autoridad.
- Los miembros se elegían para los puestos con base en su idoneidad técnica o su formación.
- Los gerentes trabajaban para los dueños de la empresa pero no eran los propietarios principales.
- Todos los integrantes de la organización debían someterse a reglas estrictas y controles pertinentes para su trabajo particular. Las reglas eran impersonales y se aplicaban uniformemente.⁸

Poco hay en esto que pudiera sorprender al gerente del siglo XXI. Aunque Max Weber murió hace casi 90 años, el control, la precisión, la estabilidad, la disciplina y la fiabilidad —las características a las cuales rendía homenaje en su himno a la burocracia— son todavía hoy los cánones de la administración moderna. Aunque deploremos la “burocracia”, ella es aún el principio organizador de prácticamente todas las organizaciones públicas y comerciales del mundo, incluida la suya. Y aunque haya gerentes progresistas empeñados en mejorar sus efectos anquilosantes, son pocos los que están en capacidad de imaginar una alternativa radicalmente diferente.

Entonces, henos aquí, trabajando todavía con los rompecabezas tipo Taylor y viviendo en organizaciones tipo Weber. Es justo aceptar que en las salas de juntas y en las oficinas ejecutivas se han reconocido muchos de los nuevos desafíos que el siglo XXI plantea para la gerencia, y ocasionalmente

tropieza uno con intentos verdaderamente serios por innovar la administración (algunos de los cuales describiremos en los próximos capítulos). Sin embargo, hasta la fecha hemos visto limitado nuestro progreso a causa de un paradigma centrado en la eficiencia y basado en la burocracia. La mayoría de nosotros pensamos todavía como los perros.

El imperativo revolucionario

Entonces improvisamos, parcheamos y renovamos. Creamos proyectos y unidades de innovación en vez de organizaciones innovadoras de pies a cabeza. Damos a nuestros empleados el apelativo de “asociados” e “integrantes de equipo”, pero no ampliamos drásticamente el alcance de su discrecionalidad. Alentamos al personal a acoger el cambio pero nos resistimos a acoger los principios del activismo de las bases. Hablamos de meritocracia, pero nos sobresaltamos ante la noción de un proceso de remuneración de 360 grados.

La verdad es que la mayoría somos partidarios del viejo paradigma. Somos integrantes de *la clase burocrática*. En nuestra calidad de ejecutivos, gerentes y supervisores hemos aprendido a utilizar la tecnología de la administración —las reuniones de planeación, las reuniones de presupuesto y los sistemas de medición del desempeño— para lograr que se hagan las cosas. Más importante todavía es el hecho de que hemos aprendido a apalancar las prerrogativas de nuestros cargos, nuestro acceso al poder y nuestro pulido profesionalismo para salir adelante. El simple hecho de hablar de revolución —especialmente de una revolución *administrativa*— nos pone los pelos de punta.

¿Quién quedaría arriba en caso de que las reglas y las funciones administrativas dieran un vuelco?

Sin embargo, a pesar de nuestras reservas, sabemos que la tesis central de Kuhn es indiscutible: el verdadero progreso exige una revolución. No podemos llegar arrastrando los pies hasta la siguiente curva en S. Debemos dar un salto. Debemos saltar por encima de nuestras nociones preconcebidas, de las mejores prácticas del resto del mundo, de los consejos de todos los expertos y de nuestras propias dudas. Como veremos, no es necesario dar el salto apoyados en cientos de millones de dólares ni arriesgando peligrosamente nuestras carreras. No tenemos que saltar sin tener idea de dónde hemos de caer. Sin embargo, sí es necesario saltar, aunque sea con la imaginación.

Taylor comprendía que se necesitan saltos largos del intelecto para avanzar en materia administrativa. En 1912, 50 años antes de que apareciera la obra sin precedentes de Kuhn, Taylor se presentó ante una comisión del Congreso de los Estados Unidos para exponer su tesis de que la administración científica exigía nada menos que una revolución mental:

Ahora bien, en esencia, la administración científica implica una revolución mental completa de parte del hombre trabajador comprometido con cualquier tipo de establecimiento o industria — una revolución mental completa de parte de esos hombres con respecto a sus deberes laborales, a sus compañeros y a sus empleadores. Implica también una revolución mental igualmente completa de parte de quienes están del lado de la gerencia —el capataz, el superintendente, el propietario del negocio, la junta directiva— una

revolución mental completa con respecto a sus deberes para con sus colegas de la gerencia, sus trabajadores y sus problemas de todos los días. Sin esta revolución mental completa de parte y parte, la administración científica no existe.⁹

Lo mismo que otros heraldos del futuro, es probable que Taylor haya exagerado un tanto con su retórica revolucionaria, pero pocos de sus contemporáneos habrían podido rebatir su afirmación de que la administración científica representaba un asombroso rompimiento con la tradición.

Veamos: en 1890, el promedio de las compañías estado-unidenses tenía cuatro empleados y unas pocas tenían más de dos centenares de trabajadores. Si usted hubiera vivido en esa época, habría tenido dificultad para imaginar que una compañía pudiera crecer hasta la escala de U.S. Steel, la cual, tras adquirir a Carnegie Steel en 1901, llegó a ser la primera compañía del mundo con un valor comercial de mil millones de dólares. Habría sido casi imposible creer que una empresa fundada en 1903 —Ford Motor Company— pudiera estar produciendo más de medio millón de vehículos al año apenas diez años después, y habría sido igualmente difícil prever la convergencia de todos los avances subyacentes de la gerencia para hacer eso posible.

¿Podría el ejercicio de la administración cambiar de una manera igualmente radical durante los dos o tres primeros decenios de *este* siglo a como lo hizo durante los primeros años del siglo XX? Creo que sí. Más que eso, creo que debemos *hacer* que sea así. Los desafíos a los cuales se enfrentan los directivos de las empresas del siglo XXI son, cuando menos, igualmente sobrecogedores, emocionantes y nunca vistos que aquéllos a

los cuales se enfrentaron los pioneros industriales del mundo hace cien años. Claro está que nos restringe la tradición y que la mayoría de nosotros tenemos algún interés en mantener el estado de las cosas, pero si los seres humanos pudimos inventar la organización industrial moderna, entonces podremos también reinventarla.

Hay que reconocer que no hay mayor cosa en los programas corrientes de maestría en administración, ni en los éxitos de librería, ni en los programas de desarrollo de altos ejecutivos que apunte a la existencia, en este momento, de alternativas radicales a nuestra manera de dirigir, planear, organizar, motivar y administrar. Sin embargo, los verdaderos innovadores no son prisioneros de lo que existe; ellos sueñan con lo que podría llegar a existir. De allí el objetivo de este libro: primero, ayudarlo a usted y a sus colegas a imaginar, y después a inventar, el futuro de la administración.