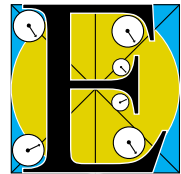




# El arquitecto

CREAR ORGANIZACIONES BASADAS EN LA CONFIANZA Y LA TRANSPARENCIA, SIN BUROCRACIA Y SIMILARES A COMUNIDADES, SON LOS PRINCIPALES RETOS A LA HORA DE ENCARAR UN NUEVO TIPO DE MANAGEMENT. DE ALGÚN MODO, LA ARQUITECTURA HORIZONTAL DE LA WEB, QUE APROVECHA LA INTELIGENCIA Y LA CREATIVIDAD DE LAS PERSONAS, DEBERÍA SERVIR DE MODELO A LAS EMPRESAS.



Está convencido de que si bien el management “moderno” es una de las invenciones más importantes de la humanidad, hoy en día se ha convertido en una tecnología madura que debe ser reinventada. En principio, porque las actuales prácticas de la gestión les dan prioridad al control, la disciplina y la eficiencia, sin tener en cuenta que si aspiran a tener éxito en el siglo XXI, las organizaciones de negocios deben ser flexibles, innovadoras, inspiradoras y socialmente responsables. Y eso, a su juicio, exigirá una genuina revolución en el management. En la siguiente entrevista, Gary Hamel, impulsor del Management Lab —una iniciativa guiada por la misión de “acelerar la innovación del management”—, habla de cómo imagina la “gestión 2.0”.

**Si las prácticas de management de la era industrial, como usted dice en su último libro, no son las que se necesitan para triunfar en este siglo, ¿cuáles son los nuevos principios y procesos que deben adoptar las empresas?**

Creo que basta observar lo que ocurre en la Web para entender lo que se requiere. El management era la tecnología social más importante del siglo XX; gracias a ella aprendimos a reunir a las personas para que trabajaran con eficiencia, disciplina y foco. Todo eso sigue siendo importante. Pero ahora vivimos en un mundo en el que las empresas deben tener una capacidad de adaptación mucho mayor, ser innovadoras en esta nueva economía creativa, y los principios y procesos centrales que heredamos de la era industrial ya no son suficientes. Por eso digo que el futuro del management está inventándose en Internet. La Web es adaptable, inspiradora y capaz de generar compromiso en la gente. De muchas formas, ilustra y demuestra las cualidades que necesitamos en las organizaciones de negocios.

El management tradicional se ha basado en una arquitectura que va del centro hacia los extremos: la autoridad está en el centro y, a medida que descendemos en la jerarquía, vemos a los que “hacen” y no a los que “piensan”. Por su parte, la Web se ha construido a partir de un principio completamente diferente. Su arquitectura es horizontal: va de los extremos hacia los extremos.

Tal vez la mejor analogía sean los viejos sistemas de telefonía, en los que toda la “inteligencia” estaba determinada por la central telefónica. Si uno quería agregar nuevas funciones —como llamada en espera, por ejemplo—, tenía que reprogramar la central. En muchas empresas, aún hoy, para cambiar la organización hay que reprogramar el área central; es decir, la manera de pensar de los jefes. Algo extremadamente difícil, como nadie ignora.

**Parecería que también es muy difícil organizar y movilizar el esfuerzo humano. ¿De qué manera contribuye la Web a facilitar ese esfuerzo?**

En Internet, lo más estimulante es una forma distinta de unir a las personas, y aprovechar su inteligencia y su creatividad para hacer cosas muy complejas, a partir de ciertos factores, entre los que predominan la transparencia, la flexibilidad, la apertura, la colaboración, la merito-

## Un pensador revolucionario

Profesor de Management Estratégico e Internacional en la Escuela de Negocios de Londres, cofundador de la consultora Strategos y director del Management Lab, GARY HAMEL se ha caracterizado por desafiar los dogmas y las teorías convencionales. Lo prueban sus libros —el best seller *Competing for the Future*, que escribió con C.K. Prahalad en 1996, y *Leading the Revolution* (2001), entre otros—, como así también la sucesión de artículos que aparecieron en *Harvard Business Review*. La revista *Fortune* lo ha considerado el “mayor experto en estrategia de negocios del mundo” y, recientemente, el *Journal of Business Strategy*, publicación de la Escuela de Negocios de Londres, calificó a Hamel como uno de los 25 pensadores de negocios más influyentes.

En su último trabajo, *The Future of Management* (2007), además de describir las limitaciones impuestas a la energía, la creatividad y el potencial humano por un modelo de administración concebido para la “era industrial”, sostiene que innovar en sus principios y sus prácticas es un imperativo, y explica qué debe caracterizar a la “gestión 2.0”.

cracia. Creo que es probable, o más que probable, construir organizaciones basadas en estos nuevos principios, y que serán mucho mejores que las que hemos visto en los últimos 100 años.

### ¿Qué cambiará en el trabajo diario y, en particular, el de los gerentes?

El simple trabajo real de crear valor seguirá siendo el mismo en cualquier organización, ya se trate de atender a un cliente, limpiar el cuarto de un hotel o desarrollar un software. En ese sentido, muchos empleos no sufrirán una transformación. Lo que cambiará es la forma de llevar a cabo la gestión: cómo se establecen las prioridades, cómo se ejecuta la coordinación.

A manera de ejemplo, imaginemos un día en un hotel. Los hoteles son ambientes en los que hay muchas oportunidades para la innovación. Pero son oportunidades que nunca se concretan, porque a las personas que realizan tareas rutinarias no se las considera innovadoras. Aunque se les ocurran ideas nuevas, no tienen posibilidades de ponerlas en práctica. Pensemos, sin ir más lejos, en los productos que hay en el baño. Las etiquetas son tan pequeñas que cuesta leerlas sin anteojos. Supongamos que alguien diga: "¿Por qué no ponemos una C grande para champú y una A para acondicionador?". ¿A quién le plantearía la idea? ¿Al jefe? "Vuelva a su trabajo", sería la respuesta. Gracias a Internet, sin embargo, hay maneras de explorar este tipo de innovación y aprovechar la inteligencia de cualquier empleado, que podrá colocar su sugerencia en el sitio web y ya no dependerá de que el jefe la apruebe. La verán sus pares y captarán el valor de hacer un cambio en las etiquetas. La Web no cambiará por completo la manera de trabajar, pero le dará a cada empleado de la organización, cualquiera sea el lugar que ocupe en ella, la oportunidad de hacer una contribución.

### Aunque el gerente de una unidad de negocios permita que los empleados hagan contribuciones y tomen decisiones, sigue teniendo la responsabilidad del planeamiento, de fijar objetivos de desempeño y establecer el sistema de gratificaciones, entre otras cosas...

Es verdad, pero hay que pensar en el "qué" y en el "cómo". El "qué" no cambiará de manera significativa. Ese gerente deberá encargarse del planeamiento, de las metas, y de alguna forma de medición y control. Pero el "cómo" lleva a cabo esas tareas puede cambiar mucho. Históricamente, el planeamiento, la estrategia y las normas han estado a cargo de un reducido número de personas, en general de los puestos más altos de la organización. Lo que hoy hacen algunos líderes —los de IBM, por ejemplo— es invitar a personas ajenas a la empresa para que los ayuden a definir la estrategia. Creo, por lo tanto, que los cambios afectan menos el "qué" y más el "cómo". En otras palabras, se trata de hacer las mismas cosas incluyendo a más gente y actuando con más transparencia.

Pensemos de nuevo en la Web, y en la distinción entre el "qué" y el "cómo". Google se ha desarrollado sobre la base de un ranking de enlaces de sitios web, que va desde los más visitados hasta los menos visitados. Por su parte, en el sitio de Amazon hay un grupo importante de críticos de libros que aportan mucho valor. ¿Qué hay que hacer para convertirse en uno de ellos? Escribir reseñas que otras personas consideren útiles. Y eso es algo que no está impuesto por la cúpula de la empresa; sucede de abajo hacia arriba. Si aprovecharan esta idea radical, las empresas podrían construir un sistema semejante. Un sistema en el que todas las personas que ocupan una posición de liderazgo sean las que el resto está dispuesto a seguir. En definitiva, se trata de cambiar la forma en que las personas conquistan y ejercen el poder.

### Suena bien. ¿Por dónde empezar?

Le daré un ejemplo. ¿Qué ocurriría si se pudieran clasificar los e-mails recibidos como respuesta a un determinado pedido, de acuerdo con el grado de utilidad y la velocidad de respuesta, tal como se clasifican las reseñas de libros en Amazon? Muy simple: sabríamos de inmediato quiénes son las personas realmente útiles. También podríamos valernos de algo similar a Google Alert para descubrir qué empleado de la empresa genera más valor, de quién hablan los clientes, de quién habla la prensa, quién es más influyente y quién es más colaborador. Entonces sería posible asociar las gratificaciones con esos datos, y reconocer a la gente por parámetros distintos de los tradicionales. A mi juicio, el gran desafío es ser revolucionarios en la manera de pensar y evolucionistas al hacer.

### Pero lo cierto es que no se contrata a los gerentes para que sean innovadores, sino para que sean eficientes. ¿Un proceso distinto para la selección y contratación contribuiría a la renovación del management como disciplina? Se lo pregunto porque la mayoría de los gerentes están orgullosos de ser ejecutores pragmáticos. Y porque usted dice que el futuro les exigirá que sean soñadores y que se fijen metas audaces...

En el proceso de contratación hay muchas posibilidades de innovación. Si tiene un candidato que pasó las pruebas iniciales, lo mejor que puede hacer es ponerlo a trabajar con su equipo durante

uno o dos meses, y luego pedirle al equipo que decida, por mayoría absoluta de votos, si esa persona debe quedarse o irse. En un plano ideal, todas las personas de la organización deberían poder decir “Te contraté yo” o “Me contrataste tú”, con un recíproco sentido de responsabilidad. Todo lo contrario del proceso tradicional de selección y contratación, que no brinda una visión exacta del grado de colaboración y de valor que aportan los empleados.

### **¿Cómo se encuentra gente que se ajuste a este nuevo modelo?**

Si hoy tuviera que entrevistar a alguien, con toda seguridad mis primeras —y más importantes— preguntas serían: “¿Qué ha hecho a lo largo de su vida? ¿En qué trabajo siente que hizo el mayor impacto, el mayor progreso, aun sin tener autoridad formal o poder?”. No me interesa qué hizo como vicepresidente o director de la empresa en la que se desempeñó previamente, sino que identifique una época de su vida en la que carecía de autoridad jerárquica y tampoco podía despedir a alguien por no hacer lo que le ordenaba. Después le pediría que me hablara de alguna situación, en esas condiciones, en la que logró algo extraordinario. Porque ése es el tipo de líderes que quiero. Personas capaces de cambiar las cosas por medio de la motivación, inspirando a la gente y creando un mejor ambiente de trabajo. No quiero líderes que se basen en la autoridad burocrática para conseguir que las cosas se hagan.

### **Julian Birkinshaw, su colega en el Management Lab, sostiene que el “endiosamiento” del liderazgo se produjo a expensas del management. En otras palabras, que la importancia que se le dio al liderazgo como campo de estudio desplazó al interés por el estudio del management. ¿Qué opina usted?**

Hay mucha discusión sobre la diferencia entre liderazgo y management. Yo tiendo a considerarlos juntos. Porque el trabajo típico del liderazgo —establecer la visión, la misión, los objetivos, las prioridades— es, al fin y al cabo, una parte más del management. Muchas veces, la distinción entre liderazgo y management se utiliza para justificar ciertos privilegios de los líderes. O bien se piensa que algunas personas tienen el don del liderazgo, mientras que otras sólo saben administrar. No creo que sea así. Si analizamos iniciativas como Wikipedia, resulta obvio que no es posible prever quién tiene potencial para el liderazgo hoy en día. Lo bueno de Internet es que si a alguien se le ocurre una buena idea, siempre encontrará seguidores que lo ayudarán a desarrollarla. Por eso ya no hago esa distinción. Lo que busco en cualquier empresa es un modelo en el que los individuos ocupen posiciones de liderazgo porque otros están dispuestos seguirlos.

### **Usted ha sido uno de los inspiradores del Management Lab y del Management Innovation eXchange (MIX), guiado por el propósito de reinventar el management. ¿Qué principios se plantearon?**

En esencia, creemos que el management —es decir, las herramientas que utilizamos para movilizar y coordinar el trabajo de la gente— es una de las tecnologías sociales más importantes que se hayan inventado. De hecho, suelo llamarla “tecnología de las conquistas humanas”. Porque lo que podemos hacer como especie, los problemas que somos capaces de resolver, la diferencia que logramos marcar, dependen de las herramientas a nuestra disposición para unir a las personas.

Sin embargo, debido a los nuevos desafíos que enfrentamos, sostenemos que es preciso reinventar el management. Es cierto que ya se observa una extraordinaria innovación en ese sentido, pero la forma de documentarla y difundirla ha sido muy desordenada. En consecuencia, lo que nos propusimos con el MIX fue crear la primera plataforma de innovación abierta en el management (ver recuadro en la siguiente página). En nuestro sitio web planteamos desafíos fundamentales, y les pedimos a personas de todo el mundo que compartan lo que hicieron, los proyectos que están en marcha, o simples ideas que se les ocurren.

Como suele decirse de otras disciplinas, reinventar el management es una tarea demasiado importante para dejarla en manos de los especialistas. No puede quedar limitada a los gurús o a los presidentes de las empresas. Deben participar personas de cualquier área y nivel de la organización. Todas aquellas que estén intentando algo nuevo y quieran compartirlo, de modo tal que otras personas puedan explorar el concepto, probarlo y promoverlo. En definitiva, no hacemos más que usar los poderosos principios del movimiento del software de código abierto, con el propósito de reinventar la forma de administrar, organizar, planear y liderar.

Las empresas deberían hacer lo mismo que nosotros desde la plataforma del MIX. Consultar a los empleados de todos los niveles sobre cómo diseñar la estrategia, las mejores formas de asignar los recursos, la mejor manera de evaluar el desempeño.

## El Management Lab

Los orígenes del Management Lab (MLab) se remontan a 2004, cuando Gary Hamel y Julian Birkinshaw, ambos profesores de la London Business School —entidad que les brindó apoyo desde el principio—, empezaron a compartir el interés en ayudar a la empresas a volverse más ágiles e innovadoras, animadas por un espíritu emprendedor. En aquel entonces, Hamel inició una investigación para el libro que titularía *The Future of Management*, lanzado en 2007 con el sello de Harvard Business School Publishing. Poco después, Birkinshaw haría lo propio con el propósito de escribir *Reinventing Management*. Las bases estaban sentadas y, con el auspicio de otras instituciones y empresas, el MLab abrió sus oficinas en Silicon Valley, guiado por la misión de “Acelerar la innovación del management”. A poco de andar, analizando a empresas en las que habían identificado las prácticas de una gestión innovadora, el MLab se convirtió en un importante vehículo para poner a prueba los principios y procesos de un nuevo modelo de management.

En octubre de 2006 vio la luz su primera publicación periódica, Labnotes, que en sucesivas ediciones fue planteando los principales desafíos y comentando casos de compañías que se animaban a abordarlos. En el número 16, de julio de 2010, Hamel anunció el lanzamiento del Management Innovation eXchange (MIX), una plataforma online para compartir ideas, experiencias y avances. Si visita el sitio del MIX ([www.managementexchange.com](http://www.managementexchange.com)) encontrará los puntos de vista de quienes impulsan esa revolución, tanto desde el ámbito académico como desde el mundo empresarial.

Agobiados por la cantidad de problemas de todo tipo que enfrentan a diario, es posible que los directores y gerentes duden sobre la necesidad de cambiar ya mismo las prácticas de gestión. Es lo que usted llama “el patrón de la negación”. Pero en su libro también habla de otras barreras. ¿Cuáles son las principales?

El mayor obstáculo para llevar a cabo la transformación son los arraigados intereses del viejo modelo. Para quien ocupa una posición senior en la empresa y acumuló poder valiéndose de la autoridad burocrática, administrar de una manera diferente puede resultar muy incómodo, en especial porque ya no importará su cargo sino la habilidad para inspirar y lograr que la gente colabore.

Creo, no obstante, que la idea de repartir la tarea de la gestión entre una mayor cantidad de hombros tiene cierto atractivo, porque muchos líderes están advirtiendo que los desafíos superan sus capacidades individuales, y que enfrentarlos solos es una carga demasiado pesada. Se ven obligados a resignar parte de

su autoridad, pero saben que pueden empezar a compartir esa carga con otros. En todo caso, lo importante es que impulsen el cambio como un proceso autónomo para construir organizaciones capaces de renovarse continuamente, sin necesidad de que ocurra una crisis.

**Usted ha estudiado empresas que van en camino a transformar sus nuevas prácticas de gestión en una ventaja competitiva. Una de ellas es W. L. Gore & Associates. ¿Cuáles fueron los paradigmas que rompió?**

Lo concreto es que muy pocas empresas se parecen a Gore. Podemos hablar de algunos de los procesos específicos que la tornan única, pero su principal secreto es haber partido de una aspiración completamente diferente: construir una organización que dedicara la mayor parte del tiempo a innovar, en lugar de luchar contra la burocracia.

En la mayoría de las grandes corporaciones, suelen comenzar con una lista de lo que ya hicieron otras 10 empresas. Se preguntan dónde están las mejores prácticas y tratan de imitarlas. Cuando Bill Gore fundó su empresa no hizo “benchmarking”. Innovó en la manera de administrar porque no hay jerarquías formales, ni puestos convencionales. Todos los empleados pueden decidir qué trabajo quieren hacer, y tienen derecho a negarse a un pedido si no lo consideran apropiado, siempre y cuando respeten el compromiso que asumieron en el momento de sumarse a las filas de la compañía. En Gore hay líderes, pero han sido elegidos por los empleados. La empresa está dividida en unidades relativamente pequeñas, integradas por no más de 200 personas. Son factores que han funcionado bien durante mucho tiempo, y que están basados en el concepto de que no es preciso ser prisioneros de un paradigma de 200 años sobre cómo administrar una organización. Bill Gore y sus seguidores apostaron a que podían pensar de una manera diferente y a que podían hacer las cosas de una manera diferente. Y es lo que hicieron. (Ver entrevista de Hamel a Terri Kelly, CEO de Gore, en la tercera nota de este File.)

**¿Por qué no hay más empresas como Gore?**

Hay otras compañías que, en algunos aspectos, también son únicas. Google, por ejemplo, está organizada como Internet: es muy democrática, estrechamente conectada y plana. Se caracteriza por pequeños equipos autogestionados, por la libertad para hacerle caso a la intuición y, especialmente, por la experimentación. La filosofía de “hacer ensayos” se aplica, incluso, a los proyectos más ambiciosos.

No creo, sin embargo, que la mayoría de las organizaciones sepa cómo hacer experimentos en la gestión, aunque lo hacen antes de lanzar un nuevo producto o servicio. En general, cuando se proponen cambiar algo en el management —el sistema de remuneraciones o la política de recursos humanos, por ejemplo— es porque enfrentan un problema enorme y que se ha convertido en insoslayable. Entonces designan a un grupo para que se ocupe del asunto y le dan un plazo determi-

nado. Casi siempre, ese grupo presentará una propuesta de cambios graduales o una que promete hacer estallar la empresa.

Por el contrario, estoy convencido de que el secreto consiste en ser ambicioso al pensar, y luego poner a prueba las ideas en una unidad de negocios, con algunas personas, durante unos días, sin correr un gran riesgo. Si el ensayo funciona, entonces puede extenderse a toda la organización.

### **¿Cuáles son, a su juicio, los principales retos que deben abordarse para reinventar el management?**

A la cabeza de la lista ubicaría la necesidad de crear organizaciones que se basen en la confianza y la transparencia. El nivel de compromiso de los empleados es muy bajo en la mayor parte del mundo. Eso no sucede porque a la gente le disguste su trabajo, sino porque no confía en sus líderes. No quiero decir que los consideren deshonestos, sino que no sienten que se preocupan por los empleados o que están dispuestos a ayudarlos. Y me parece que ello se debe a que, en la mayoría de las empresas, todo está muy centralizado, empezando por la toma de decisiones. La gente siente que las políticas decididas "arriba" son poco relevantes para sus circunstancias individuales.

En el segundo lugar de la lista, pondría el desafío de crear organizaciones que parezcan comunidades y no burocracias. Cuanto más contribuimos, damos lo mejor de nosotros porque sentimos que formamos parte de una comunidad. Durante miles de años vivimos en comunidades. Perdimos esa noción cuando los individuos empezamos a asumir roles especializados. Ya es hora de reconectar a la gente. ←