



Los maestros hechiceros

Lo que dicen los gurús de la gerencia, por qué es importante y cómo darle sentido
por John Micklethwait y Adrian Wooldridge

RESUMEN EJECUTIVO

Dada la prosperidad monetaria que ha logrado hasta ahora la industria de la Teoría Gerencial, sus representantes no se han tomado la molestia de establecer de una vez por todas fundamentos inequívocos que le brinden un estatus académico indudable.

Gracias a dicha situación, la Teoría Gerencial es el producto de teóricos de todo tipo: desde los más exitosos y renombrados “gurús de la gerencia”, hasta los charlatanes más codiciosos. Así pues, como lo sugiere el título del libro, la Teoría Gerencial aún se encuentra en una etapa oscura, dominada en parte por “maestros hechiceros”.

Sin embargo, no todo está perdido. La Teoría Gerencial ha tenido algunos aciertos teóricos. En el presente texto, los autores nos brindan una visión general del sector, que incluye: personalidades más destacadas, problemas fundamentales y retos futuros.

La industria de la Teoría Gerencial

A pesar de que genera ganancias sustanciales, que se mantienen en crecimiento, la industria de la Teoría Gerencial sigue aún en pañales. Por tal motivo, nunca se ha creado un marco general para analizar y evaluar la Teoría Gerencial desde un punto de vista racional y consistente.

Dada la etapa de formación que aún está transitando, teorías gerenciales de carácter marginal, fundamentadas no tanto en la lógica como en habilidades de mercadotecnia, podrían estar ejerciendo su influencia en sus principales figuras.

Afortunadamente, esta es sólo una etapa transitoria. La industria avanzará a medida que se cree un marco lógico más robusto y académico. Esto redundará en beneficio de quien quiera administrar un negocio del modo más eficientemente posible.

La industria de la Teoría Gerencial está compuesta de:

1. Consultores gerenciales: US\$ 40 mil millones en ganancias sólo en 1996, con al menos seis compañías que producen US\$ 1 mil millones cada una. Las compañías estadounidenses gastan más de US\$ 20 mil millones al año en consultorías. La mayoría de las principales compañías de

consultoría no existían hace unos años.

2. Escuelas de negocios: hay más de 700 en Estados Unidos. El costo promedio de un MBA de dos años de duración es US\$ 100 mil. Cada año, más de 75 mil estudiantes obtienen un MBA en Estados Unidos. La Escuela de Negocios de Harvard cuenta con un presupuesto anual de US\$ 195 millones.

3. Gurús gerenciales: cuyos libros, si son exitosos, son presentados en seminarios, planificadores, audio, etc. Los libros de negocio producen anualmente US\$ 750 millones sólo en Estados Unidos. Un gurú exitoso gana hasta US\$ 60 mil diarios por dar un seminario; los más activos dan hasta 60 seminarios al año.

Pero, a pesar del éxito monetario, la Teoría Gerencial no siempre es considerada una disciplina académica. Esta actitud surge de cinco defectos que normalmente se le atribuyen:

1. No hay autocritica. Cada especialista admite sin más la existencia de colegas. Los profesores, conferencistas, consultores, editores y productores de programas informáticos ganan mucho más promocionando exageradamente a los gurús que criticándolos. Además, los periodistas parecen estar más interesados en reseñar nuevas tendencias, que en investigar si estas funcionan o no.

2. La terminología, más que educar, confunde. Está repleta de neologismos y acrónimos que, en el mejor de los casos, no tienen sentido y, en el peor, son oscuros.

3. Pocas veces va más allá del sentido común comercial, y frecuentemente profesa un futuro que ya ha llegado.

4. Se ciñe siempre a la moda y tolera contradicciones que no existen en otras disciplinas. Por cada idea gerencial esgrimida, existen dos que aseveran exactamente lo contrario.

5. La Teoría Gerencial se nutre de la inseguridad de los gerentes. Casi cualquier libro gerencial asegura que:

5.1. Debe comprar el libro cuanto antes, o la información contenida en el mismo será utilizada para sacarlo de su puesto.

5.2. El mundo gerencial es realmente complicado, por lo que es preciso dejarse guiar por un gurú gerencial.

Pero esto no quiere decir que todo lo que provenga de la Teoría

Gerencial carezca de valor. Bastaría con que se separara lo que sirve de aquello que no presenta interés alguno.

Peter Drucker, el gurú de los gurús

Es reconocido como el especialista más eminente del área. Drucker ha escrito 26 libros, miles de artículos, y ha dictado miles de conferencias. El trabajo de Drucker se centra en dos temas fundamentales: Fortalecer a los trabajadores y tratarlos más como un recurso que como un costo, y reemplazar a los empleados que llevan a cabo tareas repetitivas por empleados que conviertan su intelecto en la clave de la producción.

Muchos conceptos gerenciales populares han sido acuñados por Drucker. De hecho, creó el concepto de “gerencia por objetivos”, que dominó la escena de los negocios durante las décadas de los cincuenta y sesenta. Toda la obra de Peter Drucker está atravesada por una idea de fondo: la buena gerencia producirá crecimiento económico y armonía social.

Tom Peters, gerencia como si fuera artes escénicas

Peters combina el respaldo de ser un ingeniero, con la habilidad típica de un consultor de inmiscuirse en cientos de compañías. A finales de los años setenta, Peters trabajaba en McKinsey & Co., donde le fue asignada la tarea de investigar sobre programas relacionados con la efectividad organizacional. Dicha investigación culminó con la publicación de *In Search of Excellence (Buscando la excelencia)*, coescrito por Robert Waterman, que vendió 5 millones de ejemplares y sentó las bases de la exitosísima carrera de Peters.

El éxito de Peters se fundamenta en cuatro elementos: Inexplicable sentido de la oportunidad, habilidad extraordinaria para articular el humor del momento, capacidad para aconsejar correctamente y talento increíble para el marketing. Sin embargo, logra contradecirse a sí mismo más que un político, y la mayoría de sus concepciones sobre gerencia no pasan de ser una mezcla de ideas recicladas, que toma de diversos lugares.

La moda de la re-ingeniería

En 1995, Michael Treacy y Fred Wieserma, consultores de la empresa CSC, escribieron el libro *La disciplina de los líderes del mercado*, en el cual mercadeaban la “re-ingeniería de procesos”, según la cual los gerentes debían despedazar sus empresas y re-diseñarlas desde cero.

En un principio, la acogida del libro fue fría. Sin embargo, unos días después llegó al puesto 5 de la lista de Best-Sellers del *New York Times*, con unas 250,000 copias vendidas. Como resultado del éxito, los autores lograron incontables ganancias en consultoría, contratos para conferencia, y regalías.

Semanas después se supo que CSC había realizado varias compras del libro, en lotes de a 10.000, aumentando así las cifras de ventas. Años después, la re-ingeniería comenzó a ser criticada y reemplazada por nuevas teorías, por contar con errores fatales de aplicabilidad en el mundo real.

Los debates en curso

Hoy en día, la Teoría Gerencial está dominada por cinco ideas muy debatidas:

Debate 1. Más grande es mejor.

Históricamente, una compañía era considerada exitosa cuando contaba con:

1. Una sede grande, costosa e impresionante.
2. Un gran número de empleados.
3. Una estructura vertical en la que los extraños no ejercen influencia alguna.
4. Una jerarquía gerencial bien delimitada.
5. La esperanza de que los empleados trabajarán para la misma compañía a lo largo de toda su carrera laboral.
6. Objetivos delimitados que supongan mayores ingresos.

Pero, hoy en día, la definición de “éxito corporativo” es más difícil de articular, y es preciso contar con:

1. El menor número posible de empleados y edificios; si es posible, ninguno.
2. Dedicarse sólo al negocio fundamental y dejar todo lo demás a subcontratistas.
3. Una fuerza de trabajo poderosa, a la que se le ha inculcado que tome la iniciativa y piense por sí misma.
4. Objetivos que aumenten el bienestar de los accionistas, en vez de buscar ganancias.

Estos cambios son producto de dos factores:

1. **Incertidumbre:** hoy en día, el cambio es más discontinuo que nunca. No sólo es posible que nuevos productos revolucionen toda una industria, sino que además es posible que las compañías sean superadas por competidores en países que aquellas ni siquiera sabían que existían.
2. **Conocimiento:** la capacidad de producir nuevas ideas se está volviendo muy importante a medida que la tecnología relacionada con el mundo de las comunicaciones remueve las barreras físicas que antes existían.

La Teoría Gerencial actual se centra ampliamente en el tema del cambio: cómo propiciarlo, cómo sobrellevarlo y cómo evitar ser arrastrado por él. El debate se ha centrado sobre todo en el problema del tamaño. Normalmente, las compañías grandes obtenían mejores resultados que las compañías pequeñas. Por el contrario, actualmente se considera que las compañías más pequeñas y que toleran con mayor rapidez el cambio, representan un modelo más exitoso.

Pero el verdadero debate se centra en determinar en qué medida las compañías pequeñas son capaces de competir con las compañías más grandes que han reducido la burocracia y sacan ventaja de su tamaño. Además, las compañías más grandes están transfiriendo el poder de tomar decisiones a sus

proveedores y otros socios estratégicos.

La respuesta a este problema se ha centrado en:

1. Las compañías deben dedicarse exclusivamente a su negocio fundamental y dejar todo lo demás a los subcontratistas.
2. Las compañías deben renovarse constantemente.
3. Las compañías deben entrar en contacto con personas que generen nuevas ideas.

En resumidas cuentas, la cultura de la compañía debería hacer las veces del pegamento que une todas las partes y permite que todo avance. Algunos de los retos que actualmente se le presentan a estas concepciones son:

1. Para que sean exitosas, requieren de un CEO realmente carismático.
2. El paso de estructuras de reporte formales a informales presenta nuevos retos que deben ser tomados en cuenta.
3. ¿Cómo es posible controlar las decisiones de empleados que han sido fortalecidos hasta el punto de poner en peligro la organización?

Debate 2. Conocimiento, aprendizaje e innovación

Algunos de los tópicos más debatidos:

1. ¿Cómo puede ser medido el conocimiento si ni siquiera es posible definirlo sin ambigüedades?
2. ¿Cómo es posible fomentar que se acreciente el conocimiento?
3. ¿Cómo es posible convertir teorías abstractas en productos exitosos?

“Conocimiento” es uno de los términos más manoseados por la industria de la gerencia, desde que sectores enteros se han visto en la necesidad de entrar en la Era de la Información. Se considera que el desarrollo de nuevos productos depende de la aplicación de conocimientos adicionales. Por tal motivo, adquirir o desarrollar conocimientos es fundamental para la industria de la Teoría Gerencial.

A continuación, algunas de las aproximaciones a este debate:

1. Establecer un departamento que constantemente produzca y almacene conocimientos.
2. Fomentar que los empleados experimenten con nuevas ideas, y que aprendan a lidiar con los fracasos temporales.
3. Emplear gente que provenga de diversos contextos y áreas profesionales.
4. Gerenciar proactivamente el proceso de innovación:
 - 4.1. Describiendo con exactitud el resultado que se espera del proceso, de modo que todos los involucrados trabajen con el mismo objetivo en mente.
 - 4.2. Desarrollar productos que sean cónsonos con la visión a largo plazo de la compañía, en vez de desarrollar productos por el simple hecho de que esto resulte divertido.

4.3. Crear equipos autónomos, capaces de obtener objetivos por sí mismos.

4.4. Escuchar al cliente, pero no necesariamente seguir sus sugerencias al pie de la letra.

5. Desarrollar programas de retribución e incentivo, en vez de utilizar los mecanismos tradicionales de control.

Debate 3. Estrategia: de la planificación a la Visión

El Santo Grial de la industria es la capacidad de predecir y controlar el futuro. En este sentido, la planificación estratégica de negocios ha sufrido varias revoluciones.

En la década de los años ochenta, Michael Porter, de la Escuela de Negocios de Harvard, parecía tenerlo todo resuelto en sus libros *Competitive Strategy* y *Competitive Advantage (Estrategia competitiva y ventaja competitiva)*. El único problema era que, mientras él desarrollaba sus ideas, las compañías de automóviles japonesas demolían a la industria automovilística estadounidense, sin la ayuda de planificación estratégica.

Por tal motivo, hoy en día la planificación estratégica (prever el futuro) ha sido suplantada por el pensamiento estratégico (cómo mantener la compañía aun cuando se dé un mal paso).

Algunas de las concepciones del pensamiento estratégico:

1. Visión estratégica que define algunos objetivos alrededor de los cuales se reúnen los recursos de la compañía.
2. La forma más importante de competencia es crear y dominar oportunidades emergentes; todos los recursos de la compañía deberían ser utilizados en este sentido.
3. El mejor modo de encarar un mundo incierto es imaginando cómo será este en diez años, y luego tratar de materializar dicha visión inmediatamente.
4. Las compañías deberían desarrollar una vigorosa arquitectura estratégica, que consiste, por una parte, en los beneficios que se quiere brindar al cliente; y, por la otra, en los mecanismos para tal fin.
5. Gerentes y empleados deben ser exhortados a pensar y actuar como accionistas, valiéndose de instrumentos como:
 - 5.1. El Valor Económico Añadido (EVA)
 - 5.2. El Valor Añadido del Mercado (MVA)

Tanto el EVA como el MVA se centran en la eficiencia, en vez de en conceptos más bien esotéricos como “sinergia”.

Debate 4. Tormenta en la sala de juntas

La mayoría de las compañías quieren ahora que sus jefes cumplan funciones de líderes en lugar de simplemente controlar a los empleados. El problema de esto está en tratar de definir el liderazgo. De hecho, hoy en día existen más de 130 definiciones de “liderazgo”.

A medida que los jefes se concentran más en el liderazgo y menos en los aspectos gerenciales de sus responsabilidades, nuevas presiones por reorganizar las gerencias corporativas

han surgido de parte de una nueva clase de activistas preocupados por los derechos de los accionistas. Los esfuerzos de dichos activistas se han centrado en:

1. Pagos excesivos para los ejecutivos.
2. La selección de los sucesores del CEO.
3. El papel de los directores no ejecutivos en las juntas.

En respuesta, la industria de la Teoría Gerencial se ha dedicado a producir ideas y teorías sobre ética corporativa. Pero, hay dos problemas: a todo el mundo le parece interesante la ética, pero no se puede generar un debate fructífero en torno a esta, y siempre hay un abismo entre lo que la gente dice y lo que hace.

Los problemas éticos han traído además a colación otras interrogantes como, por ejemplo, ¿quién es el dueño de la compañía? o ¿quién es en última instancia el interesado del desempeño de la compañía? Tradicionalmente se consideraba que las compañías eran manejadas por los accionistas en beneficio propio. Sin embargo, hoy en día se considera que las juntas directivas deberían tomar en cuenta no sólo a los accionistas, sino a otros interesados como: proveedores, empleados, etc. Pero, hasta ahora, los expertos no han logrado un consenso definitivo con respecto a la relación entre los intereses de los accionistas y los intereses de otras personas involucradas.

Debate 5. El futuro del trabajo

La naturaleza cambiante del trabajo y el papel que este jugará en las generaciones venideras, a medida que se consolida una economía fundamentada en el conocimiento, es un problema que ha interesado desde siempre a los expertos en Gerencia.

En general, los teóricos han predicho una catástrofe en la que todos los trabajos, tal y como los conocemos hoy en día, desaparecerán. Pero, en realidad, las estadísticas indican que los lugares de trabajo están cambiando menos radicalmente y más rápido de lo que se esperaba, y que, si bien algunos trabajos han desaparecido, han aparecido otros, similares en demanda, estructura y requerimientos.

Esto no quiere decir que los lugares de trabajo no estén cambiando notablemente. Sin embargo, se ha exagerado un poco.

Algunos de los aspectos más interesantes de este debate:

1. Charles Hardy pronosticó que el trabajo sería “algo que hacemos” en vez de “algo a donde vamos”. Gracias a los avances en telecomunicaciones, esto se está volviendo cada vez más cierto.
2. Se está popularizando mucho contratar empleados temporales; sin embargo, ninguna compañía ha llegado a emplear 100% de empleados temporales como se ha pronosticado.
3. Mucha gente se siente más cómoda trabajando en compañías pequeñas, que en las grandes corporaciones.
4. Cada vez menos gente encaja en las descripciones de cargo.
5. Existe un importante debate acerca de si la nueva cultura

del trabajo libera o esclaviza a los empleados. Otro asunto importante es si el objetivo del trabajo es la realización personal o la ansiedad.

El futuro de la Teoría Gerencial

La industria de la Teoría Gerencial ha tenido un gran éxito monetario. Está formada por una mezcla de profesores que se dedican al asunto disciplinadamente, y de charlatanes que lo hacen simplemente por el dinero.

Incluso los gurús del sector se han mostrado incapaces de mantener cierto nivel: por cada idea ingeniosa, producen otras obvias o absurdas. Por otra parte, los charlatanes a veces producen ideas de calidad.

Por tal motivo, siga estas reglas antes de decidir si seguirá o no a un gurú gerencial (o a un novato):

1. Sea juicioso. No se sienta obligado a poner en práctica una idea que parezca absurda.
2. Sea selectivo. No hay fórmulas mágicas. Una idea que funcionó en ciertas circunstancias podría no funcionar en otras.
3. Note que la industria de la Teoría Gerencial nunca se criticará a sí misma.
4. Considere siempre si implementar un cambio producirá alguna mejora o será simplemente apariencia.
5. Recuerde que la Industria no tiene un léxico bien definido. Por tal motivo, un mismo concepto puede significar cosas distintas para diversos gurús.
6. No olvide nunca que el objetivo de casi todas las teorías gerenciales es crear más trabajo para los teóricos gerenciales en el futuro.

Algunas personas han hecho fortunas mezclando las tres grandes obsesiones estadounidenses: la Teoría Gerencial, la religión y la autoayuda. Algunos de los teóricos gerenciales que han utilizado con éxito dicha mezcla son:

- Steven Covey: autor de *The Seven Habits of Highly Effective People* (*Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*), que ha vendido más de 5 millones de ejemplares desde 1989. Su mensaje fundamental es: para que una persona pueda desarrollar todo su potencial, debe hacerse responsable de sus acciones y que fortalezca su carácter.
- Anthony Robbins: autor de *Awakening de Giant Within* (*Despertando el gigante interno*) y *Unlimited Power* (*Poder ilimitado*). La idea básica de Robbins es mezclar las experiencias cotidianas con técnicas de pensamiento positivo.

Por otra parte, han surgido varios “futurólogos”:

- Edward de Bono: el padre del “pensamiento lateral” y la “gimnasia mental”.
- John Naisbitt: autor de *Megatrend* (*Megatendencia*), 8 millones de ejemplares vendidos. Mezcla una buena dosis de optimismo acerca del futuro y preceptos ya establecidos.

- Alvin Toffler: autor de *Future Shock (Choque futuro)*, *The Third Wave (La tercera ola)* y *Powershift (Cambio de poder)*, en donde mezcla historia con sus predicciones sobre el futuro de los negocios.

Los “futurólogos” han sido reemplazados desde mediados de la década de los años noventa por los “tecnólogos”:

- Nicholas Negroponte: MIT Media Lab.
- George Glider: economista.
- Kevin Kelly: editor ejecutivo de *Wired*.

La mayoría de estos aspirantes a gurú se han dedicado a predecir lo que el microchip, la PC y la Internet significarán para el mundo de los negocios. Este tema también ha sido tratado por Bill Gates, quien suele hacer predicciones interesantes, pero falla al momento de hacer sugerencias acerca de un problema fundamental: cómo ordenar una organización de modo que pueda sacar ventaja de lo que el futuro le depara.

La Teoría Gerencia también atrae filósofos, poetas, deportistas y comerciantes de intelecto, quienes intentan traer al mundo gerencial ideas de otras disciplinas.

La Teoría Gerencial goza de un futuro promisorio, gracias a que en los últimos años, los servidores públicos en todo el mundo se han interesado por ella. Dicha tendencia ha ganado terreno desde mediados de los años ochenta. Hoy en día, desde el presidente de Estados Unidos hasta cualquier gobernador local utilizan el lenguaje de la Teoría Gerencial.

Otros problemas de los cuales se encargará la Teoría Gerencial en el futuro son:

1. El alcance de los efectos del comercio globalizado: Casi cualquier libro nuevo de gerencia se ocupa de este problema. Al principio, la globalización consistía en la exportación de

productos desde Estados Unidos hacia todo el mundo. Hoy en día, la mayoría de las compañías se han dado cuenta de que no es posible vender el mismo producto por doquier, y que es necesario adaptarlo a cada mercado.

Los teóricos gerenciales han ido cambiando sus perspectivas en este sentido. Al principio, abogaban por un mundo sin fronteras en el que las compañías fueran libres de tomar decisiones sin intervenciones gubernamentales. Luego, mostraron entusiasmo por un modelo en el que las compañías pudieran producir para mercados sin barreras culturales. Finalmente, la tendencia es valerse de centros de producción de primera calidad, en todo el mundo, con el fin de obtener productos de clase mundial, adaptados a ciertos mercados.

Pero esta tendencia cambiará a medida que el flujo e intercambio de ideas, personas y bienes se acrecienta debido a nuevas tecnologías como la Internet.

2. El arte de la gerencia japonesa: La segunda economía del mundo (y tercer mayor exportador), Japón, es el lugar de nacimiento de concepciones gerenciales muy particulares. En la década de los ochenta, la industria de la Teoría Gerencial se interesó por dichas concepciones y las adaptó al mercado estadounidense. A mediados de los años noventa, existía la impresión general de que Occidente ya había aprendido de Japón todo lo que era posible. Sin embargo, las prácticas gerenciales japonesas siguen siendo importantes en cuanto a su capacidad para bajar los costos y para manejar el conocimiento.

3. El modelo de negocios asiático: En la próxima década, dado el auge económico de países como China, el Asia producirá ideas gerenciales que influenciarán notablemente la Teoría Gerencial.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

Título original: The Witch Doctors

Editorial: Crown Business

Publicado el: octubre de 1996

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=297>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.

