

Estamos en la época de los gurús. Hay gurús religiosos, mentores espirituales, gurús de la motivación, campeones de la autoayuda, gurús financieros... La lista aumenta cada día, a medida que un nuevo gurú ocupa el centro del escenario y pone en circulación puntos de vista dignos de atención. Los gurús son un fenómeno de nuestro tiempo, buhoneros de esperanzas en una era de miedo, duda y ansiedad.

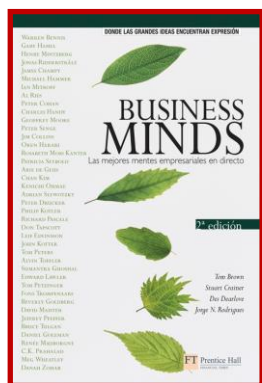
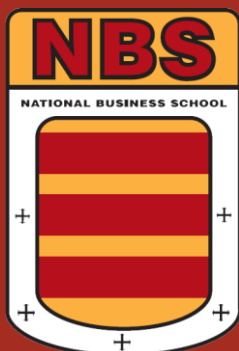
El mundo empresarial no constituye una excepción. Los gurús del management (o, si se prefiere, líderes del pensamiento) son los generosamente pagados juglares del mundo empresarial: viajan por todo el mundo para realizar sesiones curativas corporativas y su influencia va desde las salas de consejos de administración hasta la última línea de la empresa e incluso más allá. A los gurús del management cada vez les tienen más en cuenta las personas que toman las decisiones.

Bibliografía

Tom Brown, Stuart Crainer y Des Dearlove

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada. National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos. Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.



Business Minds

Conversaciones con los principales gurús del management

Tom Brown, Stuart Crainer y Des Dearlove

INTRODUCCION

En un mundo empresarial en el que la sobrecarga de información constituye ya un problema, elegir es un intento desesperado de leer y asimilarlo todo, o de ignorarlo todo. La mayor parte de los directivos se encuentran atrapados en medio de estas dos opciones y leen lo que pueden, cuando pueden y tratan de quedarse con lo más granado del resto. Business Minds pretende ayudarnos en esa tarea. Los autores de este libro han seleccionado a los 40 mejores pensadores empresariales y los han sometido a una batería de preguntas que intentan profundizar en lo que hay detrás de sus teorías. En este resumen nos centramos en cinco de esos gurús: Warren Bennis, Al Ries, Philip Kotler, Peter Drucker y Charles Handy.

Warren Bennis

La revista Forbes se refería a Warren Bennis, nacido en 1925, como el "decano de los gurús sobre liderazgo". De hecho, aunque son muchos los autores y oradores que han escrito libros o efectuado presentaciones apasionantes sobre la forma de convertirse en líder, Bennis ha escrito y hablado más sobre liderazgo, ha asesorado a más líderes corporativos y del Gobierno —incluidos cuatro presidentes de Estados Unidos— y ha desempeñado más papeles de liderazgo que ningún otro.

Bennis es autor de 26 libros que se han publicado en más de 20 idiomas. Su clásico Leaders fue catalogado por el Financial Times como uno de los mejores 50 libros sobre temas empresariales de todos los tiempos.

¿Es cierto que el héroe tipo John Wayne es cosa del pasado?

Sí, el llanero solitario ha muerto. En lugar del solucionador de problemas individual tenemos un nuevo modelo para el logro creativo. Personas como Steve Jobs o Walt Disney encabezaron grupos y basaron su propia grandeza en ellos. El nuevo líder es un soñador pragmático, una persona con una visión original, pero alcanzable. Irónicamente, el líder únicamente puede realizar su propio sueño si los demás son libres para hacer un trabajo excepcional. Generalmente, el líder es quien recluta a los demás haciendo la visión tan palpable y seductora, que la vean ellos también y la adopten con entusiasmo.

Inevitablemente, el líder tiene que inventarse un estilo de liderazgo que se acomode al grupo. Los modelos estándares, especialmente los de mando y control, no funcionan, sencillamente. Los jefes de grupos tienen que actuar decididamente, pero nunca de forma arbitraria. Han de tomar decisiones sin que los otros participantes puedan percibir que se limita su autonomía. El acto creativo del líder consiste en diseñar y mantener una atmósfera en la que los demás puedan tener oportunidades de triunfar.

¿Pero eso no es algo irreal?

Cierto. La mayor parte de las organizaciones están embotadas y la vida laboral carece de interés. No hay quien consiga librarse de eso. De manera que esos grupos podrían influir. Un gran grupo es más que una colección de mentes de primera línea: es un milagro. Mi optimismo es injustificado. Pero si contemplamos todas las posibilidades, podemos mejorar todos.

¿Qué garantizará que los líderes futuros sean eficaces?

Las organizaciones posburocráticas requieren un nuevo tipo de alianza entre los líderes y el liderado. Las organizaciones actuales están evolucionando hacia federaciones, redes, racimos de empresas, equipos transfuncionales, sistemas temporales, grupos de tareas específicos, entramados, módulos, matrices, a casi todo menos a pirámides con su obsoleto liderazgo de arriba abajo. El nuevo líder incentivará la disensión saludable y los valores de aquellos seguidores con el suficiente coraje para decir no.

Esto no significa el fin del liderazgo, sino más bien la necesidad de una forma nueva, mucho más sutil e indirecta de este, si se quiere que los líderes sean eficaces. La nueva realidad es que el capital intelectual —el poder mental, el saber hacer y la imaginación humana— han sustituido al capital como factor de éxito crítico; y los líderes tendrán que aprender todo un nuevo conjunto de habilidades que no se entienden ni se enseñan en las escuelas de negocios y que raramente se practican por todas esas razones. El éxito del nuevo liderazgo vendrá determinado por cuatro competencias.

¿Cuál es la primera?

El nuevo líder entiende y practica el poder de la apreciación. Los nuevos líderes son conocedores del talento, más entrenadores que creadores. En las nuevas organizaciones, los líderes son pocas veces los mejores o los más brillantes. El nuevo líder tiene olfato para el talento, una

agenda imaginativa, no tiene miedo de contratar a personas mejores que él. En mis estudios de los grandes grupos me he encontrado con que, en la mayoría de los casos, el líder rara vez era el más inteligente o el más agudo. Peter Schneider, presidente del estudio Feature Animation de Disney, que ha tenido un éxito colosal, dirige a un grupo de 1200 animadores; él no dibuja para ganarse la vida. Bob Taylor, antiguo director del Palo Alto Research Centre, donde se inventó el primer ordenador comercial, no era informático. Max DePree, ex consejero delegado de Herman Miller y autor de *Leadership is an Art* acertó totalmente cuando dijo que los buenos líderes "prescindían de su ego ante el talento de los demás".

Después, en segundo lugar, tenemos que el nuevo líder recuerda constantemente a su gente qué es lo importante. Las organizaciones caen en la entropía y en la burocratización de la imaginación cuando se olvidan de lo importante. Es fácil de decir, pero esa frase es una de las pocas señales de aviso que sugiero a los líderes: recuerda a tu personal qué es lo importante. Una visión suficientemente poderosa puede transformar en energía colectiva lo que de otra forma sería rutina y trabajo aburrido.

¿Por qué más lucha un nuevo líder?

El nuevo líder genera y mantiene la confianza. Todos somos conscientes de que han cambiado las condiciones del nuevo contrato social laboral. Nadie puede depender ya de la lealtad o del compromiso de por vida con una organización. Sabemos que el 25% de los trabajadores americanos ha sido despedido al menos una vez. En un tiempo en que el nuevo contrato social hace que los lazos que unen a las organizaciones y a sus trabajadores del conocimiento sean cada vez más débiles, la confianza se convierte en el cemento emocional que puede ligar a las personas a una organización.

¿Y, finalmente?

El nuevo líder y el liderado son estrechos aliados. La fuerza de la película *La lista de*

Schindler, de Steven Spielberg, reside en la transformación que experimenta Schindler, que era un hombre sórdido, sinvergüenza, estafador de poca monta, que va a Polonia con el fin de conseguir mano de obra judía barata para fabricar municiones que luego puede vender a los alemanes a bajo coste. Su transformación se produce a lo largo de un período de tiempo en el que Schindler se relaciona con sus trabajadores judíos, principalmente con el contable, Levin; pero hay también momentos frecuentes y dolorosamente penosos en los que se enfrenta con el demonio de la guerra, del holocausto. En la penúltima escena, cuando ya ha terminado la guerra y los nazis han abandonado la fábrica pero aún no han llegado las tropas americanas, los prisioneros le dan un anillo, hecho para él, a partir de los metales preciosos que han utilizado los trabajadores. Cuando trata de ponerse el anillo, comienza a gritar: "¿por qué, por qué han hecho esto? Con este metal podíamos haber salvado a tres, quizás cuatro, puede que a cinco judíos más". Y se marcha llorando. Es difícil mantener la objetividad ante esta escena; pero, aunque se trataba de un acontecimiento incomparable, retrata la función del nuevo liderazgo: los grandes líderes los hacen grandes grupos y organizaciones que crean la arquitectura social del respeto y la dignidad. Estos nuevos líderes no tendrán la palabra más alta, sino el oído más atento.

Al Ries

Al Ries (nacido en 1926) inventó el concepto de "posicionamiento" hace veinte años, después de trabajar durante cuarenta en grandes corporaciones de todo el mundo. Fue autor, junto con Jack Trout, del libro sobre el tema, *Positioning: The Battle For Your Mind*. Ries ha pensado siempre que, en un mercado sobresaturado, el mejor camino para el éxito es centrarse en un área en la que una empresa pueda innovar y ser excelente. Ha sido autor o coautor de algunos de los libros de marketing de más éxito de todos los tiempos: *Marketing, Focus: The Future of your Company Depends on it*, *Bottom-up Marketing*, *The 22 Inmutable Laws of Branding* y *The 11 Inmutable Laws of Internet Branding*. Sobre sus muchos libros,

no es inusual encontrar comentarios de lectores que proclamen que Ries "cambió sin duda alguna la forma en que dirigimos nuestras empresas".

¿Cuál es el secreto del éxito corporativo a largo plazo?

La mejor oportunidad para el éxito a largo plazo reside en cerrar el foco. Por ejemplo, Motorola fue la pionera de los teléfonos móviles, pero la misma empresa entró en el mercado de una amplia variedad de productos y servicios, como semiconductores, ordenadores y sistemas de comunicaciones por satélite. En el otro extremo, Nokia adoptó el enfoque opuesto. Solía fabricar una amplia variedad de productos, entre ellos ordenadores, neumáticos, papel, productos químicos y electrónicos; después, decidió centrarse en los teléfonos móviles.

¿Y cuál se puso por delante?

Compare a Motorola con Nokia. Motorola es la empresa más grande de las dos. Pero Nokia es una empresa mucho más valiosa, con beneficios superiores y un nombre de marca más sólido. Según Interbrand, el grupo consultor de estrategias de marca, la marca Nokia vale 38,5 mil millones de dólares y la marca Motorola solo vale 3,6 mil millones. Nokia es actualmente el líder en teléfonos móviles en todo el mundo, con una cuota de mercado del 28%, mientras que la de Motorola es del 16%.

¿Pero qué le gustaría ser a la mayor parte de las empresas?

¿Le gustaría ser más Nokia que Motorola? El hecho sorprendente es que a un 99% de los líderes empresariales le gustaría ser como Motorola. ¿Cómo sabemos esto? No por lo que dicen, sino por lo que hacen. La mayor parte de las empresas se centra más en la expansión que en la contracción. Las preguntas típicas que se hacen a sí mismos los líderes empresariales son las siguientes: "¿En qué otra cosa nos podemos meter? ¿Cómo expandimos nuestra marca? ¿Cómo capitalizar nuestro nombre de marca? ¿Con qué empresa nos podemos fusionar para que nos proporcione una buena sinergia con

nuestra línea de productos?”. La cuestión que exploro actualmente es por qué los líderes empresariales actúan de esta manera, frente a la abrumadora confesión que hacen de lo contrario.

¿Qué es lo que ha puesto de manifiesto su estudio hasta el momento?

Que las empresas, al igual que los individuos, caen en una trampa común y predecible. Consideremos cuatro ejemplos. Uno: usted es el presentador estrella de un programa de televisión en horario de máxima audiencia. Es quien gana más dinero; quien cuenta con los índices de audiencia más altos... ¿Qué es lo que hace a continuación? Por supuesto, monta un espectáculo en Broadway para actuar como protagonista de Macbeth. La función solo puede llegar a las diez representaciones. Si Kelsey Grammer puede caer en la trampa, usted también puede. Dos: usted es el jugador de baloncesto más famoso del mundo. Es el que gana más dinero; es el que tiene más fama.

¿Qué es lo que hace a continuación? Por supuesto, prueba en un deporte distinto. Prueba con el béisbol y, naturalmente, no consigue jugar la Big League. Si Michael Jordan cae en la trampa, usted también puede. Tres: usted tiene la empresa de fotocopadoras más famosa del mundo. Es quien gana más dinero; es quien tiene más fama. ¿Qué es lo que hace a continuación? Por supuesto, se mete en el negocio de la informática y pierde un montón de dinero. Si Xerox puede caer en la trampa, usted también puede. Cuatro: usted tiene la empresa informática más famosa del mundo. Es la que gana más dinero; es la que tiene más fama. ¿Qué es lo que hace a continuación? Por supuesto, entra en el negocio de las fotocopadoras y pierde un montón de dinero. Si IBM puede caer en la trampa, usted también puede.

Sus ejemplos son bastantes convincentes.

¿Qué ocurre con las personas, con las empresas, con las organizaciones? En su afán por crecer, por ser mejores, por

hacerse más ricas, todas cometen el mismo error. Todas caen en la misma trampa. Esta trampa es el error mayor que puede cometer en su propia carrera. Tratar de crecer mediante la expansión en lugar de mediante la concentración.

¿Cómo evitamos caer en la trampa?

¡Si es como la mayor parte de las personas, seguirá planteándose a sí mismo la pregunta errónea! Seguirá preguntándose: ¿qué más puedo hacer?, ¿en qué más puedo meterme?, ¿qué más puedo hacer con mi vida?, ¿qué más hay por ahí que me esté perdiendo? Lo que se está perdiendo es el secreto de la vida misma. Uno gana reduciéndose, estrechando su foco de atención. Siendo un gran pez en una pecera pequeña y haciendo después que la pecera pequeña se haga mucho más grande. No siendo un pez pequeño en una pecera grande y después ser comido por uno de los peces grandes.

¿Qué más puede hacer? Puede hacer menos. Puede cambiar literalmente su vida de la noche a la mañana haciendo menos y estrechando su foco de atención. Ese es el modo de evitar “la trampa”.

Philip Kotler

Philip Kotler (nacido en 1931) ha liderado el debate sobre el marketing durante más de treinta años. Por el camino, ha acuñado expresiones como “megamarketing”, “demarketing”, “marketing social”, “marketing de lugares” y “segmentación, búsqueda de objetivos y posicionamiento”. Entre sus 25 libros se incluye el texto definitivo sobre el tema: Marketing Management: Analysis, Implementation and Control.

Probablemente Kotler haya hecho más que ninguna otra persona para cimentar la reputación del marketing como una disciplina de gestión empresarial seria. Él contempla el marketing como el conductor de la estrategia de la compañía y la esencia de la empresa. “Las buenas compañías satisfarán necesidades; las grandes compañías crearán mercados”, escribe. “El liderazgo del mercado se gana teniendo la

visión de nuevos productos, servicios, estilos de vida y formas de elevar los estándares de vida. Hay una gran diferencia entre las compañías que ofrecen productos que ya realizan otras y las que crean valores de nuevos productos y servicios que el mercado no ha imaginado siquiera. El marketing es, en esencia y en último término, algo que trata de la creación de valor y de elevar los estándares de vida del mundo". Ha dicho repetidamente: "El marketing no es el arte de encontrar formas inteligentes de colocar lo que uno hace. Es el arte de crear un valor superior para el cliente".

¿No hay todavía escasez de personas especializadas en marketing entre los más altos cargos de las empresas?

Ahora hay muchas empresas dirigidas por personas que han hecho su carrera en el marketing. Pero los consejos directivos tienden a centrarse en cuestiones financieras, especialmente en las empresas de múltiples divisiones. Tienden a pensar que una persona de marketing no puede ser de mucho valor, porque los retos del marketing varían de una división a otra. Eso es un error. Un director general de marketing puede aportar mucho realismo del mercado a las deliberaciones de los máximos directivos.

¿Qué otros errores se cometen?

Demasiados consejeros delegados ven los gastos en marketing como costes, en lugar de reconocer que una porción de ellos son una inversión, crean activos blandos. En la economía agrícola, lo más importante era la posesión de la tierra. Después, en la economía industrial, era poseer una fábrica. En la era de la información, son decisivos los activos intangibles. Son cada vez más los máximos directivos que se dan cuenta de que el valor reside en activos más blandos no reflejados en el balance: la marca de empresa, las capacidades de los empleados, el tamaño y la lealtad de la base de clientes, la lealtad de los distribuidores y el capital intelectual de la empresa. Cada vez vemos más empresas

virtuales que prefieren poseer marcas y relaciones en lugar de fábricas.

Otro error es que una empresa gana más dinero pagando lo menos posible a sus empleados, sus proveedores y distribuidores. Esto es un pensamiento de suma cero. La nueva visión consiste en que las empresas que experimentan los niveles más sostenidos de beneficios y crecimiento son aquellas que son generosas con quienes participan en ella y ven la compañía como un equipo deportivo.

¿Qué es lo que más le molesta de las percepciones de la gente sobre el marketing?

Estoy aburrido, porque el público solamente ve la punta del iceberg del marketing, los irritantes anuncios, el correo basura y las llamadas telefónicas. Esto es producto de un marketing en masa en el que la empresa no ha definido cuidadosamente quién podría necesitar su producto o servicio. Realmente, las empresas no quieren gastar dinero para llegar a las personas que no van a comprar. Cada vez tratan más de aquilatar mejor sus objetivos y dirigirse a quienes son posibles clientes reales y dejar de molestar a los demás. El público raramente ve el gran cuidado con que las principales compañías tratan a sus mejores clientes. El marketing no es únicamente una caza; es también el cuidado de un jardín: no es solo satisfacer las necesidades actuales de sus clientes, sino adivinar nuevas formas de hacer que se sientan mejor.

Parte del problema reside en que las empresas abren una fábrica y tienen que mantenerla en funcionamiento. Así, parte del marketing consiste en cazar nuevos clientes. Cuando el marketing funciona, no se trata solamente de hacer dinero y de satisfacer necesidades, sino también de crear y mantener puestos de trabajo.

¿No abarca tanto el marketing que se ha convertido en una actividad invasora?

El principal tema de la actualidad es el marketing de relación con el cliente

(llamado también marketing uno a uno, marketing de base de datos). La idea es que cuando una empresa sabe más sobre cada uno de los clientes puede servir mejor a cada uno de ellos y hacer sus productos, servicios y mensajes ajustados al cliente. Sin embargo, existe una preocupación creciente por lo que las empresas puedan saber sobre cada uno de nosotros. El público está obligando a los Gobiernos a limitar la información que las empresas pueden tener sobre los individuos. A medida que crezcan las preocupaciones por la privacidad, el marketing de relación con el cliente perderá parte de su efectividad potencial. Las empresas responsables están pidiendo permiso a los clientes para llegar a ellos con noticias y ofertas en lugar de hacer un marketing masivo con ofertas no bien recibidas.

¿Qué piensa, por tanto, sobre las protestas anticapitalistas que opinan que las marcas son demasiado poderosas?

Quienes integran las protestas anticapitalistas son un grupo muy variado: amigos del medio ambiente que ven que el negocio global arruina el entorno, sindicalistas que temen perder sus trabajos a manos de trabajadores extranjeros, amantes de los animales y muchos que quieren que los países ricos cancelen las deudas de los países pobres. El capitalismo tiene problemas y no ha desarrollado su potencial.

Esperamos una versión más humana del capitalismo, que se preocupe por los pobres y por los obscenos salarios de los ricos. El capitalismo producirá las semillas de su propia destrucción si no encuentra mercados nuevos; el rico solo no puede consumir tanta producción.

Yo simpatizo con las ideas de personas como Hernando de Soto (economista peruano) que quiere monetizar la propiedad de la gente pobre, a fin de que puedan utilizarla para conseguir préstamos, y que quiere ver préstamos microfinancieros más generosos para las mujeres emprendedoras en los países pobres.

¿Cuál es la pregunta más importante que hace cuando visita una empresa?

¿Quiénes son sus clientes objetivos y qué necesidades de estos trata de satisfacer? Sears solía responder: todos y todas las necesidades. Hoy eso sería un suicidio. La segunda pregunta es la siguiente: ¿ha conseguido hacer una oferta realmente superior a la de sus competidores? Si no, ¿qué está haciendo para conseguirlo? Hoy es difícil ver una diferencia entre United Airlines y American Airlines, Hertz y Avis, Pepsi y Coca-Cola.

¿Qué empresas considera modelos?

Las genios del marketing son empresas que proporcionan un nuevo conjunto de valores en sus sectores respectivos, empresas como Dell, Southwest Airlines, Virgin Airlines, Charles Schwab, IKEA, Saturn, Sony, General Electric y Harley Davidson. Y esas empresas siguen siendo líderes porque introducen continuamente nuevos conjuntos de valor en sus respectivos sectores.

La mayor parte de las empresas se rige demasiado por la rutina, pide el mismo presupuesto cada año y lo asigna de la misma forma. Las compañías necesitan un Jack Welch que les advierta: "cambia o muere".

Peter Drucker

Peter Drucker, nacido en Austria en 1909 y fallecido en Estados Unidos en 2005, ha sido catalogado como "el pensador sobre management más importante e influyente del mundo... Un gurú, una leyenda internacional y un icono del pensamiento empresarial". Autor de 29 libros, entre ellos clásicos como *Concept of the Corporation*, *The Practice of Management* y *The Age of Discontinuity*, ha recibido 19 grados honoríficos de universidades de Estados Unidos, Bélgica, Gran Bretaña, Japón, España y Suiza, y condecoraciones de los Gobiernos de Austria y Japón. Drucker pasó treinta años en la Claremont Graduate

University, que puso su nombre a su centro de management en su honor.

Poco después de que Jack Welch se convirtiera en consejero delegado de General Electric, en 1980, se reunió con Drucker. En aquella reunión, Drucker planteó a Welch una gran pregunta: "Si usted no estuviera ya en esta empresa, ¿decidiría entrar en ella ahora?". La reacción de Welch fue la siguiente: "Uno podría escribir un libro y no aprender tanto como se puede aprender de esa pregunta". La cuestión incentivó a Welch a remodelar la estrategia de toda General Electric: si no podía ser número 1 o número 2 en un mercado, Welch la vendería.

¿Qué es hoy "capitalismo" si consideramos la aparición de una sociedad del conocimiento y de la economía digital?

Hay dos cosas que no se pueden mezclar. Una es el capitalismo, la otra son los mercados. Los mercados no son perfectos, pero funcionan, y nada ha funcionado mejor hasta ahora. Por otra parte, el capitalismo no es lo que solía ser. Durante el siglo XX se han producido grandes cambios estructurales. El primero fue el cambio del poder desde el antiguo "capitán de industria" a los que proporcionan el capital (los financieros); otro fue el advenimiento de la organización como una institución social nueva para la que todos necesitamos trabajar; y, finalmente, la confirmación del trabajador del conocimiento, que posee la "propiedad" del proceso de producción, su conocimiento.

¿De qué forma están "arruinando" el capitalismo los trabajadores del conocimiento?

La cuestión de la propiedad del proceso de producción se ha invertido con el trabajador del conocimiento. Este es propietario ahora del proceso de producción, que es su propio conocimiento. La "alienación" contra la que lucharon los marxistas ya no tiene sentido para las personas que poseen conocimientos, especialmente un conocimiento elevado y especializado. Los trabajadores manuales del capitalismo no

tienen su propiedad, sino una gran cantidad de experiencia que solo tiene valor económico en el lugar de trabajo, no es "portátil". Ahora, el conocimiento es totalmente portátil y el trabajador del conocimiento ya no es meramente un "activo" más, en el sentido tradicional del término. No se le puede vender o comprar.

Lo grande está pasado de moda, "lo pequeño es hermoso" ha vuelto: ¿vuelve a ser ese el mensaje?

Eso no es lo que yo digo. La organización puede ser pequeña y afrontar los "grandes" problemas mediante una gestión basada en alianzas y relaciones. Creo que el principal reto del futuro serán las alianzas. Se trata de una nueva forma de organizar. Y no solamente para las empresas nuevas, sino también para sectores más maduros. Cuando escribí sobre el concepto hace cincuenta años, las cosas no funcionaban así. Entonces se trataba de ser grande solamente por el hecho de serlo. Actualmente, ser grande únicamente significa tener más problemas. Hoy en día, hay que ser un socio y no un "patrón"; pero es difícil aprender a ser un socio, pues se trata de una relación democrática. He dicho también que la organización no se limita al mundo de los negocios; he tratado de señalar el advenimiento del llamado "tercer sector", constituido por organizaciones sin ánimo de lucro y servicios públicos, en cuanto incubadores de independencia y diversidad, y en cuanto conservadores de valores y una fuente de liderazgo y de espíritu ciudadano en la sociedad civil.

¿Cómo calificaría entonces el frenesí de fusiones y adquisiciones para crear megaorganizaciones?

No constituyen la solución. Tienen algún sentido si las vemos como puramente defensivas en industrias y sectores que están en seria decadencia. Véase el caso de la industria automovilística o de la banca al por menor y de inversiones tradicional. Esta última se enfrenta a nuevos servicios financieros que proceden de lugares con los que nunca se ha soñado. Se dan nuevas

realidades en la utilización del dinero y el conocimiento. Ni siquiera la comunidad financiera tradicional es consciente de estas nuevas realidades. Muchos bancos tienen 150 años de edad y créame, sé, en cuanto veterano del mundo financiero que soy, pues empecé en él en Fráncfort (poco antes de la depresión de 1929) y después en Londres, que los hombres que están ahora detrás de los grandes gigantes del mundo financiero no entienden una sola palabra sobre management.

¿No entienden una palabra?

No. Hay que enseñarles cuál es la filosofía básica del management en la actualidad. El negocio no es hoy en día el dinero, sino la información. Atraer talento constituye un verdadero arte. Retener a las personas adecuadas constituye una prioridad, seleccionarlas es esencial, conseguir motivarlas es fundamental, hacer que los trabajadores del conocimiento sean productivos es el principal reto del management en el próximo siglo, porque la competencia se realiza hoy mediante las personas y un buen diseño estratégico de management. La única ventaja posible que tendrán los países desarrollados es una oferta de personas preparadas, educadas y formadas para trabajar sobre la base del conocimiento.

Usted publicó su primer libro hace sesenta años. ¿Dónde está el management hoy?

Veo cuatro grandes cambios. En primer lugar, el final de la ortodoxia en el principio del management como una forma de organizar y dirigir personas. La idea del francés Henri Fayol, a comienzos del siglo XX, de que había solamente un tipo de organización "correcto" ya no resulta útil. Hoy no lo creemos así. La organización no es algo por sí misma: es una herramienta. El segundo gran cambio se relaciona con el cambio del centro de gravedad en la ecuación de las "tecnologías de la información", con el peso de la T de tecnologías trasladándose a la I de información. Hablando en un sentido amplio, la gente tiende a contemplar a la sociedad de la información

"tecnocráticamente", pensando en ordenadores y en Internet como herramientas "tecnológicas". Pero está en camino una nueva revolución de la información. Sin embargo, no es principalmente una revolución en la tecnología, en las máquinas, en las técnicas, en el software, en la velocidad... Es una revolución del concepto. Muchas personas que ocupan puestos de alta dirección continúan enfrentándose a las tecnologías de la información como proceso de datos, porque no entienden esto, en lugar de comprender que se trata de una fuente de información y de conocimiento que plantea cuestiones nuevas y diferentes, y estrategias nuevas y diferentes. Volviendo a los cambios que yo predije, el tercero es el retorno a tiempos de turbulencia "casuales".

¿Casuales?

Amigo mío, la estabilidad duradera constituye la excepción en la historia. El problema es que la gran mayoría de las personas no se puede adaptar a este regreso de la historia a su curso... de turbulencia "normal".

¿Y el cuarto gran cambio?

Entender que las áreas de crecimiento del siglo XX en los países desarrollados no están ligadas al mundo empresarial. Se trata de otras: Gobiernos, profesiones liberales, salud, educación... áreas en las que falta notablemente una buena gestión. Y creo que el área más prometedora del nuevo siglo será la industria social sin ánimo de lucro.

Charles Handy

Pocos "pensadores empresariales" pueden pretender ser un "filósofo social". Charles Handy, nacido en 1932 en Irlanda, comenzó su educación superior con un programa clásico en Oxford en "Los Grandes" (el estudio intelectual de los clásicos, la historia y la filosofía), puesto de manifiesto en su libro *Gods of Management*, en el que identifica a cuatro dioses griegos (Apolo, Zeus, Atenea y Dionisia) con los estilos de

organización y gestión que representan cada uno.

Después de conseguir una experiencia mundial real en el mundo de los negocios con la Shell International en Londres y el sureste de Asia, Handy ingresó en la Sloan School del MIT, donde trabajó con pioneros del liderazgo y la teoría de la organización tales como Chris Argyris, Edgar Schein y Warren Bennis. Fue fundador y profesor durante muchos años en la London Business School.

En sus influyentes escritos examina las empresas en cuanto comunidades; el conocimiento como la savia de esas comunidades; y los "nuevos alquimistas" como los seres mágicos que han sido capaces de superar las inercias de las organizaciones tradicionales para hacer que ocurran grandes cosas, para "sembrar las semillas del futuro".

¿Cómo pueden trabajar más eficientemente las organizaciones?

No estoy seguro de que se pueda utilizar el término "eficiencia" en la nueva economía. La rapidez, la flexibilidad y la transparencia de las comunicaciones han tenido el efecto de dividir el mundo empresarial en lo que yo llamo "elefantes" y "pulgas". En cuanto opuestas a las corporaciones del viejo estilo, las pulgas son pequeñas, ágiles, creativas, impredecibles y, sobre todo, adaptables. Son ejemplo de ello los crecientes números de contratistas, trabajadores independientes, consultores independientes y suministradores pequeños y especializados de los que dependen cada vez más los elefantes. Lo que importa es que puedan entregar los productos a tiempo, a su coste y de acuerdo con las especificaciones. Son eficaces más que eficientes. No se trata ya de hacer las cosas bien, sino de hacer bien las cosas que importan.

¿Qué significa eso para el management?

Creo que lo que me pregunta es cómo opera el modelo pulga y cómo se puede

gestionar eficazmente. Bien, contemplemos el negocio de la producción cinematográfica. Ya no hay grandes estudios, solamente unos cuantos elefantes —un director, productores e inversores— que tienen una idea, reúnen a un equipo de pulgas —actores y técnicos—, realizan la película, recolectan el dinero de los distribuidores y luego disuelven el equipo. La empresa cinematográfica de Woody Allen y el Dreamworks de Steven Spielberg son ejemplos de este tipo de empresa: sin una inversión permanente y costosa en personal e instalaciones, una empresa así puede medrar en los tiempos buenos y en los malos.

Hay que encontrar una capacitación crucial entre las pulgas y reunir al equipo adecuado de pulgas para hacer el trabajo. A veces trabajarán de forma remota, desde casa o desde oficinas propias, y entonces la confianza constituye una parte clave de la relación. Pero ¿cómo podemos confiar en personas que no vemos y que no tenemos cerca de nosotros? La comunicación ayuda y se puede emplear toda la que se quiera.

¿Ha cambiado la nueva economía la forma en que tienen que dirigir al personal las empresas?

La relación ha cambiado. En la antigua organización, basada en la lealtad y la seguridad en el trabajo, los empleados estaban dispuestos a traspasar la propiedad de sus ideas incondicionalmente, pero ya no se da eso. Ellos saben que los activos de la organización están constituidos, en gran parte, por lo que está en las mentes de las personas empleadas. De manera que las pulgas están consiguiendo negociar de una forma nueva con los elefantes. Podemos encontrar una señal de esto en el mundo de la producción cinematográfica. Cuando las películas llegan a su final, vemos que las pulgas se hacen visibles en la parte de los créditos. Esto es lo que las hace empleables para el próximo trabajo. También esperarán una parte mayor de los frutos del éxito que en la arbitraria estructura de recompensas que se les asignaba en la organización de la vieja economía. Un reflejo de eso son las grandes sumas de dinero que van a las estrellas que atraen a las audiencias.

Usted dice que el concepto de organización clásica ya no volverá a ser válido. ¿Qué es lo que viene?

Creo que la organización del futuro será federal. El federalismo es un medio de unir cuerpos independientes en torno a una causa común. Ya contamos con ejemplos de esto —ABB, Unilever y Nike, por mencionar algunos—. Operan lo que son, en la práctica, compañías independientes; Unilever, incluso, no tiene marca alguna con su nombre. En las empresas federales existe un centro, pero no sedes centrales. El centro no dirige o manda, sino que coordina y opera sobre la base de la subsidiariedad, que consiste en que la responsabilidad y las decisiones se deberían de impulsar tan lejos y abajo de la organización como fuera posible. Las firmas federales ponen en común sus cerebros, de todo el mundo, para acordar estrategias y propósitos. No cumplen edictos emanados de la cumbre.

¿Cómo afecta el capitalismo a la sociedad?

Un efecto que está teniendo el capitalismo es el de abrir la brecha entre quienes están en la cumbre y quienes se encuentran en la parte inferior. En algunas compañías americanas, el consejero delegado gana 500 veces más que el trabajador peor pagado. Esto está creando guetos de resentimiento y pobreza a los que creo que tendrá que dar una solución el capitalismo, porque la sociedad —y, por tanto, los clientes— está empezando a demandarla. Existe un movimiento que pide a las empresas que se comporten de una forma aceptable socialmente. Creo que nos estamos moviendo hacia una línea nueva y más compleja en la que el beneficio, la preocupación por el entorno y la responsabilidad social tendrán que mantener un equilibrio. Estas son las fuerzas que moldearán la nueva sociedad.

Esto requiere una nueva mentalidad de las corporaciones, pero también hay beneficios que ganar con ello. Tomemos el efecto de Internet. Plantea una amenaza real para las

organizaciones tradicionales. Todo tipo de intermediarios están desapareciendo de la escena y su papel se está poniendo en cuestión. ¿Cómo se crea valor cuando tantos bienes y servicios se están convirtiendo en artículos de uso común? Una forma es orientarse hacia los nuevos mercados o pensar en una forma nueva de mercados. Podemos citar el caso de Lever Hindustan: ha encontrado un mercado rentable en Asia para los cosméticos en bolsitas que cuestan solamente unos cuantos céntimos y se distribuyen mediante agentes en los pueblos, en lugares donde sus clientes no pueden permitirse pagar los dos dólares que cuesta el mismo producto envasado en un frasco de cristal. La nueva economía necesita una mentalidad nueva, una mentalidad de pulgas. Por eso las grandes empresas elefantes desarrollan actividades como capitalistas de capital riesgo e incubadoras empresariales, para retener a las pulgas que tienen las ideas. El nuevo modelo de crecimiento consiste en crear oportunidades de negocio en las que las pulgas puedan florecer y desarrollar sus capacidades de management.

¿Se está haciendo más dura la vida de las personas con esto?

Sí, pero pueden elegir, especialmente los jóvenes, entre libertad y compromiso, entre tiempo y dinero. Por eso es por lo que hay tanto interés ahora en la idea del equilibrio entre trabajo y vida.