

En literatura se considera un "clásico" aquel libro que supera la barrera del tiempo, que se reedita, que se saborea en sucesivas lecturas, que no es fruto de una moda puntual o de una circunstancia favorable. Aplicando este mismo criterio, Alfonso Durán-Pich nos ofrece en este "libro de libros" un análisis de los 54 mejores libros de gestión empresarial, lo que él considera que constituye el canon del Management.

Son libros que han marcado un hito, bien por la calidad de la idea, por su aplicabilidad, por su condición didáctica, por su espíritu innovador o por una combinación de estos factores. En este resumen nos centramos en 14 de los libros reseñados e invitamos al lector más inquieto a descubrir el resto del contenido de un libro que está llamado a convertirse en manual de referencia para todo aquel con responsabilidades de gestión.

Bibliografía

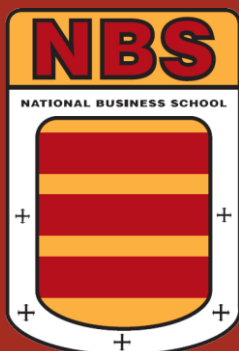
Alfonso Durán-Pich

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*



El canon del Management

Los libros que han definido la práctica de la gestión empresarial

Alfonso Durán-Pich

INTRODUCCIÓN

Los libros clave

'The Practice of Management', de Peter F. Drucker

El autor solía contar, con su aire socarrón y provocativo, que había escrito este libro porque no había encontrado ninguno en las librerías que explicara con detalle cuál era el alcance de la disciplina del Management.

Sea o no sea cierta la anécdota, lo que sí es justo reconocer es que el maestro Drucker cubrió sobradamente el vacío existente. Este libro es el más completo manual escrito nunca sobre el Management. En él se desgrana la teoría y la práctica de una profesión que, en el momento de su publicación, había alcanzado la mayoría de edad.

El autor empezaba por destacar el fenómeno del Management como epicentro del sistema económico dominante. Ninguna otra institución había cobrado tal protagonismo social en tan poco tiempo. Para Drucker, la única definición válida de un negocio es "crear un cliente". Las necesidades son previas a la actividad económica, pero únicamente afloran cuando una empresa las satisface. Es decir, es la acción de satisfacer la que crea el mercado.

Con estas premisas, Drucker intuyó una de las líneas de pensamiento más incisivas en la historia del Management: las dos áreas esenciales de la empresa son el marketing y la innovación; el resto son funciones subsidiarias. El marketing además no es una función; es el conjunto de la empresa contemplado desde el punto de vista del cliente. La organización, por otra parte, no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar los resultados. Si la estructura no es la adecuada a las necesidades específicas de la empresa en aquel momento, el proyecto no funcionará. La función del mánager cubre cinco campos básicos:

1. Fijar objetivos.
2. Organizar.
3. Motivar y comunicar.
4. Medir las prestaciones.
5. Desarrollar a las personas.

Lo que es distintivo del mánager es el imperativo de dar una "visión" al conjunto de la organización y proporcionar a todos sus miembros las habilidades para que cumplan esa visión. Drucker insistió en la responsabilidad moral del mánager, que debía quedar reflejada en cinco áreas:

1. Hay que exigir un buen nivel de prestaciones. Las recompensas económicas han de ir ligadas a ellas.
2. Cada puesto directivo debe ser retribuido por sí mismo, no como un peldaño en la escalera del poder.
3. Debe existir un sistema de promoción racional y justo.
4. El Management necesita reglas claras sobre quién tiene el poder para tomar decisiones y a quién se debe apelar.
5. La integridad la debe llevar el mánager bajo el brazo cuando se incorpora al puesto. No se debe esperar que la adquiera más tarde.

El trabajo del mánager es realizar ciertas tareas para cumplir los objetivos fijados, de tal forma que se visualice su actividad y pueda medirse su contribución.

Drucker puso aquí el dedo en la llaga, pues muchos directivos se quedan en el cartón-piedra de su puesto, sin que se sepa de verdad qué hacen ni en qué medida contribuyen a los resultados. Por último, el autor apuntó nuevas tareas para el mánager del futuro, entre las que se pueden destacar estas:

1. La dirección por objetivos. Esta es una constante en Drucker que cree que debe extenderse a todos los niveles de la organización. De esta forma, evitaremos la arbitrariedad del juicio sobre los resultados de cada uno.
2. Asumir más riesgos y hacerlo para un período más largo.
3. Ser capaz de tomar decisiones estratégicas.

4. Integrar al equipo de tal forma que, haciendo cada uno su trabajo, se compartan los objetivos comunes.

5. Comunicar la información de forma clara y rápida. Es una de las grandes asignaturas pendientes todavía hoy (la rapidez de los soportes tecnológicos va unida a la opacidad de la información).

'Motivation and personality', Abraham H. Maslow

Este no es un libro de administración de empresas, sino un libro de psicología. Sin embargo, toda la filosofía del libro y, en particular, el estudio específico de las "necesidades humanas" se insertan plenamente en el corpus intelectual que permitió construir una teoría del Management.

¿Qué es lo que mueve a actuar a las personas?, se preguntaba Maslow. La necesidad imperiosa de recuperar el equilibrio homeostático, su relación con el medio. La motivación (moverse) resuelve un estado de necesidad. Y, ¿cuáles son las necesidades humanas? Para Maslow las necesidades están jerarquizadas y, a medida que se satisfacen las más elementales, se van subiendo escalones hasta alcanzar la cumbre.

Las primeras necesidades son las "fisiológicas" o impulsos de base (el hambre, la sed, el cobijo, el calor, el sueño, el sexo). Son las más potentes y las más primarias. Quien careciera de todo, trataría de satisfacerlas en primer lugar. Todo lo demás quedaría relegado. Si este tipo de necesidades se gratifican de forma natural, sin urgencias excesivas, dejan de ser determinantes.

El segundo escalón en la pirámide está representado por las "necesidades de seguridad": la estabilidad, la protección, la ausencia de miedo. El autor definió otro componente muy importante en este apartado: la búsqueda permanente del sentido de la vida. La persecución de los significados. Maslow planteó la jerarquía de una forma bastante cerrada, aunque admitía excepciones: en general, no pasabas a un escalón superior si no dejabas

resuelto el anterior. Sin embargo, en ocasiones se pueden tener satisfechas necesidades de rango superior sin haber resuelto plenamente otras inferiores. Entre esas excepciones, el autor situaba a los creativos puros, que buscan la autorrealización por encima de todo.

El tercer grupo son las "necesidades de pertenencia y amor". Son necesidades sociales que establecen nuestro vínculo con terceras personas. Es dar y recibir afecto. Maslow apuntó también las dificultades para la satisfacción de este tipo de necesidades, debido al proceso de industrialización y a los cambios en las agrupaciones humanas. En la sociedad actual, las hermandades, los colectivos, las peñas, los grupos de antiguos alumnos, incluso los clubs deportivos y su repertorio iconográfico, ayudan a facilitar este sentido de pertenencia que evita la exclusión.

El siguiente escalón lo forman las "necesidades de estima y autoestima". Sentirse valorado por los otros y, simultáneamente, valorarse a sí mismo. Deseo de reputación y prestigio, pero, al mismo tiempo, deseo de logro, de capacidad, de independencia. Maslow nos advirtió de que si la autoestima depende de la estima de los demás, la necesidad queda mal resuelta. Si la estima de los demás se basa en su percepción del mérito no hay problema, pero si se basa en una falsa notoriedad untada de adulación, el riesgo es enorme. En este bloque están todas las necesidades relacionadas con el estatus, del que tanto partido sacan los comunicadores profesionales.

Por último alcanzamos la cima con las "necesidades de autorrealización"; es decir, el deseo de optimizar las propias capacidades y talentos. La necesidad se satisface, indica el autor, cuando existe un afinado ajuste entre lo que te gusta y lo que haces. Es la plenitud del ser.

Identificar los conductores de la motivación en cada caso es esencial para dirigir a un grupo humano. Después de Maslow, las empresas y los mercados no se podían ver de la misma manera. Fue el auténtico padre de la teoría de la motivación humana.

'The human side of enterprise', de Douglas McGregor

McGregor consideraba que las creencias básicas de un directivo tienen una gran influencia sobre la forma en que se dirigen las empresas y que, en el corazón de estas creencias, se encuentran los supuestos que los propios managers tienen sobre el comportamiento de la gente. El autor distinguía dos estilos de dirección contrapuestos en función de lo anterior, estilos que definió como "Teoría X" y "Teoría Y".

Consideraba que la "Teoría X" era la dominante, una teoría que, a su juicio, no solo no funcionaba, sino que impactaba negativamente en el rendimiento de las organizaciones.

Las asunciones de esta teoría eran las siguientes:

1. Al ser humano medio le desagradaba el trabajo y lo evitará tanto como pueda. El manager debe contraatacar para impedir la inherente tendencia del hombre a no trabajar.
2. A causa de esta característica, la mayoría de la gente debe ser coaccionada, controlada y amenazada con castigos, con objeto de que se esfuerce para alcanzar los objetivos de la organización. El desagrado hacia el trabajo es de tal calibre, que ni la promesa de recompensas logra superarlo.
3. El trabajador medio prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, quiere seguridad ante todo.

Este estilo directivo requería una supervisión muy próxima y firme, con tareas claramente especificadas y la amenaza del castigo o la recompensa económica como únicos factores motivacionales.

Este control autocrático, según el autor, llevaba a la desconfianza y al resentimiento.

Las premisas de la "Teoría X" eran "el palo o la zanahoria" y "la mediocridad de las masas". Frente a la "Teoría X", McGregor nos proponía la "Teoría Y", que partía de la voluntad de integrar los objetivos del individuo y de la organización. Las asunciones de la "Teoría Y" eran las siguientes:

1. El esfuerzo físico o mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. El ser humano medio no siente aversión hacia el trabajo. En condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de castigo.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para conducir el esfuerzo hacia los objetivos de la organización. El hombre ejercerá directamente la dirección y el control hacia los objetivos de la organización, en la medida en que se comprometa con ellos.
3. El compromiso es el resultado de las recompensas asociadas con alcanzar los objetivos. Entre estas recompensas se halla la satisfacción del Yo y la autorrealización.
4. El ser humano medio, bajo condiciones correctas, aprende no solo a aceptar, sino a buscar la responsabilidad. Evitarla, carecer de ambición o hacer hincapié en la seguridad son consecuencias de la experiencia, no características inherentes al ser humano.
5. La capacidad para ejercer un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas organizacionales está distribuida estadísticamente de una forma amplia entre el conjunto de la población.
6. En las condiciones de la moderna vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano medio están infrautilizadas.

La "Teoría Y" quiere crear el entorno idóneo para que las necesidades y objetivos de los individuos y de la organización se armonicen.

El autor no era un iluso y, como él mismo indicó, no consideraba que la "Teoría Y" fuera una panacea y el remedio seguro para todos los problemas de la organización. Sin embargo, sí la contemplaba como una alternativa mucho más atractiva y rentable a medio plazo.

'The effective executive', Peter F. Drucker

El eje del libro se apoya en un mensaje: la eficacia es hacer las cosas que deben hacerse y no hacer las cosas bien (doing the right things, rather than doing things right). En la empresa se hacen bien multitud de cosas inútiles. Y este es el problema.

Drucker empieza el libro argumentando que la sociedad necesita ejecutivos eficaces y que no existe evidencia empírica que demuestre un correlato entre la inteligencia y la eficacia. La inteligencia, como la imaginación y el conocimiento, son buenas condiciones de partida, pero solo la eficacia los convierte en resultados.

A la pregunta "¿qué es un ejecutivo?", el autor responde que es todo aquel trabajador que, en virtud de su posición y conocimientos, toma decisiones que afectan a los resultados de la organización. El ejecutivo se halla condicionado por cuatro realidades que escapan a su control: el tiempo, la movilidad, la integración en la organización y la realidad interna de la empresa.

1. El ejecutivo es cautivo de la organización. No dispone propiamente de su tiempo. No puede evitarlo. El tiempo, su tiempo, es absorbido por los demás. El ejecutivo eficaz ha de superar esta limitación y puede hacerlo tomando una serie de medidas:
 - a. Identificar y eliminar lo que no debe hacerse en absoluto. Hay cosas que se hacen por rutina, pero que si se dejaran de hacer no ocurriría nada.
 - b. Delegar. Es lo que más cuesta hacer. Da la sensación de que perdemos poder y, sin embargo, lo ganamos.

- c. Evitar hacer perder el tiempo a los demás.
2. El ejecutivo no para, siempre está en movimiento. Se pierde en tareas operativas cuando ha de centrarse en lo fundamental, en aquello que afecta directamente al resultado.
3. La integración del ejecutivo en la organización puede llevarle a la inoperancia si no es capaz de "vender" su contribución al resto. La empresa puede ser un reino de taifas si no se produce la interacción necesaria entre las partes.
4. La cuarta limitación del ejecutivo es la propia organización, que puede transformarse en una cárcel en la que uno se halla encerrado. Drucker señala que la empresa es una abstracción y que lo importante está fuera. El mercado, el cliente, el consumidor están fuera y son ellos los que producen los resultados. Hay una tendencia natural a dedicarse a lo interno y olvidarse de lo externo. Y esto es muy negativo.

El autor también se pregunta si la eficacia puede aprenderse o si existe la "personalidad eficaz". Su conclusión es terminante: la eficacia es un hábito que se adquiere con la práctica y no tiene nada que ver con la personalidad. Eso sí, hay que ser constante para que la práctica quede fijada en nuestras pautas de conducta.

'The nature of managerial work', de Henry Mintzberg

Hay algunas líneas básicas generalmente aceptadas sobre lo que el manager "cree que hace". Son las siguientes:

1. El manager se sienta en soledad y estudia los grandes temas estratégicos del día.
2. El manager se toma el tiempo necesario para las grandes decisiones.

3. Sus reuniones son potentes y se concentran en lo básico.

Mintzberg descubrió que la realidad era distinta y dejó en entredicho la mística del Management. Los managers no dedican tiempo al largo plazo: son esclavos del momento, moviéndose de tarea en tarea, con continuas distracciones. El tiempo medio que destina un manager a una tarea es de nueve minutos. Las características principales del trabajo de un manager son las siguientes:

1. Realiza una gran cantidad de trabajo a un ritmo implacable.
2. Desarrolla actividades marcadas por la variedad, la brevedad y la fragmentación.
3. Tiene preferencia por los temas actuales, específicos y no rutinarios.
4. Prefiere la comunicación verbal a la escrita.
5. Se mueve en el interior de una red de contactos internos y externos.
6. Se ve sometido a fuertes limitaciones, pero puede ejercer cierto control sobre su trabajo.

A partir de aquí, Mintzberg hizo unas recomendaciones, desbrozando las áreas clave del trabajo de un manager en tres tipos de roles: los interpersonales, los informacionales y los decisionales. Los primeros se explicitan en tres aspectos:

1. Como representante de la organización frente a terceros.
2. Como líder, que motiva a los subordinados y unifica el esfuerzo.
3. Como relacionador, que mantiene los contactos laterales.

Los segundos se definen en tres ámbitos:

1. Como monitor, que supervisa el flujo de la información.

2. Como diseminador, que proporciona información a los subordinados.
3. Como portavoz, que transmite información al exterior.

Los roles decisionales abarcan cuatro posiciones:

1. Como emprendedor, diseñando e iniciando el proceso de cambio.
2. Como manejador de interferencias, gobernando las situaciones no rutinarias.
3. Como asignador de recursos, decidiendo quién obtiene qué y quién hará qué.
4. Como negociador, negociando.

El trabajo de cualquier directivo incluye estos roles, aunque en cada caso la composición varía en función de la tipología del puesto de trabajo.

'Competitive strategy', Michael E. Porter

Considerado una de las biblias del pensamiento estratégico, su autor creía que las respuestas a los cambios del entorno (las acciones estratégicas de las empresas) carecían en general de una reflexión sistematizada. El libro ofrecía un camino sobre dos números clave: 3 + 5.

Para Porter, la empresa tenía únicamente tres maneras de competir y debía apostar, además, por una sola de ellas, pues la estrategia elegida condicionaba el resto de subsistemas empresariales.

La primera estrategia era la de "diferenciación". Hallar aquel elemento diferencial (servicio, calidad, asistencia técnica, etc.) que daba un valor añadido al comprador/consumidor. No se trataba simplemente de hacer algo diferente, sino que esa diferencia fuera percibida por el mercado como un plus por el que merecía la pena pagar un precio mayor.

La segunda estrategia era la de "liderazgo en costes". Había sido la estrategia inicial de Ford: alcanzar el coste más bajo posible que permitiera una política de precios

bajos. El liderazgo en costes va ligado a la producción masiva, a las economías de escala y al monoprodueto.

La tercera estrategia era la de focus, que implicaba buscar aquel segmento del mercado o nicho que valorase especialmente nuestra oferta. Esta estrategia podía aprovechar cualquiera de las bases de las dos estrategias anteriores.

Las tres estrategias no son cerradas y pueden aceptar muchas matizaciones. Lo que sí es cierto es que en algunas ocasiones, aunque muy pocas, cabe la posibilidad de combinar la diferenciación con el liderazgo en costes, lo que se ha puesto de manifiesto en productos ligados a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Cabe también indicar que una empresa puede empezar con una estrategia de diferenciación y "descremar" el mercado con los primeros utilizadores, para pasar luego a un liderazgo en costes y hacer extensivo el producto a la globalidad del mercado objetivo.

El segundo número mágico del libro es el 5, de las cinco fuerzas competitivas que condicionan el éxito de un proyecto empresarial en un sector económico determinado.

La primera fuerza es la "entrada de nuevos competidores". Si la barrera de entrada es baja, el sector es muy fluido y las empresas que compiten tienen que estar destinando continuamente recursos para

enfrentarse a los nuevos entrantes. Esto supone reducción de márgenes, lo que conduce a la pérdida de atractivo. Si la barrera es muy alta (un oligopolio es el caso extremo), nadie puede entrar, aunque cuesta lo mismo salir si se producen circunstancias adversas. Las barreras pueden ser de muchos tipos: activos especializados, tecnologías sofisticadas, talento, innovaciones, etc.

Precisamente una de estas circunstancias adversas es la "aparición de productos sustitutivos" que cumplen la misma función (en términos de prestación) que los que hay

en el mercado. A veces estos productos, por rupturas tecnológicas, convierten en obsoletos de forma casi instantánea los productos existentes. Luchar contra esta fuerza competitiva es, en la mayoría de los casos, totalmente inútil.

La tercera fuerza competitiva es el "poder negociador de los compradores". El comprador potente drena recursos de su proveedor. La única forma de reducir el impacto de esta fuerza competitiva es ampliar la base de clientes. La cuarta es el "poder negociador de los proveedores". Es la contrarréplica de la fuerza anterior y tiene el mismo resultado. La última fuerza competitiva es la "rivalidad entre los competidores existentes". A mayor rivalidad, más necesidades de recursos en investigación y desarrollo, innovación, marketing, etc. De nuevo, reducción de márgenes y caída de la rentabilidad.

Este continúa siendo un libro fundamental para comprender las bases de la estrategia empresarial. Ha servido de pauta de conducta para muchos estudiosos y de guía práctica para muchas organizaciones. Si sometes tu empresa, tus unidades de negocio y tus líneas de producto a este proceso de análisis y lo haces de forma periódica, minimizas el riesgo de caer en el pozo de las rentabilidades decrecientes.

'In search of excellence', de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr.

El libro cuenta con detalle los sucesivos pasos que los llevaron a describir los rasgos de las empresas excelentes y a identificar a aquellas que merecían tal título.

La cultura de lo hard (centrarse solo en lo cuantificable, los números) había desarrollado un conjunto de creencias que limitaban el crecimiento y la rentabilidad de las empresas. Para Peters y Waterman, esas creencias eran las siguientes:

1. Cuanto mayor, mejor. La economía de escala como panacea.
2. Los productores de bajo coste son los únicos seguros ganadores.

3. Hay que analizarlo todo. Para ello contamos con un montón de herramientas.
4. El trabajo del mánager es tomar decisiones. La ejecución es secundaria.
5. Controlarlo todo. Redactar largas descripciones de puestos de trabajo. Desarrollar complicadas matrices organizativas.
6. Si incentivas bien, la productividad sigue.
7. Si puedes leer los informes financieros, puedes dirigir cualquier tipo de empresa.
8. Los altos ejecutivos son más listos que el mercado. Solo hay que preocuparse de que los resultados trimestrales crezcan.
9. Si dejas de crecer, todo se acaba.

Las compañías excelentes rompían con estas creencias y compartían ocho atributos que las habían llevado al liderazgo:

1. Un sesgo por la acción. Aun cuando esas compañías puedan ser analíticas en su enfoque para tomar decisiones, no quedan paralizadas por ello. Se identifica el problema, se analiza, se encuentra una solución y se aplica.
2. Proximidad al cliente. Estas empresas aprenden de los clientes a quienes sirven sus productos.
3. Autonomía y capacidad para emprender. Alientan la toma de decisiones y la asunción de riesgos. Hacen caso a Fletcher Byrom cuando dice: "Asegúrate de que produces un número razonable de errores".
4. Productividad a través de las personas. Respetan a los empleados, cuentan con la gente.
5. Manos a la obra/Creación de valor. Hay que pisar el terreno para saber lo que ocurre. Hay que arremangarse, para así transmitir de verdad los valores de la organización.

6. Zapatero a tus zapatos. El mensaje es muy simple: nunca adquieras un negocio que no sepas manejar.
7. Forma sencilla, plantilla ajustada. Las formas estructurales de las compañías excelentes son muy sencillas. La alta dirección es reducida.
8. Apretar y aflojar simultáneamente. Centralizar y descentralizar. Dar autonomía en planta y controlar los valores nucleares.

'On becoming a leader', por Warren Bennis

Este es el gran libro sobre el "liderazgo". El eje central de la obra, y de ahí su título, es que el liderazgo se puede aprender. Es decir, teóricamente, según Bennis, cualquiera puede llegar a ser un líder en una circunstancia determinada, lo que rompe con la tradición del líder carismático y con la importancia del carácter (podríamos decir del genoma) en la configuración del líder.

Bennis declara que no hay una ciencia del liderazgo y que si se analiza la trayectoria de algunos líderes, es fácil darse cuenta de su variabilidad.

Parte del supuesto de que los líderes son personas capaces de expresarse de forma plena: saben quiénes son, cuáles son sus fuerzas y debilidades, y cómo explotar las primeras y compensar las segundas; saben también lo que quieren y por qué lo quieren, y cómo comunicarlo a otros con objeto de obtener su apoyo; por último, saben cómo alcanzar sus objetivos.

La clave para esa plena autoexpresión es comprenderse a uno mismo y al mundo, y esa comprensión pasa por el aprendizaje que nos proporciona la propia vida y la experiencia.

Aprender a liderar, dice Bennis, es más fácil de lo que pensamos. Y siempre estamos a tiempo. Está probado que se aprende mejor cuando uno se hace cargo del propio aprendizaje. Y, ¿cuáles son los ingredientes

que ha de poseer un líder? Para Bennis, la combinatoria es esta:

1. Ha de tener "visión", una idea clara de lo que quiere, tanto personal como profesionalmente.
2. Ha de tener "pasión": el líder ama lo que hace y disfruta haciéndolo.
3. Ha de ser "íntegro": madurez, honestidad y autoconocimiento.
4. Ha de ser alguien en quien se pueda "confiar" y esto hay que ganárselo.
5. Ha de sentir "curiosidad" por todo; ha de asumir los riesgos de lo desconocido.

Para Bennis el liderazgo está en todas partes y lo único que necesita es que una sociedad abierta cree las condiciones para su eclosión.

'The fifth discipline', de Peter M. Senge

Lo sorprendente de este libro es su éxito (se han vendido más de un millón de ejemplares). No porque no posea méritos para ello, sino porque estamos refiriéndonos a un libro de difícil lectura, con definiciones conceptuales más propias del ámbito académico que de la práctica empresarial.

Las dos columnas sobre las que se asienta el libro son el "pensamiento sistémico" y el "aprendizaje organizacional". Con el primero, Senge quiere expresar su voluntad de comprender cualquier fenómeno desde una perspectiva global, huyendo de lecturas unidimensionales. Hay que tener en cuenta que, en el mundo de la empresa, la tradición se ha limitado mayoritariamente a una perspectiva económica (solo cuentan los "números"). En este sentido, el libro conectaría con la "teoría de los stakeholders", es decir, con el papel que todos los agentes (activos y pasivos) tienen en el fenómeno empresarial. En cuanto al "aprendizaje organizacional", el libro defiende que en la empresa no es suficiente con que el líder aprenda y dirija la

aplicación de lo aprendido, sino que toda la organización debe compartir esa tarea.

Las cinco disciplinas que constituyen los ingredientes básicos de una organización que aprende son las siguientes:

1. La maestría personal. Se entiende por ella la habilidad para clarificar y profundizar en los fenómenos de forma continua. Tener paciencia y ver la realidad objetivamente. Senge recuerda que aprender no es solo informarse, sino estructurar esa información, contrastarla y crear un conocimiento que nos permita progresar.
2. Los modelos mentales. Es decir, las hipótesis o generalizaciones sobre cómo vemos el mundo. Estas hipótesis determinan cómo pensamos que debemos interactuar con el mundo y salir bien librados. En el caso de la empresa, las hipótesis son los motores y principios de la organización.
3. La visión compartida. No debe ser algo impuesto desde la cúpula, sino que debe interrelacionarse de forma dialéctica con la visión personal de cada sujeto. Se intuye aquí un "proceso de seducción" para que la organización integre a todos los empleados en una filosofía común. También es importante que esa visión sea coherente con los planes para implementarla.
4. Aprendizaje en equipo. Lo cual significa diálogo y discusión. Ambas prácticas se complementan, y no deben cuestionarse para evitar conflictos.
5. El pensamiento sistémico. Esta es la "quinta disciplina" y es la que permite que el resto funcione en beneficio de la empresa. Interpreta que la empresa es un sistema complejo, que debemos huir de los modelos lineales, que la creatividad pasa por el caos, que cuanto más encorsetemos los principios, más nos autolimitaremos, y que hay que estar atento a la realimentación.

Los fundamentos del libro pueden sintetizarse así:

1. La gente debe aparcarse sus antiguas maneras de pensar (sus modelos mentales).
2. Aprender a estar abierto a los demás (maestría personal).
3. Comprender cómo trabaja la empresa realmente (pensamiento sistémico).
4. Elaborar un plan con el que todo el mundo esté de acuerdo (visión compartida).
5. Trabajar juntos para alcanzar esa visión (aprendizaje en equipo).D

'Reengineering the corporation', de Michael Hammer y James Champy

La filosofía de este libro es muy simple: las empresas están organizadas por funciones y deben estarlo por procesos. Las funciones operan separadamente y olvidan la globalidad. Cada una defiende su territorio y nadie tiene visión de conjunto.

Si analizamos la empresa como un modelo de flujo, podremos distinguir aquellos procesos que forman parte del núcleo del negocio, de aquellos otros que resultan periféricos.

Nuestros autores aconsejan: no caigan en el error de tratar de automatizar los procesos periféricos. Solo basta con eliminarlos de la cadena y trasladarlos al exterior (la subcontrata). Ganaremos en coste, calidad y servicio. Nos cobrarán por servicio prestado y no por tiempo de dedicación.

En cuanto a los procesos clave, hay que aligerarlos tanto como sea posible. Hacer un esfuerzo para hacerlos claros y comprensibles. Luego vendrá la eficacia.

Se estima que la mitad de las grandes corporaciones americanas (los 500 de Fortune) puso en práctica las fórmulas presentadas y detalladas en el libro. También se da por cierto que solo una de cada diez acertó con el enfoque.

La "reingeniería" ha sido etiquetada como "el malo de la película", por el impacto que su ejecución ha tenido sobre la disminución de plantillas o downsizing. Pero es exagerado pasarle un cargo exclusivo por tal hecho; sería cínico no reconocer que cualquier mánager profesional trata de reducir el coste de la mano de obra o de mejorar el índice de productividad de cada empleado.

'Competing for the future', de Gary Hamel y C. K. Prahalad

El producto de hoy no será el producto de mañana. Y la estrategia es pensar en el futuro.

Los directivos actuales, aseguran Hamel y Prahalad, se mueven en el corto plazo, apremiados por los resultados trimestrales. Dedicar su tiempo a la reingeniería, reducen sus inversiones y proyectan, sin saberlo, la liquidación de la empresa.

El pensamiento estratégico queda reducido a un simple "plan anual de negocio", al que se presta poca atención. Lo importante es que las cifras cuadren, aunque no sean creíbles. Se extrapola, como si el futuro pudiera ser la continuidad del pasado.

No hay que planificar, sino visualizar. Visualizar es imaginar cómo será el futuro. Qué cambios demográficos, tecnológicos, políticos, económicos, sociales, climáticos, etc., pueden suceder, qué escenarios pueden imaginarse. Esto supone un trabajo de síntesis, en el que toda la organización debe participar.

La tasa de cambio del entorno ha aumentado, lo que exige flexibilidad y rapidez de respuesta. No se trata de mejorar nuestra posición en el espacio competitivo actual, sino de crear nuevos espacios competitivos. ¿Qué hizo Canon para arrebatarse cuota de mercado a Xerox? ¿Cómo desplazó Honda a sus competidores de Detroit? La respuesta no estaba en la eficiencia operacional, ni tampoco en factores institucionales, como el coste de la mano de obra o el coste del capital. Los autores averiguaron que la respuesta estaba en su visión del futuro, que iba más

allá del horizonte temporal de un plan de negocio, apostando por aquello que parecía una ensoñación pero que el tiempo acabó confirmando.

'Built to last', de James C. Collins y Jerry I. Porras

Los autores se proponían averiguar cuáles eran los hábitos de las empresas "visionarias". ¿Y qué entendían por empresas "visionarias"?

Para ellos, estas empresas eran líderes en su sector económico, eran ampliamente admiradas en el ámbito empresarial, su huella en el mundo era visible, habían contado con diversas generaciones de consejeros delegados, contaban con múltiples ciclos de vida de productos o servicios y habían sido fundadas antes de 1950. Collins y Porras hicieron una amplia investigación previa y, por fin, seleccionaron 18 empresas. Analizaron su trayectoria desde sus orígenes y luego contrastaron cada una de ellas con su competidor más próximo, que era también una empresa líder, aunque no se ajustaba a los mismos parámetros que las empresas "visionarias".

¿Y qué tenían de diferente? Que habían establecido desde su origen unos "valores nucleares" y que estos valores habían permanecido en el tiempo, por mucho que las estrategias hubieran cambiado, con objeto de acomodarse a los cambios del entorno. Y que todo esto era genuino y no obedecía a repentinas modas del Management sobre cultura corporativa.

Los valores nucleares son los principios esenciales y permanentes de una organización, que nunca pueden verse comprometidos por un beneficio financiero. Es decir, los principios son las columnas sobre las que se asienta la empresa y, por ello, son permanentes, en tanto que las estrategias, las tácticas y las prácticas cotidianas son pasajeras y, como tales, cambiantes.

Un buen ejemplo relatado en el libro es el de Merck & Company, una empresa centenaria, cuyo consejero delegado George Merck II declaraba en 1935 (mucho antes de que los "valores" se popularizaran)

el siguiente ideario: "Somos trabajadores genuinamente inspirados en los ideales de hacer progresar la ciencia médica y de servir a la humanidad". Y 56 años más tarde (1991), P. Roy Vangelos, su consejero delegado entonces, recordaba: "Y, sobre todo, tengamos presente que el éxito en nuestro negocio se expresa en la victoria contra la enfermedad y en la ayuda a la humanidad".

Aquellos que todavía creen que el único fin de las empresas es "hacer dinero", no tienen cabida en esta historia. El beneficio es la consecuencia no el motor.

'The Balance Scorecard', de Robert S. Kaplan y David P. Norton

Este es un libro de números y de su control, pero aparece con una voluntad innovadora frente a estudios anteriores: la idea es vincular el control de resultados a la estrategia de la compañía. Y no simplemente a la estrategia a corto (la ejecución del plan anual), sino también a la estrategia a largo, a la que trata de mejorar el valor patrimonial de la empresa.

El código usado (Balanced Scorecard) así lo expresa. Es un "cuadro de mando equilibrado" o, si se quiere, un cuadro de mando integral. Según los autores, muchas estrategias acaban fracasando porque fallan en su proceso de implementación. Los empleados carecen de las herramientas necesarias para trasladar la estrategia de la empresa a unos planes de acción que la hagan realidad. Y es que los planes de acción, sin un sistema elaborado de medición, sirven de muy poco. El Balanced Scorecard pretende cubrir este hueco.

Siempre han existido "cuadros de mando". Pero, en general, los cuadros de mando tienen dos limitaciones: son básicamente financieros y miden únicamente los resultados a corto. El Balanced Scorecard utiliza una medida de rendimiento integral para controlar y reajustar la estrategia. Además de la perspectiva financiera, incorpora la del cliente, la de las operaciones internas y la de la innovación y el aprendizaje. El Balanced Scorecard

permite dimensionar financieramente los resultados no financieros, que son los que de verdad conducen al éxito a largo plazo de la empresa.

'The innovator's dilemma', de Clayton M. Christensen

¿Por qué, se pregunta el autor, algunas empresas excelentes acaban teniendo dificultades o incluso desaparecen? Su conclusión, tras una extensa investigación, es que las mismas prácticas directivas que las han llevado al liderazgo, les impiden desarrollar tecnologías rompedoras que, en último término, les roban sus propios mercados.

Las empresas excelentes lo son desarrollando "tecnologías de sostenimiento", que mejoran las prestaciones de sus productos para satisfacer lo que sus clientes solicitan. Para Christensen, estas prácticas están sesgadas por cuatro razones, que son percibidas como "virtudes" y que a su juicio son defectos:

1. Escuchar a los clientes.
2. Invertir agresivamente en tecnologías que dan a esos clientes lo que ellos dicen que quieren.
3. Buscar altos márgenes.
4. Dirigirse a los mercados mayores y no a los pequeños.

No cabe duda de que la tesis del autor es revolucionaria y parece alejarse de la racionalidad. Sin embargo, no podemos ordeñar una vaca lechera (alta cuota de mercado/alta rentabilidad) hasta dejarla exhausta. Hay que abrir nuevos pastos para los terneros.

Las tecnologías rompedoras son distintas de las tecnologías sostenibles. Cambian la propuesta de valor para el mercado. Cuando aparecen, ofrecen menores prestaciones, en términos de atributos, para el gran mercado. Pero estas tecnologías tienen otras cualidades que unos pocos clientes (generalmente nuevos) valoran.

Para resolver el problema que supone el ajuste entre las tecnologías de sostenimiento y las tecnologías de ruptura, las empresas han de realizar cambios organizativos y crear equipos, bien pertrechados, dispuestos a trabajar con tecnologías de ruptura para pequeños mercados. Estos equipos han de contar con el apoyo de la dirección y estar dispuestos a asumir los contratiempos inevitables cuando se manejan nuevas tecnologías.

El libro resulta tremendamente estimulante y cuestiona muchas prácticas empresariales. También cuestiona los dogmas. ¿Quién se atreve, después de Christensen, a proclamar los atributos de una empresa excelente? ¿Es verdad que el cliente es el rey?