

"El trabajo del gerente", 50 años después

Adi Ignatius

Distribuido por: The New York Times Syndicate



Este año se cumple el 50 aniversario del clásico artículo de Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact".

Mucho ha cambiado en las últimas cinco décadas, por lo que decidimos reconectar con Mintzberg, quien a sus 85 años sigue activo en el campo desde su puesto en la facultad de la Universidad McGill en Montreal, para conocer su opinión sobre el estado actual de la gestión.

Mintzberg identifica cuatro formas organizacionales fundamentales: la organización personal, la organización programada, la organización profesional y la organización de proyectos

USTED HA ESCRITO MUCHOS ARTÍCULOS Y LIBROS CANÓNICOS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN. ¿CÓMO RESUMIRÍA SU CONTRIBUCIÓN AL CAMPO?

Creo que lo que mejor hago es replantear las cosas. Reformulé la estrategia para ayudar a las personas a verla más como un proceso de aprendizaje que de planificación. He replanteado la noción de cómo capacitar mejor a los gerentes, no mediante estudios de caso, sino a través del aprendizaje social en aulas donde los gerentes pueden compartir sus experiencias. Y con el artículo que escribí para HBR hace 50 años, traté de reformular nuestra concepción del trabajo gerencial.

SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, VEO QUE RECIENTEMENTE ACTUALIZÓ EL LIBRO QUE ESCRIBÍ SOBRE EL TEMA ("UNDERSTANDING ORGANIZATIONS"). ¿QUÉ LE LLEVÓ A QUERER REVISARLO?

La necesidad nunca ha sido mayor. Vivimos en un mundo dominado por las

organizaciones. Y, sin embargo, muchas personas, a veces incluso quienes dirigen esas organizaciones, no las entienden completamente. Un académico se ha referido a los hospitales como "fábricas enfocadas". ¿Quién quiere que su bebé nazca en una fábrica enfocada? Esta confusión tiene consecuencias reales.

EXPLIQUE MÁS SOBRE ESA CONFUSIÓN. ¿CUÁLES SON LAS CONSECUENCIAS?

Muchas personas agrupan a todas las organizaciones como si fueran iguales, asumiendo que una sola fórmula sirve para todas. No reconocen las diferencias fundamentales entre, por ejemplo, un McDonald's y el Hospital General de Massachusetts. No se pueden aplicar los mismos principios de gestión a ambos.

Mi trabajo identifica cuatro formas organizacionales fundamentales: la organización personal, como una startup emprendedora; la organización programada, como McDonald's con sus procesos estandarizados; la organización profesional, como un hospital, que depende de la experiencia de sus profesionales; y

la organización de proyectos, como una empresa cinematográfica o un laboratorio de investigación que se construye en torno a proyectos específicos.

EL PUNTO ES QUE NO SE PUEDE GESTIONAR EFECTIVAMENTE SI NI SIQUERA SE ENTIENDE QUÉ TIPO DE ORGANIZACIÓN SE ESTÁ DIRIGIENDO.

¡Exactamente! Comprender la verdadera naturaleza de su organización es esencial para tomar las decisiones correctas. Es la base para todo lo demás.

SU TRABAJO ANTERIOR SUBRAYÓ LA IMPORTANCIA DE LA "ESTRATEGIA EMERGENTE", LA IDEA DE QUE LAS ESTRATEGIAS SE APRENDEN, NO SE PLANIFICAN. ¿ESE CONCEPTO SE EXTIENDE TAMBIÉN A LA ESTRUCTURA?

Absolutamente. Aprendemos la estructura, no deberíamos simplemente imponerla desde arriba. Piense en los diseñadores de parques que trazan caminos en forma de S, pero la gente camina directamente de A a B, creando sus propios senderos. El diseñador inteligente allana los caminos que la gente crea.



¿CÓMO SE DEFINE UNA BUENA GESTIÓN?
 Como he intentado mostrar en mi trabajo, gestionar no es planificar, organizar o coordinar, (estas no son más que palabras para controlar). Es "caos calculado y desorden controlado"

La reestructuración debería seguir el mismo principio: dé a las personas la oportunidad de trabajar juntas, observe cómo se conectan de forma natural y luego construya la estructura en torno a esas conexiones. ¡Allane el camino!

¿CÓMO PUEDEN LOS LÍDERES APLICAR ESTOS CONCEPTOS PARA MEJORAR SUS PROPIAS ORGANIZACIONES? ¿CUÁLES SON LAS CONCLUSIONES PRÁCTICAS?

Todo comienza reconociendo qué tipo de organización realmente es. Si contrata a un ejecutivo de transporte para dirigir una escuela de negocios, como sucedió una vez, es probable que pierda a sus mejores profesores.

Diferentes tipos de organizaciones, incluso dentro de la misma industria, pueden funcionar de maneras muy distintas. Piense en el sector de los restaurantes: tiene el diner de la esquina controlado por el dueño, la comida rápida como McDonald's, los restaurantes gourmet que son profesionales y el catering, que se basa en proyectos.

AL FINAL DEL DÍA, ¿CÓMO SE DEFINE UNA BUENA GESTIÓN?

Como he intentado mostrar en mi trabajo, gestionar no es planificar, organizar o coordinar, (estas no son más que palabras para controlar). Es "caos calculado y desorden controlado", para citar una reseña del New York Times de mi primer libro.

ENTONCES, ¿QUÉ ES LO QUE LOS GERENTES NO ENTIENDEN SOBRE CÓMO SER EFECTIVOS?

Creo que el énfasis en el "liderazgo" es una gran parte del problema. Los académicos en liderazgo como Warren Bennis y Abe Zaleznik han argumentado que el liderazgo es más importante que la gestión. Creo que eso es muy destructivo. Tenemos demasiado liderazgo "elevado", cuando lo que necesitamos es una gestión fundamentada.

¿PUEDE DAR UN EJEMPLO DE UNA BUENA GESTIÓN FUNDAMENTADA?

Hay una historia ilustrativa sobre Jack Welch, que me contó uno de sus asisten-

tes. En un momento en que dirigía GE, la compañía tenía problemas para automatizar la producción en su fábrica de bombillas. El gerente de la división seguía prometiendo que pronto se solucionaría, pero el problema persistía.

Por ello, Welch voló a la fábrica, no a la sede de la división, sino a la fábrica misma. Se metió bajo la máquina con los ingenieros y se dio cuenta de que no podían resolver un aspecto del software. Así que los conectó con gente de la división de motores a reacción de GE, que tenía mayores habilidades en software, y resolvieron el problema.

La moraleja no es que el CEO deba solucionar cada problema. Es que, si está gestionando algo, baje al terreno para ver qué está pasando realmente.

BIEN, SUPONGAMOS QUE UNA ORGANIZACIÓN SE DA CUENTA DE QUE ESTÁ MAL GESTIONADA. ¿QUÉ PUEDE HACER AL RESPECTO?

La selección es clave, en todos los niveles. Contratar a la persona equivocada, a alguien con la mentalidad incorrecta,



¿EL MUNDO EMPRESARIAL HA CAMBIADO FUNDAMENTALMENTE DESDE QUE EMPEZÓ A ESTUDIARLO?

Por un lado, creo que la gestión de las grandes empresas se ha vuelto mucho más tecnocrática (lo que podríamos llamar gestión por control remoto), mientras que, por otro lado, parece haber un resurgimiento del emprendimiento a gran escala.

puede ser desastroso. Casi siempre las contrataciones se deciden desde la alta dirección, y eso a menudo nos deja con "jefes que adulan hacia arriba y patean hacia abajo".

Una forma de evitar esto es dar voz a las personas que mejor conocen a los candidatos, es decir, a los que han sido gestionados por ellos. No para que los elijan (aunque en las consultoras a menudo los socios eligen al jefe), sino para obtener información directa sobre cómo gestionan.

¿EL MUNDO EMPRESARIAL HA CAMBIADO FUNDAMENTALMENTE DESDE QUE EMPEZÓ A ESTUDIARLO?

Por un lado, creo que la gestión de las grandes empresas se ha vuelto mucho más tecnocrática (lo que podríamos llamar gestión por control remoto), mientras que, por otro lado, parece haber un

resurgimiento del emprendimiento a gran escala.

Hay otro hallazgo interesante en respuesta a esta pregunta: las organizaciones tienden a reflejar la época en que fueron fundadas. Los ferrocarriles suelen estar organizados de la manera en que lo están debido a la época en que surgieron, y lo mismo podría decirse de las compañías automotrices, y así sucesivamente. La mayoría de las industrias que crecieron después de la Segunda Guerra Mundial parecen depender de estructuras basadas en proyectos.

¿QUÉ HAY SOBRE EL IMPACTO DE LA AUTOMATIZACIÓN? ¿CÓMO CAMBIA ESO LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?

La automatización lo cambia todo. Si automatiza la producción en masa, básicamente convierte una burocracia en

una "adhocracia." Si antes había miles y miles de personas haciendo trabajos mecánicos, al automatizar todo eso se sustituyen por ingenieros que diseñan y dan mantenimiento a las nuevas máquinas. Se transforma una organización de producción en serie en una organización de proyectos personalizados. La automatización obliga a replantear la forma de hacer las cosas.