

DIRIGENTES

(...)

Insectos, ratones, niños

Mientras redacto este libro, la valoración pública de los dirigentes empresariales, en especial la de aquéllos que ocupan los primeros niveles, globalmente denominados alta dirección, está en sus cotas más bajas. Las mismas publicaciones que otrora entrevistaron y ensalzaron como héroes a los dirigentes estelares hablan ahora de ídolos caídos y de ejecutivos bajo sospecha, aunque, para no generalizar, distinguen entre buenos, feos y malos o dedican portadas a encumbrar a los que empiezan a considerar buenosⁱ.

Es digna de señalarse, además, la aparición en las escuelas de negocios de una nueva metodología docente de casos centrada en el análisis, no de los éxitos y virtudes de los dirigentes, que es lo acostumbrado, sino de sus fallosⁱⁱ, ya que, de acuerdo con el dicho popular, de los errores se aprende mucho. Pese a su aparente novedad académica, esta metodología suena tan simplista como la anterior y en el fondo es la misma, porque se basa en el retrodiagnóstico, diagnóstico practicado cuando el paciente-empresa ha mejorado o empeorado su salud, incluso cuando está desahuciado, pudiendo elegir los factores explicativos más convenientes.

Pero lo que ha captado mi atención es una cierta tendencia, que unas veces adopta formas humorísticas, otras, formas solemnes de teoría o moraleja, a equiparar a los humanos y sus organizaciones con seres vivos “inferiores”, tales como insectos, ratones o ranas. El conductor de un conocido programa de la emisora de radio española M80, llamado *No somos nadie*, probablemente queriendo ajustarse a este nombre, llama hormigas a sus oyentes. No sabría decir si esta querencia que observo expresa una autoestima colectiva deprimida o una excesiva simplificación, porque no de otra forma solvente puede valorarse, por ejemplo, el librito-bodrio *¿Quién se ha llevado mi queso?*, de enorme éxito mundial, donde nos muestran a los ratones como referentes de acción estratégica, y eso que ni siquiera constaba que fueran ratones colorados, que son los más listos.

Últimamente, el ratón ha adquirido mucho prestigio. Siempre lo tuvo entre los niños en diferentes culturas, porque durante la noche cambia por dinero o un regalo sus dientes de leche. En España, o por lo menos en el área de Madrid, se le conoce por Ratoncito Pérez, que inicialmente vivía de día dentro de una caja de galletas, aunque ahora no se sabe dónde vive ni de dónde viene. Eso, por no mencionar al ratón Mickey, famoso sin fronteras. Pero todos los niños y los mayores modernos tenemos siempre en la mano otro ratón (mecánico u óptico), el del ordenador, que es la interfaz universal con el mundo digital. El ratón informático resulta esencial en nuestras actividades, tanto que si se rompe o deja de funcionar por alguna de las varias causas posiblesⁱⁱⁱ, y no sabemos ponerle remedio, se corta el cordón umbilical que nos une al mundo (nuestras aplicaciones, datos, correo electrónico, Internet).

Sin embargo, el impulso irresistible hacia el encumbramiento del ratón animal en nuestra escala de consideración social ha sido la secuenciación de su genoma, que

mantiene –dicen- un 99% de coincidencia con el nuestro. Hasta tal punto nos parecemos que “incluso se ha descubierto que el organismo humano posee el gen que regula el crecimiento de la cola de los ratones” (véase El Mundo, páginas de Ciencia, 5-XII-02002).

Lo que faltaba: el ratón, definitivamente humanizado o el humano, ratonizado, según por donde se mire. Gracias a sus semejanzas genéticas, el ratón de laboratorio resulta muy valioso para la investigación biomédica de enfermedades humanas o para comprobar terapias experimentales. Pero, tal como están las cosas, también a alguien se le podría ocurrir la feliz idea de poner a los ratones a dirigir empresas. Baja la cotización de los dirigentes humanos y tiende a subir la de los ratones, salvo que por fin se comprenda que pequeñas diferencias en el código genético pueden producir enormes diferencias de comportamiento en las distintas especies, a través de la distinta expresión de las proteínas, creando con ello un abismo entre un ratón y un ser humano.

Nuestros maestros los insectos

Parece que a medida que nos las ingeniamos para complicarlo todo, intentamos compensarlo proponiendo explicaciones más simples. Es un esfuerzo loable, aunque muy, muy, paradójico.

Ahora hemos vuelto la mirada, o la lupa, hacia los insectos. Tal vez en su comportamiento encontremos la clave de la evolución de las economías, la respuesta a por qué un determinado producto consigue un éxito fulgurante, el secreto para organizar las empresas o un modelo para gestionar el tráfico de las redes. Muchos científicos han quedado fascinados por las hormigas. Estas acaban encontrando el camino más corto hacia la comida, porque, al cabo de un tiempo de exploración azarosa, aquél resulta ser precisamente el más denso en feromonas, sustancia química que ellas mismas exudan y que les sirve de olorosa guía. Conclusiones igualmente apasionantes se obtienen observando sus espectaculares resultados en la construcción del hormiguero, en la formación de sus cementerios y otras actividades.

El abanico de utilidades derivadas de tales observaciones es increíble. Hoy se emplean los métodos “fórmicos” en el redireccionamiento de llamadas en una red telefónica, en la distribución de producción entre varias plantas, en el control de robots cooperantes o en la exploración de grandes bases de datos.

Las hormigas demuestran que multitud de individuos, interactuando caóticamente a partir de reglas muy simples, terminan por generar un comportamiento colectivo dotado de propiedades emergentes no programadas, en este caso, la inteligencia del hormiguero. ¿Qué ocurriría si fueran millones de ciudadanos operando “online” sobre las Bolsas?

30-XI-02000

Incluso, los insectos, bastante más separados genéticamente de los humanos, están proporcionando también buenas perspectivas. Sus horas de gloria se deben principalmente a los científicos. Investigadores financiados por el Pentágono americano entrenan abejas comunes para que, con su extraordinaria capacidad olfativa, detecten bombas, minas y otros explosivos ocultos. No obstante, son las hormigas, de las que, según Edward O. Wilson, de la Universidad de Harvard, tocamos a unas 168.000 por

persona en el planeta, las estrellas inspiradoras de los mejores métodos y algoritmos organizativos para redes telefónicas, distribución de la producción industrial y muchas aplicaciones. De su comportamiento se deduce que “una multitud de individuos que actúan en paralelo y de forma simultánea, a partir de reglas sencillas, puede hacer emerger un comportamiento colectivo inteligente, susceptible de resolver los problemas globales que se plantean en la comunidad” (Rosnay, 01996, p. 42). Por tanto, sube también la cotización de los insectos sociales. Ellos son nuestros maestros, los insectos.

Un par de capítulos atrás, hablábamos de e-comunidades y, en particular, de producción entre pares de humanos, no de hormigas, ni de abejas, pero las producciones allí descritas guardaban organizativamente cierta relación con las comunidades de hormigas^{iv}. Dar un paso más en el razonamiento, podría conducirnos a la teoría de una empresa sin líderes. Para establecer esta conexión conceptual, citaré el artículo *The global corporation becomes the leaderless corporation*, de J. A. Byrne, en el número especial de BusinessWeek, 23-VIII-01999, dedicado a exponer 21 ideas para el siglo XXI, que es muy explícito al respecto. “Internet permite a las empresas asemejarse a una colmena, porque la información puede ser compartida horizontalmente, en lugar de concentrarse en un canal hacia la alta dirección”. En el siglo XXI, las empresas que prosperan podrán ser dirigidas por personas que comprenden que en los negocios, igual que en la Naturaleza, una sola persona no debe tener el control.

Que no piense el lector que ésta es una referencia aislada o la idea de un excéntrico. Battram, en un capítulo titulado *Autoorganización* de su libro dedicado a gestión de empresas y complejidad, describe el famoso experimento artificial de Reynolds del vuelo de “boids” (iconos informáticos representativos de pájaros) en un entorno simulado de obstáculos virtuales y sus conclusiones acerca del comportamiento ordenado de la bandada, como una propiedad emergente de liderazgo en el sistema, un atractor, según la teoría del caos (Battram, 02001, pp. 120-127). Y termina citando al investigador McMaster, que sugiere que el papel de un jefe, integrado en un equipo, puede consistir simplemente en establecer las reglas para crear la emergencia adecuada.

En el mundo de la gestión empresarial, y no digamos ya en el deportivo, son frecuentes las metáforas zoofílicas. Una muy conocida es la de la rana hervida. Hace poco oí hablar también del cuento ejemplarizante del pez que no quiso evolucionar. Y así sucesivamente. Si nos fijamos, se trata siempre de seres simples, de vida corta o cortísima, como es el caso de los insectos. Una vez abolida la duración, si queremos seguir apostando por vidas cortas, aunque sea en el universo de los humanos, siempre nos quedarán los niños, pero no los que tópicamente todos llevamos siempre dentro, sino los de verdad, que –como dice el latiguillo– son el futuro. Probablemente, extrapolando esta simple idea a la categoría de factor estratégico, profesores de importantes centros académicos y consultores reconocidos han recomendado de forma nada metafórica contratar niños para ser los dirigentes de las empresas de la economía digital. Los niños –aducen– no tienen ya que aprender las técnicas y lenguajes del mundo digital, porque es su medio natural y se mueven en él como los peces en el agua. En otras palabras, han nacido instalados ya en el futuro.

Contratar niños

Uno de los principios del dodecálogo de estrategias digitales para dominar el mercado se enuncia con estas dos palabras: Contratar niños. La provocadora idea, expuesta por un profesor del M.I.T. en una conferencia para empresarios, se ha convertido en un mandamiento de gestión avanzada gracias a los señores Downes y Mui, consultores y autores de un libro en la prestigiosa Harvard Business School Press. El razonamiento es muy simple. Los niños son los auténticos nativos del mundo digital, del ciberespacio, en el que se desenvuelven de manera natural. Mantienen un diálogo fluido y operativo con las máquinas, aunque no entiendan sus fundamentos. Una PlayStation es más potente que la mayoría de los peces más potentes y juegan con ella, como si nada.

Así que jugando, serán los niños –cito literalmente- “quienes serán los diseñadores del producto, los proveedores del servicio al cliente y los mandos de las empresas del mañana”.

Pero vamos a los hechos. Joan Riera, un chavalín español de 15 años, en cuarto curso de la E.S.O., dirige una empresa con veinte empleados. Otro de la misma edad, canadiense, conocido ciberespacialmente por Mafiaboy, es el presunto autor del ataque D.O.S. de febrero contra importantes portales de Internet. Per Mosseby, noruego de 25 años, abandonó sus estudios de informática en 01998, para fundar Melody, en la vanguardia de la “tecnología vecinal wap” para movinet.

Si un año de Internet equivale a siete normales, los niños como Riera, cuando cumplan 30, será como si tuvieran 120.

6-VII-02000

E-dirigentes

Dentro del difuso arco de ideas acerca de los perfiles más adecuados exigibles a los nuevos dirigentes empresariales, entre las más infantiles, que proponen como dirigentes, bien a niños, bien a esa entidad abstracta que es la inteligencia colectiva inmanente a hormigueros y enjambres, y, en el extremo opuesto, la cada vez más desprestigiada escuela de los líderes carismáticos, hay muchas variantes teóricas, con algo en común: la búsqueda de dirigentes humanos adornados de tan múltiples virtudes y capacidades sobrehumanas, que más parecen seres simbióticos entre humanos e infomáquinas.

Como sabrá el lector que haya seguido atentamente las páginas anteriores, utilizo aquí el prefijo “e”, mitad en serio, mitad con ironía, según el contexto. Titular e-dirigentes esta sección correspondería a la vertiente irónica, pero refleja la realidad de una denominación utilizada en la práctica. En efecto, en inglés, se habla muchas veces de e-managers, como por ejemplo en el importante artículo (Cairncross, 02000). Ahora bien, aunque sabemos que quieren decir dirigentes-de-la-economía-digital, literalmente dicen “electronic managers”, lo que automáticamente evoca la noción de un gestor electrónico, de un robot, o, como poco, de un ser humano no del todo humano.

Un estudio de 02002 sobre el perfil de los e-managers^v los pinta así: emprendedores, innovadores, expertos, con visión, con ilusión, con liderazgo, con autoconfianza y perseverantes. Capaces de gestionar la incertidumbre, trabajar en red y de conocer la antropología de mercado. Capaces de trabajar sin reglas ni referencias; de desaprender y reinventar la propuesta de valor; de llevar adelante proyectos duros, exigentes y

complejos; de gestionar situaciones de crisis; de generar entusiasmo. Etcétera. No creo que haya muchos ratones con estas cualidades. Humanos, tampoco. Así las cosas, podríamos preguntarnos: ¿Se busca un dios?

¿Se busca un dios?

Turbulencias en las alturas. A los primeros ejecutivos de numerosas empresas importantes les está ocurriendo como a los entrenadores de la liga española de fútbol: que ganan mucho dinero, pero duran muy poco. Dos terceras partes de las mayores empresas han sustituido a su CEO al menos una vez desde 01995 (BusinessWeek, 11-XII-02000). Algunos duran meses. Correlativamente, los ingresos de las firmas buscadoras de talentos se han más que duplicado.

Son varias las causas de tan acelerada rotación, pero es sin duda la impaciencia de los accionistas, excitada por los enloquecidos mercados, la principal ejecutora de los ejecutivos, junto con la dificultad de acertar y culminar la transformación del núcleo de los negocios al compás de la tecnología dinamitadora. Muchos ejecutivos ya están "muertos" al empezar.

La tecnología de Internet tiene el poder de cambiar tantos parámetros estructurales de los negocios que acaba por definir un perfil nuevo de CEO. Frances Cairncross ha explicado en un decálogo, titulado "Cómo ser un e-dirigente", los talentos necesarios (The Economist, 11-XI-02000). En el décimo de los mandamientos (liderar con el ejemplo) dice: los CEOs que no llevan personalmente su e-mail, ni compran algo online, ni dedican una o dos tardes a analizar los sitios web de sus competidores están poniendo en peligro a su empresa.

Otros piensan, sin embargo, que la empresa global del siglo XXI será una organización sin líderes (BusinessWeek, 23-VIII-2000). El liderazgo estará tan repartido que se asemejará a una colmena o un hormiguero.

29-II-02001

Desde luego, no todos los tratadistas exigen tantas cualidades. Algunos, como Cairncross, piensan que un buen dirigente puede convertirse en un buen e-dirigente, simplemente con asumir para sí y para su empresa los siguientes 10 principios y cualidades: 1. Velocidad: para una empresa, es mejor ser rápida que grande; 2. Buenos empleados: procurar que empleados con nuevos talentos, capacidades y actitudes se sientan como en su casa; 3. Aperturismo: facilitar un gran nivel de acceso de asociados, proveedores y clientes a sus bases de datos y procedimientos internos; 4. Capacidades colaborativas: potenciar el trabajo en equipo; 5. Disciplina: normalizar procesos de trabajo y protocolos de comunicación; 6. Buenas comunicaciones: por ejemplo, comunicar las estrategias al personal de la empresa; 7. Capacidades de gestión de contenidos: no proveer de mucha información a asociados, clientes y empleados, sino de la que importa y bien empaquetada; 8. Focalización en el cliente: concentrarse en el servicio, la personalización y la fidelización del mercado; 9. Gestión del conocimiento: tener y mantener gente inteligente en la plantilla y construir y gestionar un capital intelectual de la empresa; y 10. Liderar con el ejemplo: manejar personalmente su correo electrónico, analizar sitios web y algunas otras operaciones tecnológicas típicas de la economía digital (véase Cairncross, 02000, sección *How to be an e-manager*).

La literatura técnica sobre perfiles de dirigentes es abundante y –podría decirse- muy creativa. En líneas generales, oscila entre artículos, informes o tratados que describen y justifican con teorías, diagramas, cuadros, citas filosóficas y ejemplos de la vida real las virtudes y competencias que deben adornar a los ejecutivos modernos de las empresas de éxito y los que se especializan en desmenuzar las características de alguna cualidad considerada esencial: en los últimos tiempos, el liderazgo. Leyéndolos, he tenido muchas veces la impresión de que algunos de sus autores son novelistas frustrados, por cierto muy imaginativos, porque en mis experiencias jamás he encontrado dirigentes, fueran buenos, regulares o malos, que tuvieran el menor parecido con los descritos en esa literatura. Literatura que, aunque nos parezca un tanto fantasiosa, utilizamos como pauta aproximada en el trabajo, según gustos o circunstancias, o, como es mi caso, en alguna clase o conferencia.

Es así como en mis clases de Ingeniería del Software, sección Factores Económicos y Humanos, analizo ante los estudiantes las competencias emocionales más convenientes para dirigir un proyecto en el marco de esa disciplina profesional o explico sintéticamente las características del modelo de liderazgo técnico M.O.I. (Motivación, Organización, Innovación), debido a G. Weinberg, el mismo autor que se citó anteriormente, cuando tratábamos de la complejidad (G. M. Weinberg, *Becoming a technical leader*, Dorset House Publ., N. Y., 01986). Presentándoles las ideas de Weinberg, pretendo alejar de ellos la noción de liderazgo carismático, mediante la sencilla definición de que liderazgo es el proceso de crear un entorno de trabajo en el que la gente resulte potenciada. El líder técnico motiva, organiza y estimula el flujo de ideas.

Senge, en su último libro, aboga por una perspectiva ecologista del liderazgo. Rechaza el recurso al liderazgo carismático^{vi} del alto ejecutivo que salva y conduce a la empresa –el mito del jefe héroe-, y recomienda la opción de desarrollar capacidad de liderazgo en toda la organización (Senge, 02000, pp. 17-25). El jefe héroe infantiliza a la empresa. Es la manera segura de no realizar los cambios profundos que ésta necesita y de fracasar. Peor todavía si se le piden resultados inmediatos y se sustituye urgentemente un salvador por otro. Estos líderes, con pocas excepciones, terminan por padecer la enfermedad del gran jefe (CEO: Chief Executive Officer), que no se entera de nada de lo que pasa, porque sus subordinados le hacen llegar sólo la información más favorable. Por el contrario, Senge se pronuncia por destacar que los líderes no son sólo altos dirigentes y que el liderazgo debería verse como “la capacidad de una comunidad humana para dar forma a su futuro, y específicamente para sostener los procesos de cambio –aprendizaje- que para ello se requieren”. Tener éxito en el liderazgo se refiere a la capacidad de conseguir resultados sostenibles a lo largo del tiempo.

Otros, como Wood, se pronuncian por el líder paradójico, que es aquél que proporciona una dirección sin ser directivo, autoridad sin ser controlador, es fuerte pero abierto a las opiniones de otros y claro en situaciones de incertidumbre (Wood, 02000, p. 38). Este enfoque se plantea como respuesta a dos hechos: a) El ascenso del trabajador del conocimiento, altamente cualificado, con capacidades de autonomía personal; b) La creciente organización de las actividades en torno a la información descentralizada.

La verdad es que nadie sabe a ciencia cierta cómo cambian las organizaciones ni qué son o cómo funcionan los líderes, si nacen o se hacen, ni parecen la misma cosa un líder político, un líder empresarial, un líder intelectual o el líder de una banda de barrio.

Pero, como se ha dicho, cada uno tiene su opinión o una teoría. La de Goleman, desplegada en un libro reciente de 350 páginas, es que “el líder es la persona que determina, de manera explícita o implícita, la norma emocional del grupo” (Goleman et al., 2002, p. 37). Los grandes líderes saben manejar las emociones, tanto las propias como las ajenas, son atractores límbicos^{vii}. Desde luego, Goleman sostiene que el líder resonante puede hacerse, lo que nos abre una vía de esperanza, podría decirse, aunque hay que tener paciencia, porque la reeducación del cerebro emocional lleva su tiempo, dado que las neuronas del sistema límbico son más rudimentarias que las del neocórtex (p. 140). Si las cosas son así, se crearán numerosos puestos de trabajo para reeducadores emocionales.

Nos habla Goleman en su libro de organizaciones emocionalmente inteligentes, donde un clima de trabajo emocionalmente positivo y un proyecto empresarial estimulante constituyen la obra básica del líder resonante (o primal, en el original en inglés). Ese clima es la resonancia que genera el líder.

Aunque nunca haya conocido yo personalmente una organización real emocionalmente inteligente, ni oído hablar a otros de ella, confieso que esta teoría, como todo lo que tenga que ver con la inteligencia emocional y, particularmente, con la Psicología positiva (estudio de los factores del optimismo y la felicidad), me atrae, casi tanto como las ideas relacionadas con la complejidad.

El dirigente complejo

Como mostró anteriormente la transcripción de algunos extractos de globalina, cultivar el método de la observación compleja de la realidad (y de las ideas) conduce inevitablemente a aceptar la posibilidad de perspectivas y racionalidades múltiples, que dependen del punto de vista de cada observador particular, y por tanto a tener más preguntas que respuestas, actitud que, dicho sea en honor a la verdad, puede lamentablemente llevar a la inoperancia.

Ahora, acabamos de ver distintas respuestas acerca de los perfiles deseados de dirigentes y líderes. Con parecida convicción, aunque con argumentos dispares, otros abogan por dirigentes para la estrategia, en inglés Chief Strategy Officer (CSO), por dirigentes para la gestión del capital intelectual, en inglés Chief Knowledge Officer (CKO) y, tal como van las cosas, alguno podría pronunciarse por dirigentes para la gestión de organizaciones al borde del caos, en inglés Chief Chaos Officer (CCO). Una perspectiva múltiple de la complejidad, que no se conforme fácilmente con soluciones parciales, sino que quiera compaginarlas o priorizarlas, transformaría todas estas propuestas en preguntas: ¿CSO? ¿CKO? ¿CCO? ¿Y qué tal un Chief Complexity Officer?

El cúmulo de variables, incógnitas y dimensiones consideradas en éste y en los dos capítulos anteriores muestra, por eliminación, que es inconmensurablemente más fácil encontrar un buen abogado, un buen ingeniero o un buen periodista que un buen dirigente de empresas complejas. Pero es sólo un puro ejercicio teórico para poner de manifiesto la inexistencia de este tipo ideal de talento ejecutivo. Encontrar a alguien que tenga experiencia y a la vez sea un (ciber)niño, perito en diversidades, atractor límbico, líder paradójico, ducho en saberes biológicos y cosmopolita, entre otras virtudes, es misión imposible.

Aún rebajando las pretensiones, también sería ingenuo postular que un humano especializado a la vez en gestión y en modelos de complejidad (una manera interesante de no ser especialista) fuera el dirigente-panacea de las empresas, pero al menos habría que convenir en que dirigentes armados de esta metadisciplina intelectual podrían resultar más preparados para afrontar el hipercambiante entorno actual.

¿CSO? ¿CKO? ¿CCO?

En el número 483 de eWEEK, en una sección denominada “Nuevas ideas”, el Sr. Stan Gibson nos comunicaba que los CIOs (Chief Information Officer) afrontan el final de una era. Evolucionan alejándose de la tecnología, para implicarse plenamente en el negocio de unas empresas cada día más tecnológicas, hasta llegar a responsabilizarse de formular su estrategia. En coherencia con este papel vanguardista, en la nueva era deberíamos llamarlos CSOs (Chief Strategy Officer).

Humildemente, creo que Stan ha olvidado analizar otras nuevas ideas. Por ejemplo, hoy día se ha consolidado el mantra empresarial de la gestión del conocimiento. ¿No vivimos acaso en la era del conocimiento? El capital intelectual, no el capital financiero, es lo que constituye los activos principales de la empresa moderna, y más aún de la empresa globalizada. En teoría, convertir el conocimiento en valor tendría que ser la estrategia esencial de la empresa. Sabemos también que la información nada es si no se transforma en conocimiento y que la tecnología es conocimiento empaquetado. Ergo, el jefe de tecnología (CTO) y los citados CIO y CSO deberían aspirar a ser los genuinos CKOs (Chief Knowledge Officer).

Este juego de siglas y elegantes despropósitos podría ampliarse si elegimos guiarnos por la teoría del caos, la dinámica de sistemas complejos y el fractalismo, saberes apropiados para el estudio de esta era tecnológicamente turbulenta: Se necesitan CCOs (Chief Chaos Officer) para gestionar organizaciones, sistemas y redes al borde del caos (en el sentido científico del término).

2-XI-02000

Entorno es una palabra clave. La regla de oro es que la complejidad de cada empresa es proporcional a la complejidad de su entorno. Una hormiga, que vive en biótotos muy especializados, posee un organismo poco complejo. Un ser humano, adaptado evolutivamente a vivir en una multiplicidad de ambientes y situaciones, naturales o creados por él, posee un organismo complejísimo, por sí o por sus prótesis, del que el cerebro, sus medios de acceso a los instrumentos culturales y la tecnología son exponentes máximos. De forma semejante, una charcutería de barrio tiene una estructura empresarial simple, mientras que una empresa transnacional, que opera en todo el mundo en sectores industriales muy competitivos, es una organización compleja. Podría decirse que cada empresa se amolda a un entorno propio o elegido, que es su ecosistema o biótoto empresarial.

De una manera abstracta y superficial, todos recurrimos alegremente al entorno para apoyar cualquier explicación, pero es muy difícil definirlo o modelarlo de forma concreta y adaptada a las necesidades de una empresa particular. Es entorno el conjunto de factores externos relevantes para las actividades de cada empresa y que ésta no puede controlar, aunque algunas empresas mundiales, muy pocas, puedan cambiar en un

momento dado algunas de sus características. Pero, ¿cuáles son los factores relevantes? Para ayudar a los interesados en la tarea de contestar a esta pregunta, numerosos autores sobre gestión y estrategia en las empresas han desarrollado una variedad de modelos semiabstractos, sobre todo en los últimos 30 años. Conviene no olvidar que cuando operamos sobre la realidad, sea empresa o entorno, siempre lo hacemos dirigidos por un modelo mental o representación de la realidad.

Mintzberg, por ejemplo, escribió un libro acerca de la influencia del entorno, según sus características de estabilidad, complejidad, diversidad de mercados y hostilidad, en la estructuración de la empresa (H. Mintzberg, *La estructuración de las empresas*, Ed. Ariel, 01984). El dodecálogo de Downes/Mui, citado en el capítulo *Comercio Electrónico* de este libro, es tan explícito al respecto que prácticamente se divide en dos grupos de acciones: el entorno (“remodelar el entorno”) y la empresa (“rediseñar el interior”) y en un tercero de relaciones de la empresa con el entorno (“construir nuevas conexiones”). Y Porter, con su pentálogo de fuerzas competitivas, lo que hace es resaltar cuáles son para una empresa las variables relevantes del entorno. Por su parte, la Reingeniería de Procesos de Negocios, en la versión de Hammer, ponía el acento del entorno en tres Ces: clientes, competidores y cambios (en general).

Por gustos personales, creo que los mejores modelos para un dirigente complejo tienen que ser aquellos basados en alguna teoría de la complejidad, tales como la teoría de sistemas o la cibernética, que son abstractos, pero no precisamente superficiales. Intuyo que están más cerca de cumplir el principio de Occam. Cito en particular el Modelo del Sistema Viable, de S. Beer, creador de la Cibernética Organizativa y hombre renacentista, fallecido en agosto de 02002, que sirve para diagnosticar y rediseñar empresas en estrecha relación con su entorno^{viii} (Beer, 01985).

Hoy, los tratadistas de la complejidad se plantean que las organizaciones empresariales ocupan un espacio intermedio entre el caos de los mercados y el orden de las jerarquías (Wood, 02000, p. 28). Decir “caos de los mercados” es lo mismo que decir “estructura reticular y desordenada del entorno” o “fuerza transformadora, innovación y vida de las redes”, mientras que la estructura jerárquica de las organizaciones, que es una forma vertical o piramidal, cumple habitualmente el papel funcional de la conservación y la autopoiesis (proceso por el que los seres vivos se recrean constantemente y mantienen su propia identidad, según Maturana y Varela, biólogos chilenos).

La ley cibernética de la variedad requerida, propuesta por R. Ashby y reelaborada por S. Beer para las organizaciones empresariales, enuncia que para que una empresa pueda

(...)

ⁱ Por ejemplo: The good CEO, *BusinessWeek*, 23-IX-02002 (C.E.O.: Chief Executive Officer, presidente ejecutivo); The Best (and Worst) Managers of the Year, *BusinessWeek*, 13-I-02003; J. Garten, A new year, a new agenda, *The Economist*, 4-I-02003. El último autor recomienda a los nuevos dirigentes –a los anteriores los considera amortizados- nuevas estrategias, tanto dentro como fuera de sus organizaciones. F. Cairncross empieza su interesante repaso sobre liderazgo corporativo escribiendo descarnadamente que “los dirigentes de las grandes empresas americanas tiene apenas mejor imagen que los vendedores de coches usados” (F. Cairncross, Tough at the top, *The Economist*, 25-X-02003).

ⁱⁱ En realidad, este enfoque investiga y enseña las razones que han llevado a ciertas empresas a tomar decisiones equivocadas, responsabilidad que incumbe a su alta dirección, de ahí el título del libro de S. Finkelstein, *Why Smart Executives Fail (Por qué fallan los dirigentes listos)*, profesor en la Tuck School

of Business, del Dartmouth College, EE.UU. Este libro contiene las bases de la práctica docente de este profesor sobre errores corporativos, de la que se han hecho eco bastantes publicaciones, como por ejemplo BusinessWeek (The ABCs Failure), 9-VI-02003, o The Economist (Banana-skin leadership), 29-V-02003, que también cita, en la misma línea de pensamiento, el libro de D. Sull, Revival of the Fittest, profesor en la Harvard Business School. Quizá estas aportaciones sean el embrión de un proceso de innovación didáctica orientada a explicar (¿sistemáticamente?) los fallos de los sistemas empresariales.

ⁱⁱⁱ *Las experiencias personales del autor con ratones informáticos en fallo o semifallo han sido numerosas y variadas, pero ha habido dos que, después de múltiples pruebas e hipótesis técnicas, se resolvieron de la manera más simple y a la vez ridícula. Una, cambiando la alfombrilla y la segunda, limpiando la grasilla de la bola con Fairy Ultra a la esencia de limón. El matergon, una vez más. Por lo que he leído, mis reacciones ante las ocurrencias del ratón son muy pacíficas, ya que, según una encuesta de la firma Sosmatic, para mí poco creíble, el 43% de los españoles insulta, pega o grita a su ordenador, cuando éste no se comporta como esperan, siendo el “pobre” ratón la parte peor parada, al recibir las agresiones de un 31,5% de ellos (Navegante.com, 27-X-02003).*

^{iv} *Se llama hormigas virtuales a pequeños programas informáticos enviados a través de una red para funciones de gestión y control, que depositan feromonas virtuales en sus nodos. Según declaraciones de E. Bonaveau, conferenciante invitado en la Conferencia sobre Tecnología Emergente, en una entrevista previa a dicha reunión, “ya no es posible usar técnicas de control tradicionales, centralizadas y jerárquicas, para sistemas que tienen miles y hasta millones de entidades heterogéneas que cambian dinámicamente su estructura y sus pautas de comunicación”. Las soluciones a todos estos problemas son emergentes y autoorganizativas, más que predeterminadas y preprogramadas, aunque es preciso tener en cuenta que el comportamiento emergente es impredecible. Estas soluciones se basan en las técnicas de “inteligencia del enjambre” (D. Story, Swarm Intelligence: An Interview with Eric Bonaveau, The O’Reilly Network, 21-II-02003).*

^v *Los días 18 y 19 de julio de 02002, en un encuentro del programa de la Universidad Complutense de Verano, en El Escorial (Madrid), las firmas HayGroup y RBtechnology.net presentaron los resultados de un estudio sobre el Perfil de los E-managers, utilizando en español, como se ve, la terminología anglosajona. ¿Qué es un e-manager? Según la ponencia de C. Monserrate, que presentó el estudio, es el dirigente que trabaja con nuevas tecnologías, entiende sus posibilidades y transforma la cadena de valor de su empresa y/o la antropología de su mercado. Son los dirigentes que corresponden al cambio de era que estamos viviendo.*

^{vi} *Acerca de líderes carismáticos sobrepagados, cita R. M. de Rituerto, en su artículo El precio de los salarios dorados, El País Negocios, 22-X-02002, el parecer del profesor Khurama, de la Escuela de Negocios de Harvard: “El consejero delegado, como líder carismático, requiere toda una parafernalia que confirme sus poderes de semidios, al estilo de lo que para los brujos eran sus amuletos y todo lo demás”.*

^{vii} *Escribe Goleman que los líderes emocionales son como una suerte de atractores límbicos, que ejercen “una poderosa influencia sobre el cerebro emocional de sus seguidores. Los líderes que poseen este tipo de talento operan como imanes emocionales” (Goleman et al., 02002, p. 40).*

^{viii} *El Modelo del Sistema Viable es un modelo: a) Conceptual: se basa en una ciencia interdisciplinar, la Cibernética; b) Formal: aplica sistemáticamente una ley y establece principios y axiomas; c) Abstracto: es aplicable a cualquier tipo de empresa; d) Recursivo: la solución se repite isomórficamente a cualquier nivel del sistema (empresa); y e) Evolutivo: está diseñado para aprender. Un sistema viable es una estructura jerárquica de sistemas viables, funcionalmente autónomos (Beer, 01985). Sus capas de política, inteligencia, control y operación se reproducen siempre en todos los niveles del sistema. El modelo está definido para proporcionar autonomía y autoorganización (lo que permite introducir redes internas), cohesión e identidad (autorreferencia) y capacidad de aprendizaje, asimilando experiencias y anticipándose al futuro y a los cambios generales del entorno, que es uno de sus factores clave. Una misión, entre otras, de la capa de Inteligencia es modelar el entorno exterior y futuro (“outside and then”) y la capa de Control se ocupa de modelar y actuar sobre el sistema operativo y el entorno interior y actual (“inside and now”). En el modelo está implícito que las empresas necesitan tiempo para su desarrollo y evolución, o, lo que es lo mismo, para crear y consolidar estructuras complejas e inteligentes. Lógicamente, el grado y la clase de inteligencia necesarios, así como los de todas las demás*

funciones previstas, dependen en cada caso del entorno concreto empresarial. En cambio, las estrategias digitales descritas en el capítulo sobre Comercio Electrónico parecen orientarse más al “outside & now”, potenciando el aspecto red/caos y la fugacidad. Menosprecian la identidad, el aprendizaje, la autorreferencia y el futuro. Podría decirse que, en cierto modo, relegan a un segundo plano la viabilidad de las empresas.