

HENRY MINTZBERG

Por Carlos Herreros de las Cuevas

El 20 de febrero de 2000, Henry Mintzberg publicó en "The Financial Times" un artículo que hoy me parece más actual que nunca en forma de una carta que un CEO envía a su consejo. Lo he traducido: "Me dirijo a vosotros para hacer os una propuesta que puede pareceros radical; en realidad es conservadora porque como Primer Ejecutivo de esta compañía, mi primera obligación es trabajar para su conservación como una empresa sana. Os pido que reduzcáis mi salario a la mitad, en lugar de doblarlo, con el ruego de que rediseñéis mi sistema de retribución para el futuro, de forma que mis aumentos (o disminuciones) lo sean en la misma proporción que la de todos los empleados. Durante todo el tiempo en que he sido primer ejecutivo de esta compañía, no he dejado de hablar del trabajo en equipo y sin embargo se me diferencia por el salario que percibo. ¿Cómo puedo estimular el auténtico trabajo en equipo cuando sólo yo percibo una desproporcionada participación en los beneficios? (Últimamente recibo algunos e-mails que rezuman odio por este asunto, lo cual me desconcierta. Pero lo que realmente me preocupa es que no sé cómo contestarlos). Parece que el supuesto actual es que el primer ejecutivo lo hace todo. Ciertamente soy el líder, pero sólo si respeto el trabajo que hacen los demás, lo cual asevera el viejo adagio sobre el liderazgo: "Que la gente pueda decir que fueron ellos mismos quienes lo hicieron". Y esto me lleva a mi segundo argumento: continuamente hablamos en esta compañía sobre su salud. ¿Por qué se me retribuye con opciones que dependen del aumento del valor de nuestras acciones a corto plazo? Bien sabéis que podría tomar decisiones que aseguraran una fuerte plusvalía a corto plazo a expensas de la supervivencia a largo plazo. Por eso os pido: ¡dadme esas opciones de forma que sólo las pueda ejercitar cuando me retire! ¡Entonces sabremos de verdad si he añadido valor! Me enorgullezco de saber asumir riesgos y ésta es una de las razones por las que me nombrasteis. Examinemos mi sistema de remuneración; si la bolsa sube, gano un montón; pero si baja, no tengo que devolver ni un penique de lo que gané el año pasado. ¡Menudo arriesgado que estoy hecho! ¿Sabéis qué os digo?, que estoy cansado de ser un hipócrita. Y ¿por qué sólo a mí? Nos definimos como una red sofisticada de "trabajadores del conocimiento" que avanza hacia el tercer milenio. ¿No ha llegado el momento de poner de acuerdo nuestras prácticas con nuestra retórica? Ya sé que el argumento que estamos utilizando es que se pretende que mi remuneración sea similar a la de otras personas que ocupan puestos similares al mío. Basta ya de esta complicidad en nuestro comportamiento que todos sabemos que es ultrajante. Mi salario no debería ser un trofeo externo. Es una señal interna para indicar a nuestros empleados lo que de verdad pensamos de esta empresa. Dejemos de actuar como si los primeros ejecutivos fuéramos miembros de un club elitista. Estamos hablando de liderazgo, no de estatus.

Francamente, trabajo tanto dirigiendo esta compañía que difícilmente tengo tiempo para gastar lo que gano. Dejádme que me centre en dirigir esta Casa como se debe. Confío en que interpretaréis esta carta como una inversión en nuestro futuro; porque si nuestra compañía no lo tiene en estos términos, tampoco lo tiene la sociedad en que vivimos. Atentamente

Nuestro autor incluye esta carta en su último libro “Bedtime stories for managers”(Barret Khoeler Publishers, 2019) que podríamos traducir como “Cuentos para dormir para managers”. Es interesante el subtítulo: Adiós al liderazgo arrogante y bienvenido el management comprometido”. Lo cierto es que la carta la escribió hace 20 años, pasó una crisis (2008-2009) y ahora nos adentramos en otra cuyo alcance ni imaginamos.

Pero la obra de Mintzberg es enorme y en diferentes estilos literarios. También hacia el año 2000 escribió otro librito “Why I hate flying”, una crítica al servicio a bordo de los aviones (¡qué diríamos del de hoy!) y que también repite en el libro de cuentos relatando cómo en un vuelo de Eastern de Montreal a Nueva York le sirvieron unos huevos revueltos; al verlos habló con la auxiliar de cabina y le dijo que había comido cosas terribles en aviones pero que estos eran lo peor. La azafata le contesta que ya lo sabe :” no dejamos de decírselo, pero no nos escuchan”. Dice Mintzberg que si dirigieran un cementerio comprendería la dificultad para comunicarse con los clientes, pero no es el caso de la industria aérea.

Como acabamos de decir, la obra y el trabajo de Mintzberg es extensísima. Creo que fue el primero en realizar un estudio empírico, sobre el terreno, del trabajo de los directivos. Casi todos los textos dicen que consiste en planificar, organizar, liderar, ejecutar y controlar. Mintzberg decidió comprobarlo por sí mismo y llegó a la conclusión de que el trabajo del directivo es confuso, numerosas interacciones e interrupciones a lo largo del día, muchas veces sin previa planificación, más bien de apagafuegos, atendiendo a las necesidades del momento.

Siempre crítico de la para él División artificial entre líderes y directivos, dice que está de moda ver a los líderes como los que hacen las cosas correctas y a los directivos como que hacen bien sus cosas. Esto puede sonar bien hasta que intentamos hacer las cosas correctas, pero sin hacerlas con acierto. Parte del buen liderazgo, dice Mintzberg, es una dirección bien ejecutada. Cita a James March de Stanford Business School quien dice que el liderazgo supone la fontanería y la poesía. Yo mismo oí hace años a otro grande, tristemente fallecido, Sumantra Goshal , decir que el liderazgo abarcaba lo dulce y lo amargo. así que abandonemos la idea del liderazgo dissociado de la dirección y reconozcamos que son dos partes del mismo trabajo.

En este tema, difiere otro grande al que dedicaremos pronto un comentario: Charles Handy. En la revista “Management Today” del 27 de abril de 2020, dice

que en este mundo separado las personas hablan del management ágil como una solución, pero management es la palabra equivocada; solo tiene sentido cuando se aplica a cosas: podemos gestionar un sistema de comunicaciones, recursos, pero no podemos gestionar personas. El management se ocupa de que la gente tenga la munición correcta para disparar el Kalashnikov, y el liderazgo tiene que asegurar que solo se utiliza en arma para propósitos correctos y no para disparar contra el equipo.

Vemos dos posiciones aparentemente distantes y seguramente el lector encontrará alguna relación o vínculo entre ellas.

Relacionado con lo anterior, se pregunta nuestro autor cómo tomamos decisiones. Dice que la respuesta es fácil. Primero diagnosticamos, luego diseñamos(posibles soluciones),luego decidimos y finalmente hacemos. En otras palabras, pensamos para luego actuar y Mintzber lo llama” primero pensar”. Pensemos en la que es la decisión más importante de nuestra vida: encontrar pareja. ¿Lo pensamos primero? Utilizando este modelo, digamos que un varón que busca una pareja femenina primero hace una lista de lo que busca, digamos que brillante, guapa y tímida. Luego, usted hace una lista de las posibles candidatas; luego viene el análisis: usted puntúa a cada candidate según los criterios establecidos; finalmente suma todos los puntos e informa a la afortunada señora. Pero ella le contesta: “ mientras estabas haciendo todos esos análisis , me he casado y tengo dos niños”. Pensar primero tiene sus desventajas. Lo contrario es el amor a primera vista que, como modelo de decisión, lo llama “primero ver”. Le sorprendería saber cuántas decisiones importantes se toman de esta manera en el management. Pero hay aún un modelo mejor:” primero hacer”. Cuando no se está seguro de cómo proceder, puede que tenga usted que *hacer* para pensar. Vemos al Mintzberg iconoclasta.

Una de las obras más importantes de Mintzberg(asociado con Jonathan Gosling a quien presentamos en un artículo anterior) ha sido la creación del internacional Masters in Practicing Management (impm.org) para superar la formación de directivos (MBA). Ambos, Mintzberg y Gosling querían hacer algo diferente y en su libro “Managers not MBAs” lo describe Mintzberg con todo detalle. Lo resumimos aquí: reflexión (auto-gestionarse), Análisis (gestionar organizaciones), mundialización(que para él no es lo mismo que globalización), colaboración (gestionar las relaciones) y acción (gestionar el cambio). Este programa, creado en 1996 sigue vivo y vibrante y se desarrolla en Inglaterra, Canadá, India, Brasil y Japón. Solo admiten a directivos con años de experiencia y una de las exigencias del programa es que formen grupos en sus empresas para compartir el aprendizaje.

Juntamente con otros (Jonathan Gosling, Phil Le Nir) creó “Coaching ourselves” un programa de formación autogestionado y que practica el

coaching entre colegas sin la intervención de un profesional externo. Consta de una multitud de módulos. Incide en la auto-formación basada en la experiencia de trabajo. El lector que quiera más información puede visitar la web.

Quizá una de sus aportaciones más importantes son sus reflexiones sobre la estrategia. Frente a las teorías tradicionales sostiene Mintzberg que ,inicialmente, las estrategias crecen como las malas hierbas en los jardines; no es necesario cultivarlas como los tomates en un invernadero. Se forman, en lugar de ser formuladas, por las decisiones y acciones tomadas por una amalgama de actores para formar un patrón consistente. En otras palabras, las estrategias emergen gradualmente por un proceso de aprendizaje. Si se necesita el invernadero, será después. Estas estrategias tienen sus raíces en todo tipo de lugares curiosos, allí donde las personas tienen la capacidad de aprender y los recursos que apoyen dicha capacidad. Las organizaciones no pueden siempre planificar dónde empezará una estrategia, y no digamos planificarla. Por lo tanto, los estrategas productivos construyen jardines en suelos fértiles en los que pueden enraizar todo tipo de ideas y ,las mejores, crecer. Es decir, para Mintzberg, la estrategia es emergente.

Un maestro al que con estas líneas quiero ofrecer mi humilde homenaje.

Peer Coaching around the tables Now we have another program, called CoachingOurselves.com, that dispenses with the professors, the classrooms, and the conferences. Managers gather in teams in their own workplace in the same roundtable format Each team downloads slides on a particular topic (for example “Strategic Blindspots”, “Developing our Organization as a Community”, “Beyond Bickering”), relates the material to their common experiences, and carry their insights forward for improvement in their organizations.

Change how and where managers sit and suddenly management development becomes organizational development.

© Jonathan Gosling and Henry Mintzberg 2015. Come sit with us at impm.org (next class 25 October 2015), or imhl.org for health care, or embaroundtables.org for a one-week experience.

1. Thanks to Dave Ulrich for this idea—he once did it in o