



Harvard Business Review

América Latina

El porqué, el qué y el cómo de innovación de gestión

por Gary Hamel

Febrero 2006

Reimpresión R0602C-E

Durante el siglo pasado, avances tales como la gestión de marca y la estructura de organización divisional han creado más ventaja competitiva sostenida que cualquier cosa que haya salido de un laboratorio o un focus group. He aquí la forma en que usted puede hacer de su empresa una innovadora de gestión en serie.

El porqué, el qué y el cómo de innovación de gestión

por Gary Hamel

¿Es usted un innovador de gestión? ¿Ha descubierto formas totalmente nuevas de organizar, liderar, coordinar o motivar? ¿Es su empresa una pionera de la gestión? ¿Ha inventado enfoques novedosos de gestión que son la envidia de sus competidores?

¿Importa eso? Desde luego. La innovación en los principios y procesos de gestión puede crear una ventaja duradera y producir cambios drásticos en la posición competitiva. Durante los últimos 100 años, la innovación de gestión, más que cualquier otro tipo de innovación, ha permitido a las empresas atravesar nuevos umbrales de desempeño.

Pero, extrañamente, pocas empresas tienen un proceso bien afinado para la innovación continua de la gestión. La mayoría tiene una metodología formal para la innovación de productos y muchas tienen grupos de I&D que exploran las fronteras de la ciencia. Virtualmente cada organización en el planeta se ha ocupado sistemáticamente en años recientes de reinventar sus procesos de negocios para lograr rapidez y eficiencia. Cuán extraño es, entonces, que tan pocas empresas apliquen un grado de diligencia similar al tipo de innovación que más importa: la innovación de gestión.

¿Por qué es tan vital la innovación de gestión? ¿Qué la distingue de otros tipos de innovación? ¿Cómo pueden

usted y su empresa convertirse en innovadores de gestión de primera línea? Comencemos con el porqué.

Por qué es importante la innovación de gestión

General Electric. DuPont. Procter & Gamble. Visa. Linux. ¿Qué hace sobresalir a estas empresas? ¿Excelentes productos? Sí. ¿Excelentes empleados? Ciertamente. ¿Grandes líderes? Por lo general. Pero si se profundiza, se encontrará otra razón más fundamental para su éxito: la innovación de gestión.

- A principios de la década de 1900, General Electric perfeccionó el invento más notable de Thomas Edison, el laboratorio de investigación industrial. GE trajo disciplina de gestión al caótico proceso de descubrimiento científico y, durante los 50 años siguientes, ganó más patentes que cualquier otra empresa en Estados Unidos. Gran parte de la actual destreza competitiva de GE puede atribuirse a ese extraordinario logro.

- DuPont desempeñó un papel pionero en el desarrollo de técnicas de presupuesto de capital cuando inició el uso de los cálculos de retorno sobre la inversión en 1903. Unos años después, la empresa también desarrolló una forma estandarizada de comparar el desempeño de sus numerosos de-

partamentos de productos. Estas innovaciones, entre otras, ayudaron a DuPont a convertirse en uno de los gigantes industriales de EE.UU.

- La preeminencia de Procter & Gamble en el sector de bienes envasados tiene sus raíces en los comienzos de los años 30, cuando la empresa comenzó a formalizar su enfoque hacia la gestión de marca. En las décadas transcurridas desde entonces, P&G ha consolidado a paso firme su éxito inicial en crear valor a partir de activos intangibles. La cartera de productos de P&G incluye 16 marcas que han generado más de US\$ 1.000 millones en ventas cada año.

- Visa, la primera empresa semivirtual del mundo, debe su éxito a la innovación organizacional. Cuando los bancos fundadores de Visa formaron un consorcio en Estados Unidos a comienzos de los años 70, sentaron las bases para una de las marcas más ubicuas del mundo. Hoy Visa es una red financiera global que vincula a más de 21.000 instituciones financieras y a más de 1.300 millones de tarjetahabientes.

- Linux, el sistema operativo de computadoras, es el ejemplo más conocido de una innovación reciente de gestión: el desarrollo de fuente abierta. Basado en otras innovaciones, como la licencia pública general y las herramientas de colaboración en línea, el desarrollo de fuente abierta ha demostrado ser un mecanismo sumamente eficaz para materializar y coordinar los esfuerzos de individuos geográficamente dispersos.

Como muestran estos ejemplos, una innovación de gestión puede entregar una poderosa ventaja a la empresa innovadora y producir un cambio sísmico en el liderazgo del sector. En comparación, la innovación tecnológica y de producto tiende a entregar ventajas de pequeño calibre.

Una innovación de gestión crea una ventaja duradera cuando cumple una o más de tres condiciones: la innovación se basa en un principio novedoso que desafía las ortodoxias de gestión; es sistémica, abarcando una gama de procesos y métodos; y es parte de un programa continuo de invención, donde el progreso se incrementa con el tiempo. Tres breves casos ilustran las formas en las que la innovación de gestión puede crear un éxito duradero.

Aprovechamiento del intelecto de los empleados en Toyota. ¿Por qué a los fabricantes estadounidenses de automóviles les ha tomado tanto tiempo reducir su brecha de eficiencia con Toyota? En gran medida, porque a Detroit le tomó más de 20 años descubrir el radical principio de gestión que está en el corazón de la capacidad de Toyota para el mejoramiento permanente. A diferencia de sus rivales occidentales, Toyota ha creído por mucho tiempo que los empleados en la primera línea pueden ser más que piezas en una inhumana máquina de fabricación; pueden ser quienes

resuelven los problemas, ser los innovadores y los agentes de cambio. Mientras que las empresas estadounidenses dependían de expertos contratados para producir las mejoras de procesos, Toyota daba a cada empleado las habilidades, las herramientas y el permiso para resolver los problemas conforme éstos surgían y para evitar nuevos problemas antes de que ocurrieran. El resultado: año tras año Toyota ha sido capaz de obtener más de su gente que sus competidores de la suya. Es tal el poder de la ortodoxia de gestión que sólo fue después de que los fabricantes estadounidenses de automóviles agotaron cualquier otra explicación para el éxito de Toyota –un yen subvalorado, una fuerza de trabajo dócil, la cultura japonesa y una automatización superior– que finalmente pudieron admitir que la verdadera ventaja de Toyota es su capacidad para aprovechar el intelecto de sus empleados “comunes”. Como ilustra este ejemplo, las ortodoxias de gestión a menudo se encuentran tan profundamente arraigadas en el pensamiento ejecutivo que son casi invisibles, y son mantenidas con tanta dedicación que resultan prácticamente inexpugnables. Cuanto menos convencional es el principio que subyace a una innovación de gestión, más tiempo les tomará a los competidores responder. En algunos casos, pueden pasar décadas antes de encontrar la forma de hacerlo.

Creación de una comunidad en Whole Foods. Es difícil para los rivales replicar ventajas con base en una red de innovaciones individuales que abarcan múltiples procesos y prácticas de gestión. Ésta es una razón de por qué ningún competidor ha igualado el desempeño de Whole Foods Market, que ha crecido durante los últimos 25 años hasta alcanzar 161 tiendas y US\$ 3.800 millones en ventas anuales. Mientras otras cadenas de comestibles se han dedicado a reducir sus costos para mantener a raya a Wal-Mart, Whole Foods ha hecho evolucionar rápidamente un extraordinario modelo minorista, que ya genera las mayores utilidades por metro cuadrado en el sector. Lo que quizás no sea obvio para los consumidores preocupados de su salud, y para los inversionistas amantes del crecimiento, es que el modelo de gestión de la empresa es tan distintivo como su modelo de negocios de altos márgenes. John Mackey, fundador y CEO de la empresa, dice que su meta era “crear una organización basada en el amor en lugar del temor” y describe a Whole Foods como una “comunidad que trabaja unida para crear valor para otras personas”. En Whole Foods, la unidad organizacional básica no es la tienda, sino pequeños equipos que manejan departamentos tales como verduras frescas, alimentos preparados y productos del mar. Los ejecutivos consultan con los equipos en todas las decisiones que involucran a las tiendas y les entregan un grado de autonomía casi sin precedentes en el sector minorista. Cada equipo decide qué productos vender y puede vetar las nuevas contrataciones. Las bonificaciones se pagan a los equipos, no a cada individuo, y sus miembros tienen acceso a una amplia información financiera, incluyendo los detalles de compensación de cada compañero de trabajo. Convencida de que los diferenciales

Gary Hamel (ghamel@woodsideinstitute.org) es profesor visitante en London Business School y fundador de Strategos, una empresa consultora internacional con sede en Chicago. También es director del Woodside Institute, una fundación de investigación sin fines de lucro con sede en Woodside, California.

de salario de 100 a 1 son incompatibles con el carácter de una comunidad, la empresa ha establecido un tope salarial que limita la compensación de cualquier ejecutivo a catorce veces el promedio de la empresa. Igualmente sorprendente es el hecho de que 94% de las opciones de compra de acciones de la compañía se ha otorgado a no ejecutivos. Lo que distingue a Whole Foods no es un único proceso de gestión, sino un sistema distintivo de gestión. Enfrentados a una innovación de gestión tan amplia, los rivales no pueden hacer mucho más que sacudir sus cabezas con asombro.

Desarrollo de grandes líderes en GE. A veces una empresa puede crear una ventaja de gestión significativa con sólo ser persistente. Ninguna empresa en el mundo es mejor en el desarrollo de grandes ejecutivos que GE, aunque muchas han imitado elementos de su sistema de desarrollo de liderazgo, así como sus instalaciones dedicadas a la capacitación Crotonville, Nueva York, o su proceso de feedback de 360 grados. La ventaja de liderazgo de GE no es producto de una única innovación, sino el resultado de un prolongado e incansable compromiso con mejorar la calidad de las reservas ejecutivas de la empresa, un compromiso que regularmente origina nuevos enfoques y métodos de gestión.

Sin embargo, no toda innovación de gestión crea ventaja competitiva. La innovación bajo cualquiera de sus formas sigue una ley de potencia: por cada idea verdaderamente radical que entrega un alto grado de ventaja competitiva, habrá decenas de otras ideas que resultarán menos valiosas. Pero eso no es excusa para no innovar. La innovación es siempre un asunto de cantidades: cuanto más se practica, más posibilidades se tiene de cosechar una gran recompensa.

¿Qué es la innovación de gestión?

Una innovación de gestión puede ser definida como un marcado alejamiento de los principios, procesos y prácticas tradicionales de gestión o como un alejamiento de las formas organizacionales acostumbradas que altera significativamente la forma en que se realiza el trabajo de gestión. Puesto en términos simples, la innovación de gestión cambia el modo en que los ejecutivos hacen lo que hacen. ¿Y qué hacen los ejecutivos? Generalmente, su trabajo incluye:

- Fijar metas y trazar planes;
- Motivar y organizar esfuerzos;
- Coordinar y controlar actividades;
- Acumular y asignar recursos;
- Adquirir y aplicar conocimiento;
- Establecer y fomentar relaciones;
- Identificar y desarrollar el talento;
- Entender y equilibrar las demandas de grupos externos.

En una organización grande, la única forma de cambiar la forma de trabajar de los ejecutivos es reinventar los procesos que gobiernan ese trabajo. Procesos de gestión tales como la planificación estratégica, el presupuesto de capi-

tal, la gestión de proyectos, la contratación y promoción, la evaluación de empleados, el desarrollo ejecutivo, las comunicaciones internas y la gestión del conocimiento son los engranajes que convierten los principios de gestión en prácticas cotidianas. Establecen las fórmulas y los rituales que gobiernan el trabajo de los ejecutivos. Mientras que la innovación operacional se enfoca en los procesos de negocios de una empresa (abastecimiento, logística, apoyo al cliente, etcétera), la innovación de gestión apunta a los procesos de gestión de una empresa.

Whirlpool, el mayor fabricante de electrodomésticos del mundo, es una empresa que se ha transformado a sí misma en una innovadora de gestión en serie. En 1999, frustrado por los niveles crónicamente bajos de lealtad a la marca entre los compradores de electrodomésticos, Dave Whitwam, entonces presidente y CEO de Whirlpool, planteó un desafío a su equipo de liderazgo: convertir a Whirlpool en una fuente de innovaciones que rompieran las reglas y complacieran a los clientes. Desde el principio quedó claro que la meta de Whitwam de “innovación de parte de todos, en todas partes” requeriría de grandes cambios en los procesos de gestión de la empresa, que habían sido diseñados para impulsar la eficiencia operacional. Designada como primera zarina de innovación de Whirlpool, Nancy Snyder, una vicepresidente corporativa, congregó a sus colegas en torno a lo que se convertiría en un esfuerzo de cinco años por reinventar los procesos de gestión de la empresa. Los cambios clave incluyeron:

- Hacer de la innovación un tema central en los programas de desarrollo de liderazgo de Whirlpool;
- Reservar una porción sustancial del gasto de capital de cada año a proyectos que cumplan con un determinado alto estándar de innovación;
- Exigir que todo plan de desarrollo de productos contenga un componente considerable de innovación nueva en el mercado;
- Capacitar a más de 600 mentores de innovación encargados de estimular la innovación en toda la empresa;
- Inscribir a todos los empleados asalariados en un curso en línea sobre innovación de negocios;
- Establecer la innovación como un componente importante del plan de bonificaciones a largo plazo de los altos ejecutivos;
- Reservar tiempo en las reuniones trimestrales de análisis del negocio para una discusión profunda del desempeño de innovación de cada unidad;
- Crear un portal de innovación que otorgue a los empleados de Whirlpool en todo el mundo acceso a un compendio de herramientas y datos de innovación sobre el proceso global de innovación de la empresa;
- Desarrollar un conjunto de indicadores para monitorear insumos de innovación (tales como el número de horas de ingeniería dedicadas a proyectos innovadores), productos de innovación (como el número de nuevas ideas que entran al flujo de innovaciones de la empresa) y re-

sultados de la innovación (como las ventajas en precios obtenidas de productos más distintivos y una mayor lealtad de los clientes).

Whirlpool no ejecutó todos estos cambios de una sola vez, y hubo muchas partidas en falso y desvíos en el camino. Convertir una idea de gestión novedosa (como lo era “innovación de parte de todos, en todas partes”) en nuevas prácticas de gestión profundamente arraigadas requiere de un esfuerzo sostenido y amplio, pero el beneficio puede ser sustancial. El actual presidente del consejo de Whirlpool, Jeff Fettig, estima que para 2007 el programa de innovación agregará más de US\$ 500 millones al año a los ingresos de la empresa.

Cómo convertirse en un innovador de gestión

Aún no he conocido a un alto ejecutivo que afirme que su empresa tiene un proceso encomiable para la innovación de gestión. Lo que parece faltar es una metodología práctica. Al igual que con otros tipos de innovación, el mayor desafío es generar ideas verdaderamente novedosas. Si bien no existe una fórmula automática para la innovación, es posible aumentar las probabilidades de un momento “¡Eureka!” al reunir los ingredientes correctos. Algunos de los componentes esenciales son:

- Un problema fascinante que demande nuevas ideas;
- Principios o paradigmas novedosos que tengan el poder de arrojar luz sobre nuevos enfoques;
- Un cuidadoso desmantelamiento de las convenciones y dogmas que restringen el pensamiento creativo;
- Ejemplos y analogías que ayuden a redefinir lo que es posible.

Problemas formidables. Nuevos principios. Pensamiento heterodoxo. Sabiduría periférica. Estos multiplicadores de la creatividad humana son tan centrales para la innovación de gestión como para cualquier otro tipo de innovación. Si usted quiere convertir a su empresa en una perpetua innovadora de gestión, así es como puede empezar.

Comprométase con un gran problema. Cuanto mayor es el problema, mayor es la oportunidad de innovación. Aunque los grandes problemas no siempre producen grandes avances, los problemas pequeños nunca lo hacen. Hace casi 80 años, GM inventó la estructura de organización divisional como respuesta a un problema en apariencia inabordable: cómo ordenar la desbordante familia de empresas que había reunido William C. Durant, el primer presidente de GM. El sucesor de Durant, Pierre Du Pont, quien asumió el puesto en 1920, pidió a uno de sus altos ejecutivos, Alfred P. Sloan Jr., que le ayudara a simplificar el disfuncional imperio de GM. La solución de Sloan: establecer un comité ejecutivo central encargado de fijar políticas y ejercer control financiero, y establecer divisiones operativas organizadas por marcas y productos, con responsabilidad sobre las operaciones diarias. Gracias a esta innovación de gestión, GM

pudo sacar ventaja de su alcance y escala. En 1931, con Sloan al timón, GM finalmente superó a Ford y se convirtió en el mayor fabricante de automóviles del mundo.

Se requiere fortaleza y perseverancia, así como imaginación, para resolver grandes problemas. Estas cualidades son más abundantes cuando un problema no sólo es importante, sino también inspirador. Frederick Winslow Taylor, posiblemente el innovador de gestión más importante del siglo 20, usualmente es presentado como un ingeniero práctico, empeñado en mecanizar el trabajo y exigir a los empleados al máximo. Tal vez haya sido estricto, pero su inquebrantable devoción por la eficiencia provenía de su convicción de que era inmoral desperdiciar una hora de trabajo humano cuando se podía rediseñar una tarea para ser realizada con menos esfuerzo.

Esa pasión por multiplicar el impacto del esfuerzo humano brilla en la introducción de Taylor a su obra de 1911, *Principios de la gestión científica*: “Podemos ver y sentir el desperdicio de las cosas materiales. Sin embargo, los movimientos humanos torpes, ineficientes y mal dirigidos no dejan nada visible o tangible tras de sí. Para apreciarlos se requiere un acto de la memoria, un esfuerzo de la imaginación. Y por esta razón, aun cuando nuestra pérdida diaria derivada de esta fuente es mayor que la derivada de nuestro desperdicio de cosas materiales, una nos ha estremecido profundamente, mientras que la otra sólo un poco”.

Para maximizar las posibilidades de una innovación de gestión, usted debe empezar con un problema que sea a la vez trascendente y estremecedor. Si no tiene en mente un problema así, aquí hay tres preguntas iniciales que estimularán su imaginación.

Primero, ¿cuáles son las disyuntivas difíciles de las que su empresa nunca parece salir bien? La innovación de gestión a menudo es impulsada por el deseo de trascender esas disyuntivas, que pueden parecer irreconciliables. Por ejemplo, el desarrollo de fuente abierta abarca dos ideas antagónicas: la descentralización radical y una gestión de proyectos disciplinada a gran escala. Quizás usted sienta que la obsesiva búsqueda de ganancias de corto plazo socava la disposición de su empresa a invertir en nuevas ideas. Tal vez usted crea que su organización se ha vuelto cada vez menos ágil en su obtención de ventajas de tamaño y escala. Su desafío es encontrar una oportunidad para convertir una disyuntiva en una suma.

Segundo, ¿en qué no son buenas las organizaciones grandes? Esta pregunta debería producir una larga lista de incompetencias. Las empresas grandes no son muy buenas para cambiar antes de tener que hacerlo o para responder a ágiles empresas nuevas. La mayoría fracasa miserablemente cuando hay que liberar la imaginación de los empleados en la primera línea, crear un ambiente de trabajo inspirador o garantizar que el manto de la burocracia no apague las llamas de la innovación. Oblíguese a imaginar un imposible de su empresa que usted y sus colegas puedan convertir en una posibilidad.

Tercero, ¿cuáles son los desafíos emergentes que el futuro le reserva a su empresa? Trate de imaginarlos: un ritmo de cambio cada vez más acelerado; clientes cuyo poder va en rápido aumento; una comoditización casi instantánea de productos y servicios; competidores con costos ultra-bajos; una nueva generación de consumidores resistentes a las modas pasajeras y sumamente desconfiados de las grandes empresas. Estas discontinuidades demandarán innovación de gestión tanto como innovación de modelos de negocios. Si usted examina su horizonte, sin duda verá un problema futuro que su empresa debería empezar a abordar hoy.

Busque nuevos principios.

Cualquier problema que sea generalizado, persistente o sin precedentes probablemente no se resolverá con principios de segunda mano. La búsqueda de la libertad humana requirió que los fundadores de Estados Unidos adoptaran un nuevo principio: la democracia representativa. Más recientemente, los científicos deseosos de entender el mundo subatómico se han visto obligados a abandonar las certezas de la física newtoniana y a adoptar los principios más ambiguos de la mecánica cuántica. Lo mismo ocurre con la innovación de gestión: los problemas nuevos demandan principios nuevos.

Ése fue ciertamente el caso de Visa. Hacia 1968, el sector de tarjetas de crédito en EE.UU. se había fraccionado en una serie de sistemas de franquicia incompatibles y específicos a cada banco. El caos resultante amenazó la viabilidad del incipiente negocio. Fue en una reunión para discutir este complejo problema que un banquero de 38 años de Seattle, Dee Hock, se ofreció voluntariamente para dirigir un esfuerzo que resolviera el mayor dilema de la industria: cómo crear un sistema que permitiera a los bancos cooperar en la creación de marca y la facturación de las tarjetas de crédito sin dejar de competir fieramente por los consumidores. Enfrentado a este desafío sin precedentes, el pe-

queño equipo de Hock pasó meses elaborando un conjunto de principios radicales para guiar su trabajo:

- El poder y la función en el sistema deben estar distribuidos en el mayor grado posible.
- El sistema debe ser autoorganizado.
- El gobierno del sistema debe estar distribuido.
- El sistema debe combinar perfectamente la colaboración y la competencia.

•El sistema debe ser infinitamente maleable, pero extremadamente duradero.

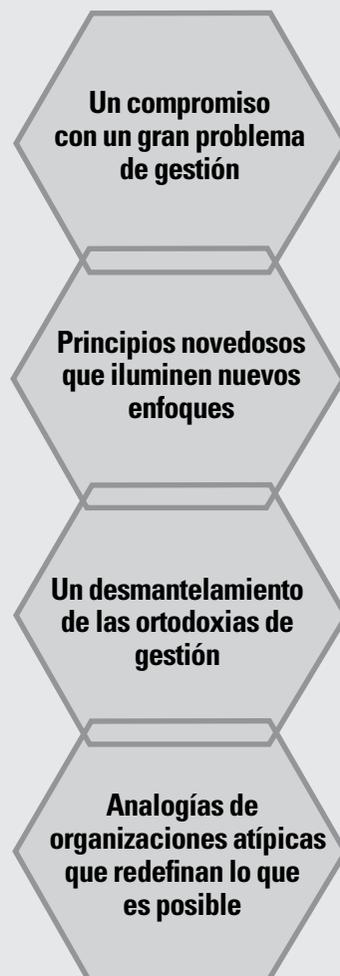
•La propiedad del sistema debe ser cooperativa y equitativa.

Estos principios se debieron más a la fascinación de Hock con la democracia jeffersoniana y con los sistemas biológicos que a cualquier libro de texto sobre gestión. Tras dos años de inventar, diseñar y probar, el equipo de Hock produjo Visa, la primera organización por membresía no accionaria y con fines de lucro del mundo, o, como la definió Hock, una “organización cuyo producto era la coordinación”.

Es difícil saber si un principio de gestión es realmente nuevo o menos que usted sepa cuáles son estrictamente antiguos. La práctica moderna de la gestión se basa en un conjunto de principios cuyos orígenes datan de hace un siglo o más: la especialización, la estandarización, la planificación y control, la jerarquía y la primacía de las recompensas externas. Generaciones de ejecutivos han explotado estos principios en busca de ventaja competitiva, y tienen mucho que mostrar como resultado de sus esfuerzos. Pero tras décadas de excavación, la posibilidad de descubrir una brillante pepita de nueva sabiduría de gestión en estas cavernas tan exploradas es remota. Su desafío es descubrir principios no convencionales que abran nuevas vetas de innovación de gestión. Su búsqueda debería comenzar con dos simples preguntas: ¿Qué cosas exhiben los atributos o capacidades que a usted le gustaría incorporar en su organización? y ¿Qué infunde en esos ejemplares sus envidiables cualidades?

LOS ELEMENTOS DE LA INNOVACIÓN DE GESTIÓN

En la mayoría de las empresas, la innovación de gestión es incremental y ad hoc. Un proceso sistemático para producir grandes avances de gestión debe incluir:



Supongamos que su meta es hacer a su empresa tan ágil como el cambio mismo. Usted sabe que en un mundo de cambio acelerado, la renovación estratégica continua es el único seguro contra la irrelevancia. Además, usted se percata de que todos esos principios de gestión que ha heredado de la Era Industrial tienden a hacer a su empresa menos –no más– adaptable. Pese a todos sus beneficios, la especialización tiende a limitar el tipo de aprendizaje interdisciplinario que genera ideas innovadoras. La búsqueda de mayor estandarización a menudo produce un nocivo apego a la conformidad; lo nuevo y lo excéntrico son vistos como peligrosas desviaciones de la norma. Los elaborados sistemas de planificación y control hacen que los ejecutivos crean que el entorno es más predecible de lo que realmente es. Un énfasis desproporcionado en las recompensas monetarias hace que los ejecutivos subestimen el poder del voluntariado y de la autoorganización como mecanismos para alinear el esfuerzo individual. La deferencia hacia la jerarquía y el poder posicional tienden a reforzar sistemas de creencias ya obsoletos.

Entonces, ¿dónde puede usted buscar los principios de diseño para crear una organización altamente adaptable? Puede buscar sistemas que hayan demostrado su adaptabilidad durante décadas, siglos o incluso edades.

Por más de cuatro mil millones de años, la vida ha evolucionado al menos tan rápidamente como su entorno. Es una marca nada despreciable. La naturaleza se inocula contra los riesgos del cambio ambiental creando constantemente nuevo material genético mediante la recombinación sexual y la mutación. Esta fuente efervescente de innovación genética es la clave de la capacidad de la naturaleza para adaptarse: cuanto mayor es la diversidad del acervo genético, más probable es que al menos unos cuantos organismos puedan sobrevivir en un entorno drásticamente alterado. La variedad es un principio esencial de la adaptabilidad.

Los mercados también son adaptables. Durante los últimos 50 años, la Bolsa de Valores de Nueva York ha superado el desempeño de virtualmente cada una de sus empresas miembros. La competencia es una característica distintiva tanto de los mercados como de la biología evolutiva. En la Bolsa de Nueva York, las empresas compiten por atraer fondos y los inversionistas son libres de invertir como mejor les parezca. La toma de decisiones está sumamente distribuida y los inversionistas son en su mayoría pragmáticos. Como resultado, los mercados son muy eficientes en reasignar los recursos desde las oportunidades menos prometedoras a aquellas que lo son más. En la mayoría de las empresas, sin embargo, existe una rigidez que tiende a perpetuar los patrones históricos de asignación de recursos. Los ejecutivos, ansiosos por defender su poder, acumulan capital y talento aun cuando esos recursos podrían usarse mejor en otra parte. Los programas heredados rara vez tienen que competir por recursos contra una plétora de estimulantes alternativas. El resultado neto es que las empresas tienden a sobreinvertir en el pasado y a subinvertir en el futuro.

Por lo tanto, la competencia y la flexibilidad de asignación también son principios importantes de diseño si la meta es crear una organización altamente adaptable.

Las democracias constitucionales ocupan un lugar alto en cualquier escala de adaptación evolutiva. En una democracia no existe un monopolio sobre la acción política. Los activistas sociales, los grupos de interés, los centros de estudio y los ciudadanos comunes tienen la oportunidad de influenciar la agenda legislativa y las políticas gubernamentales. Mientras que el cambio en un régimen autocrático llega en convulsiones violentas, en una democracia es el producto de muchos ajustes pequeños y relativamente leves. Si la meta es una renovación continua y libre de traumas, la mayoría de las grandes corporaciones todavía se parece demasiado a las monarquías y muy poco a las democracias. Con el poder político concentrado en las manos de unas cuantas decenas de altos ejecutivos, y con poco margen para la experimentación local, no es de extrañar que las grandes empresas se encuentren atrapadas con tanta frecuencia detrás de la curva de cambio. Para reducir los costos del cambio en su organización, usted debe adoptar los principios de la delegación y del activismo.

Estos principios de gestión –variedad, competencia, flexibilidad de asignación, delegación y activismo– están en marcado contraste con los que hemos heredado de las primeras décadas de la Revolución Industrial. Esto no invalida los principios antiguos, pero los hace inadecuados si la meta es una renovación estratégica continua y preventiva.

Cualquiera sea el gran desafío de gestión que usted decida enfrentar, permita que éste guíe su búsqueda de nuevos principios. Por ejemplo, quizás su meta sea crear una empresa que pueda prevalecer contra las fuerzas cada vez mayores de la comoditización, un problema que ciertamente demanda innovación de gestión. En la actualidad, no sólo los productos y servicios se están convirtiendo rápidamente en commodities, sino también las capacidades de negocios más amplias tales como la fabricación de bajos costos, el soporte al cliente, el diseño de productos y la planificación de recursos humanos. En todo el mundo, las empresas están tercerizando y trasladando procesos de negocios a proveedores en el extranjero que entregan más o menos el mismo servicio a una serie de empresas rivales. Las compañías están colaborando en grandes tramos de la cadena de valor, formando sociedades y uniéndose a consorcios sectoriales para compartir los riesgos y reducir los desembolsos de capital. Agregue a esto un ejército mundial de consultores que ha trabajado horas extra para transferir las mejores prácticas desde los rápidos a los lentos y desde los inteligentes a los no tanto. A medida que las capacidades que antes fueron distintivas se comoditizan, las empresas tendrán que extraer una enorme diferenciación competitiva de su porción cada vez menor dentro del sistema global de negocios.

Aquí radica el problema: es difícil generar una diferenciación deslumbrante a partir de capacidades humanas ordinarias tales como la obediencia, la diligencia y la simple

inteligencia, cosas que a su vez se están convirtiendo en commodities globales y que están disponibles por casi nada en lugares como Guangzhou, Bangalore y Manila. Para repeler las fuerzas de la comoditización, una empresa debe ser capaz de entregar el tipo de valor único para el cliente que sólo pueden crear los empleados que cada día aportan plenamente a su trabajo su iniciativa, imaginación y celo. Usted puede vislumbrar esas capacidades extraordinarias en las elegantes y atractivas iPod de Apple, en los muebles baratos y alegres de IKEA, en los icónicos autos deportivos de Porsche y en las mágicas películas de Pixar. El problema es que en las organizaciones burocráticas no existe mucho espacio para la pasión, el ingenio y la autodirección. La maquinaria de la burocracia se inventó en una era en que los seres humanos eran vistos como poco más que robots semiprogramables. La burocracia pone un tope a lo que se permite que la persona aporte a su trabajo. Si usted quiere construir una organización que libere el espíritu humano, necesitará algunos principios de gestión decididamente antiburocráticos.

¿Dónde puede usted encontrar organizaciones en las que las personas den todo de sí? Podría comenzar con Hábitat para la Humanidad, que ha construido más de 150.000 casas para familias de bajos ingresos desde 1976. Hable con algunas de las personas que han dedicado un fin de semana a clavar y levantar muros prefabricados. Comparta una cerveza con algunos de los *hackers* de medio tiempo que han producido millones de líneas de código para el sistema operativo Linux. O considere a todos los voluntarios que han ayudado a hacer de Wikipedia la mayor enciclopedia del mundo, con más de 1,8 millones de artículos. Cada una de estas organizaciones es más una comunidad que una jerarquía. La gente es atraída a la comunidad por un sentido de propósito compartido, no por necesidad económica. En una comunidad, la oportunidad de contribuir no está restringida por estrictas descripciones de cargo. El control se basa más en los pares que en los jefes. La satisfacción emocional, más que la ganancia financiera, impulsa el compromiso. Por todas esas razones, las comunidades son amplificadoras de la capacidad humana.

Usted recordará que Whole Foods adoptó hace mucho tiempo la noción de comunidad como un principio general de gestión. Las tiendas de la empresa, relucientes templos de gastronomía libre de culpas, son casi tan diferentes de una típica tienda Kroger o Safeway como uno podría imaginar. Ése es el tipo de diferenciación que se obtiene cuando el sistema de gestión estimula a los miembros del equipo a aplicar todas sus maravillosas cualidades humanas al trabajo, y cuando los sistemas de gestión de los competidores no lo hacen.

Desmantele sus ortodoxias de gestión. Para apreciar plenamente el poder de un nuevo principio de gestión, usted debe soltar las ataduras que el precedente tiene sobre su imaginación. Aunque parte de lo que usted cree puede ser una verdad científica, mucho no lo es. Por doloroso que

sea admitirlo, gran parte de lo que pasa por sabiduría de gestión es dogma incontestado, disfrazado de verdad incuestionable.

¿Cómo se descubre la ortodoxia de gestión? Reúna a un grupo de colegas y pregúnteles qué es lo que creen respecto de algún aspecto crucial de la gestión, como el cambio, el liderazgo o el compromiso de los empleados. Una vez expuestas las creencias de todos, identifique aquellas que se tienen en común (más herramientas para identificar y cuestionar la ortodoxia de gestión pueden encontrarse en www.hamelfeo6.hbr.org). Por ejemplo, si el tema fuera el cambio estratégico, usted podría descubrir que la mayoría de sus colegas cree que:

- El cambio debe comenzar desde la cúpula;
- Se requiere una crisis para provocar el cambio;
- Hace falta un líder fuerte para cambiar una empresa grande;
- Para liderar el cambio, se necesita una agenda muy clara;
- La gente está en su mayoría contra el cambio;
- En cualquier cambio, siempre habrá ganadores y perdedores;
- Se debe hacer que el cambio sea seguro para las personas;
- Las organizaciones sólo pueden lidiar con una cierta cantidad de cambio.

Empíricamente, estas creencias parecen suficientemente ciertas, pero como innovador de gestión usted debe ser capaz de distinguir entre lo que es aparentemente cierto y lo que es eternamente cierto. Sí, las grandes iniciativas de cambio, como el programa Seis Sigma de GE, generalmente requieren del apoyo de un CEO apasionado. Sí, los cambios radicales de dirección estratégica, como la adopción por parte de Kodak de todo lo digital, usualmente son precipitados por una caída de las ganancias. Y sí, casi todas las historias de renovación corporativa son una epopeya de transformación donde el nuevo CEO hace el papel de salvador corporativo. ¿Pero es ésta la única forma en que el mundo puede funcionar? ¿Por qué, debería preguntarse usted, hace falta una crisis para provocar un cambio profundo? Por la sencilla razón de que, en la mayoría de las empresas, unos cuantos altos ejecutivos tienen la primera y la última palabra respecto de cambios en la dirección estratégica. Por lo tanto, un equipo ejecutivo atado a la tradición, no dispuesto a renunciar a las certidumbres del pasado, puede mantener como rehén a la capacidad de toda una organización para abrazar el futuro. Y si bien es cierto que usualmente se requiere una crisis para motivar un cambio profundo, ésa no es una ley de la naturaleza; es meramente el producto de una distribución desequilibrada del poder político.

Como innovador de gestión, usted debe someter cada creencia sobre gestión a dos preguntas. Primero, ¿es la creencia perjudicial para la meta final que usted está tratando de alcanzar? Segundo, ¿puede usted imaginar una alternativa a la realidad reflejada por la creencia? Tome por ejemplo

el supuesto típico de que el CEO es el responsable de fijar la estrategia. Si bien éste parece un punto de vista razonable, puede llevar a los empleados a creer que no pueden hacer mucho por influenciar la dirección estratégica de su empresa o reformular su modelo de negocios; que ellos son los ejecutores, y no los creadores, de la estrategia. Pero si la meta es acelerar el ritmo de la renovación estratégica o comprometer plenamente la imaginación y la pasión de cada empleado, en el mejor de los casos una visión de la formulación estratégica centrada en el CEO no es útil, y en el peor resulta peligrosa.

¿Existe una razón para creer que podemos cuestionar

esta arraigada ortodoxia? Desde luego. Mire el caso de Google. Su equipo de altos ejecutivos no gasta mucho tiempo tratando de concebir grandes estrategias. Más bien, se ocupa de crear un ambiente que genere muchos “Googlitos”: pequeños proyectos desde la base que un día puedan convertirse en valiosos nuevos productos y servicios. Google busca reclutas que tengan pasatiempos inusuales e intereses no convencionales –personas que no temen desafiar la sabiduría convencional– y, una vez que los contrata, los incentiva a destinar hasta 20% de su tiempo trabajando en cualquier cosa que sientan que beneficiará a los usuarios y anuncian-

tes de Google. La empresa organiza gran parte de su fuerza laboral en pequeños equipos enfocados en proyectos con sólo un mínimo de supervisión (¡un ejecutivo de Google ha dicho tener 160 subordinados directos!), pero con mucha comunicación lateral y competencia interna. Sus desarrolladores publican sus invenciones más prometedoras en el sitio web de Google Labs, lo que brinda a los usuarios más aventureros la posibilidad de evaluar nuevos conceptos.

Pocas empresas han trabajado en forma tan sistemática como Google para distribuir ampliamente la responsabilidad por la innovación estratégica. Su experiencia sugiere que la visión convencional del CEO como estratega principal es sólo eso: una convención. No es totalmente errónea, pero está muy lejos de ser enteramente correcta. Y cuando usted analiza otras máximas de gestión bajo la brillante luz del examen crítico, probablemente descubra que muchas son igualmente triviales. Al desplomarse las viejas certezas, aumenta el espacio para la innovación de gestión.

Explote el poder de la analogía. Liderazgo servicial. El poder de la diversidad. Equipos autoorganizados. Éstas son nociones recién inventadas, ¿no es así? Falso. Cada una de estas importantes ideas de gestión fue adelantada en los escritos de Mary Parker Follett, una innovadora de gestión cuya vida estuvo enmarcada por la Guerra Civil estadounidense y la Gran Depresión. Considere algunos de los avanzados principios en su libro *La experiencia creativa*, publicado originalmente en 1924:

•El liderazgo no se define por el ejercicio del poder sino por la capacidad de aumentar el sentido de poder entre los que son dirigidos. La tarea más esencial del líder es crear más líderes.

DOCE INNOVACIONES QUE DIERON FORMA A LA GESTIÓN MODERNA

Sorprendentemente, los expertos han prestado poca atención al proceso de innovación de gestión. Buscando corregir este descuido, he trabajado con Julian Birkinshaw y Michael Mol, ambos de London Business School, para comprender mejor la génesis de las innovaciones de gestión más importantes del siglo 20. Primero identificamos 175 innovaciones de gestión significativas entre 1900 y 2000. Para reducir esta lista a los avances más importantes, evaluamos cada innovación en tres dimensiones: ¿Representó un claro alejamiento de las anteriores prácticas de gestión? ¿Otorgó una ventaja competitiva a la empresa o empresas pioneras? Y ¿podía hallarse en alguna forma en las organizaciones actuales? A la luz de estos criterios, ésta es la docena de innovaciones más notables.

1. **Gestión científica (estudios de tiempo y movimiento)**
2. **Contabilidad de costos y análisis de varianza**
3. **El laboratorio de investigación comercial (industrialización de la ciencia)**
4. **Análisis de retorno sobre la inversión (ROI) y presupuesto de capital**
5. **Gestión de marca**
6. **Gestión de proyectos a gran escala**
7. **Divisionalización**
8. **Desarrollo de liderazgo**
9. **Consortios industriales (estructuras cooperativas multiempresa)**
10. **Descentralización radical (autoorganización)**
11. **Análisis estratégico formalizado**
12. **Resolución de problemas impulsada por los empleados**

Innovaciones importantes que no alcanzaron a entrar en esta lista incluyen las unidades de Investigación y Desarrollo, la gestión de cuentas, la reingeniería de procesos de negocios y los planes de propiedad de acciones para los empleados. Existen innovaciones más recientes que parecen muy prometedoras, tales como la gestión del conocimiento, el desarrollo de fuente abierta y los mercados internos, pero aún es muy pronto para evaluar su impacto permanente sobre la práctica de la gestión.

•La toma de decisiones antagonica, donde se gana o se pierde, debilita a todos los involucrados. Las situaciones conflictivas se resuelven mejor no imponiendo un solo punto de vista a expensas de todos los demás, sino esforzándose por una solución más elevada que integre las diversas perspectivas de todos los grupos relevantes.

•Una organización grande es una serie de comunidades locales. El crecimiento individual e institucional se maximiza cuando esas comunidades se autogobiernan.

Las heterodoxas ideas de Follett no provinieron de un estudio de la mejor práctica industrial; son el resultado de su experiencia estableciendo y dirigiendo asociaciones comunitarias con sede en Boston. Investida de poca autoridad formal y enfrentada al desafío de fusionar los intereses contrapuestos de varios grupos rebeldes, Follett desarrolló un conjunto de creencias sobre gestión que diferían marcadamente de las que predominaban en la época. Como a menudo ocurre con la innovación, una posición ventajosa única generó ideas originales.

Si su objetivo es liberarse de la camisa de fuerza del pensamiento de gestión convencional, es útil estudiar las prácticas de organizaciones que son decididamente no convencionales. Si profundiza un poco, usted puede descubrir una serie de exóticas formas de vida organizacional que no se parecen en nada a los habituales decanos de las mejores prácticas. Imagine, por ejemplo, una organización con más de 2 millones de miembros y sólo un criterio para incorporarse a ella: querer entrar. Virtualmente no tiene jerarquía, pero abarca todo el globo. Su sede mundial tiene menos de 100 empleados. Los líderes locales son electos, no nombrados. No hay planes ni presupuestos. Existe una misión corporativa pero no una estrategia detallada ni planes operativos. Sin embargo, esta organización entrega un complejo servicio a millones de personas y ha prosperado durante más de 60 años. ¿Cuál es? Alcohólicos Anónimos. AA comprende a miles de pequeños grupos autoorganizados. Dos simples mandatos inspiran a sus miembros: "Alcanzar la sobriedad" y "Ayudar a otros". La cohesión organizacional proviene de la adhesión al programa de los 12 pasos y de la observancia de las 12 tradiciones resumidas en los principios operativos del grupo. Puede que AA exista desde hace décadas, pero todavía está a la vanguardia de la gestión.

¿Hasta dónde puede usted llevar la autonomía y la autodirección en su empresa? ¿Existe algún conjunto de reglas simples que puedan simultáneamente liberar la iniciativa local y proporcionar foco y disciplina? ¿Hay alguna meta meritoria que pueda estimular el voluntariado?

El ejemplo del Banco Grameen en Bangladesh es otro estímulo para el pensamiento inventivo de gestión. La misión del banco es convertir a los más pobres entre los pobres en emprendedores. Con este fin, entrega micropréstamos a grupos de cinco personas sin garantía prendaria y con poco papeleo. Los prestatarios usan los fondos para empezar pequeñas empresas tales como elaboración de canastas tejidas, bordado, servicios de transporte y crianza de aves

de corral. El banco concede 95% de sus préstamos a mujeres, quienes han demostrado ser deudoras confiables y astutas empresarias. El microcrédito da a estas mujeres la posibilidad de aumentar el bienestar de sus familias y su posición social. Hasta 2004, el Banco Grameen había otorgado fondos a más de 4 millones de prestatarios. ¿No es un poco extraño que una mujer desesperadamente pobre en un país en desarrollo tuviera menos dificultad para obtener capital y financiar un proyecto que un empleado de primer nivel de su empresa? Si el Banco Grameen puede hacer millones de préstamos sin garantía a personas sin historial bancario, ¿no debería su empresa buscar una forma de financiar los proyectos que vislumbran sus empleados comunes? ¡Ésa sí sería una innovación de gestión!

Una última analogía: mientras escribo esto, William Hill, uno de los principales corredores de apuestas del Reino Unido, está ofreciendo probabilidades de 3,5/1 contra Tiger Woods en el torneo Masters de golf de 2006. Es decir, se estima que Woods tiene tres y media más probabilidades de perder que de ganar. Las probabilidades para Phil Mickelson son bastante peores con 10/1, mientras que las de Sergio García están en 26/1. Las probabilidades se estiman con base en dos tipos de datos: el juicio experto de los compiladores de probabilidades y la opinión colectiva de los apostadores fanáticos que hacen sus apuestas. Habiendo establecido un precio inicial para un resultado particular, los corredores de apuestas ajustan las probabilidades con el tiempo, conforme las personas hacen más apuestas y la sabiduría de la multitud se vuelve más evidente.

¿Cuál es la lección para los aspirantes a innovadores de gestión? Diariamente, las empresas apuestan millones de dólares en iniciativas arriesgadas: nuevos productos, nuevas campañas publicitarias, nuevas fábricas, grandes fusiones, y así sucesivamente. La historia sugiere que muchos proyectos no obtendrán los retornos esperados. ¿Hay un modo de protegerse contra la arrogancia y el optimismo que con tanta frecuencia inflan las expectativas de inversión? Una posible solución sería crear un mercado para el buen juicio, que aproveche la sabiduría de una amplia muestra de empleados para fijar las probabilidades de los retornos previstos de un proyecto. Un ejecutivo patrocinador podría fijar las probabilidades iniciales de que un proyecto logre una determinada tasa de retorno durante un período específico. Digamos que esas probabilidades se fijan en 5/1 a favor, lo que significa que el patrocinador cree que hay una posibilidad de 5 a 1 de que el proyecto genere el retorno previsto. Los empleados podrían entonces apostar a favor o en contra de ese resultado. Si muchos más empleados apuestan en contra del proyecto que a favor, el patrocinador tendría que reajustar las probabilidades. Aunque un CEO podría de todas formas respaldar un proyecto con pocas probabilidades de éxito, la transparencia del proceso reduciría la posibilidad de que las decisiones de inversión sean excesivamente influidas por el poder o la persuasión personal del patrocinador. ¿Quién habría pensado que los corredores de apuestas podrían ins-

pirar la innovación de gestión? Su desafío es buscar analogías igualmente improbables que sugieran nuevas formas de abordar problemas difíciles de gestión.

Poner manos a la obra

¡Muy bien, usted está inspirado! Ya tiene algunas magníficas ideas de innovación de gestión. Para hacer realidad sus teorías y derribar cualquier precedente, usted debe entender exactamente cómo los actuales procesos de gestión de su empresa exacerbaban ese gran problema que usted espera resolver. Empiece por responder las siguientes preguntas para cada proceso relevante de gestión:

- ¿Quién es responsable del proceso?
- ¿Quién tiene el poder de cambiarlo?
- ¿Cuáles son los objetivos del proceso?
- ¿Cuáles son los indicadores de éxito?
- ¿Quiénes son los clientes de este proceso?
- ¿Quién participa en él?
- ¿Cuáles son los datos o información para este proceso?
- ¿Qué herramientas analíticas se utilizan?
- ¿Qué acontecimientos e hitos impulsan este proceso?
- ¿Qué tipo de decisiones genera este proceso?
- ¿Cuáles son los criterios de toma de decisiones?
- ¿Cómo se comunican las decisiones y a quién?
- ¿Cómo se vincula este proceso con otros sistemas de gestión?

Tras documentar los detalles de cada proceso, reúna una muestra representativa de interesados tales como el responsable del proceso, los participantes regulares y cualquier otra persona que pudiera tener un punto de vista relevante. Pídale que evalúen el proceso en términos de su impacto sobre el desafío de gestión que usted está tratando de abordar. Por ejemplo, si la meta es acelerar el ritmo de renovación estratégica de su empresa, usted podría concluir que el actual proceso de aprobación de capital demanda un grado irracionalmente alto de certeza respecto a retornos futuros, aun cuando la inversión inicial sea muy pequeña. Esto frustra la reasignación flexible de recursos hacia nuevas oportunidades. Usted podría descubrir que el proceso de planificación estratégica de su empresa es elitista, por cuanto entrega una participación desproporcionada a los altos ejecutivos en desmedro de las nuevas ideas de empleados en la línea del frente. Esto limita severamente la variedad de opciones estratégicas que su empresa considera. Quizás el proceso de contratación valora en exceso la competencia técnica y la experiencia en la industria, en comparación con el pensamiento lateral y la creatividad. Otros procesos de recursos humanos podrían estar demasiado enfocados en garantizar el cumplimiento y no lo suficiente en liberar la iniciativa de los empleados. ¿El resultado neto? Su empresa está obteniendo un mísero retorno sobre su inversión en capital humano. Una evaluación profunda y sistemática de los

procesos de gestión de su empresa revelará oportunidades para reinventarlos de maneras que fomenten sus objetivos más ambiciosos.

Desde luego, es improbable que usted obtenga permiso para reinventar un proceso central de gestión en un solo intento, por perjudicial que éste pueda ser. Al igual que el renombrado psicólogo social Elton Mayo, quien hace unos 80 años realizó experimentos sobre comportamiento humano en la fábrica Hawthorne de Western Electric Company, usted deberá diseñar pruebas de bajo riesgo que le permitan experimentar con sus innovaciones de gestión sin perturbar a toda la organización. Esto podría significar diseñar una simulación, donde usted pueda hacer pasar un problema estratégico crucial a través de un novedoso proceso de toma de decisiones para ver si produce una decisión diferente. Podría significar ejecutar un nuevo proceso de gestión en forma paralela con el proceso antiguo por algún tiempo. Quizás usted quiera publicar su innovación en un sitio web interno e invitar a personas de toda la empresa a evaluar y comentar sus ideas antes de ponerlas en práctica. La meta es crear una cartera de audaces experimentos de gestión que tenga el poder de elevar el desempeño de su empresa cada vez más arriba que el de sus competidores.

•••

La mayoría de las organizaciones alrededor del mundo han sido construida sobre la base del mismo puñado de principios de gestión probados a lo largo del tiempo. Debido a ello, difícilmente sorprende que procesos centrales de gestión tales como el presupuesto de capital, la planificación estratégica y el desarrollo de liderazgo sólo varíen levemente entre una empresa y otra. Aunque a veces tachamos de “dinosaurios” a las empresas con un desempeño crónicamente deficiente, la verdad es que todas las organizaciones tienen algún porcentaje de ADN de dinosaurio latente en sus procesos y prácticas de gestión. En la biosfera corporativa, existen dinosaurios pequeños y dinosaurios grandes, infantes traviesos y ancianos tambaleantes. Pero ninguna empresa puede escapar del hecho de que, con cada año que pasa, el presente se vuelve una guía menos confiable para el futuro. Aunque hay mucho en el actual genoma de gestión que indudablemente será valioso en los años venideros, también hay mucho que deberá cambiar. Hasta ahora, la gestión en el siglo 21 no difiere mucho de la gestión en el siglo 20. Y ahí yace la oportunidad. Usted puede esperar a que un competidor tropiece con el próximo gran avance de gestión, o puede convertirse ahora mismo en un innovador de gestión. En un mundo repleto de nuevos desafíos de gestión, usted deberá tener aún más inventiva y estar menos atado a la tradición que todos los pioneros de gestión que vinieron antes que usted. Si tiene éxito, su legado de innovación de gestión será tanto o más ilustre que el de ellos. ▢

Reimpresión R0602C-E