

# **Rompiendomoldes de management y negocios**

Coordinación editorial:  
DÉBORA FEELY

Diseño de tapa:  
MVZ ARGENTINA

Ilustración de tapa:  
JULIETA SBDAR KAPLAN

MANUEL SBDAR

# **Rompiendomoldes de management y negocios**

G R A N I C A

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

© 2007 by Ediciones Granica S.A.

BUENOS AIRES	Ediciones Granica S.A. Lavalle 1634 - 3° G C1048AAN Buenos Aires, Argentina Tel.: +5411-4374-1456 Fax: +5411-4373-0669 E-mail: granica.ar@granicaeditor.com
MÉXICO	Ediciones Granica México S.A. de C.V. Cerrada 1° de Mayo 21 Col. Naucalpan Centro 53000 Naucalpan, México Tel.: +5255-5360-1010 Fax: +5255-5360-1100 E-mail: granica.mx@granicaeditor.com
SANTIAGO	Ediciones Granica de Chile S.A. San Francisco 116 Santiago, Chile E-mail: granica.cl@granicaeditor.com
MONTEVIDEO	Ediciones Granica S.A. Salto 1212 11200 Montevideo, Uruguay Tel./Fax: +5982-410-4307 E-mail: granica.uy@granicaeditor.com

[www.granica.com](http://www.granica.com)

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción  
en todo o en parte, en cualquier forma

I.S.B.N. 978-950-641-522-8

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Sbdar, Manuel  
Rompiendomoldes de management y negocios. - 1a ed. -  
Buenos Aires : Granica, 2007.  
240 p. ; 22x15 cm.  
  
ISBN 978-950-641-522-8  
  
1. Management. I. Título  
CDD 658

*A mi mujer Daniela*

*A mis hijas Laura y Julieta*



# ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	13
<b>PRÓLOGO</b>	15
<b>BUSCANDO LA PREGUNTA QUE ROMPA LA ÚLTIMA RESPUESTA</b>	19
<b>I. EN LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS YA ESTÁ (CASI) TODO INVENTADO</b>	23
Breve historia de los negocios	25
Ya lo decía el Talmud: "Si no me preocupo por mí,	27
¿quién lo hará? Pero si solo me preocupo por mí, ¿qué soy?"	27
2.500 años antes que Porter, Sun Tzu, el adelantado	29
Una visión distinta. CEO filósofo, la revancha de Platón	31
Bernard Shaw no asistió a una escuela de negocios	33
Un libro original y valiente como pocos:	36
Managers, not MBA's	36
¿Qué saben de negocios algunos decanos de escuelas de negocios?	40
<b>II. TOMANDO DECISIONES: ¿HAY ALGO QUE REALMENTE SE PUEDA APRENDER?</b>	43
La nueva estrategia del viejo "Y... ¿qué le puedo cobrar?"	45
Una teoría sobre las colas	47
El incentivo ferpecto	50
Cuatro muchachos, una rubia y sus cuatro amigas	52
¿Lo que no se ve, no tiene valor?	54
Cuando 1+1 es igual a 3	57
El eterno conflicto entre precio y valor	59
Cuidado, tu basura te delata	62
El alto precio de bajar los costos	64
De qué hablamos cuando hablamos de fidelidad	66
Los empleados no tardarán en tratar a los clientes como la empresa los trata a ellos	68
El arte de lograr un cliente para toda la vida	71
El difícil arte de ponerle precio al arte	73

## ROMPIENDO MOLDES DE MANAGEMENT Y NEGOCIOS

En negociación, el “no” ya lo tienes	75
De los RRHH, lo peor. “Dibuje una casita, queremos conocer su perfil corporativo”	78
<b>III. MUNDO 2020. ¿TENDENCIAS?</b>	81
9.300 voces prestigiosas adivinan el futuro: ¿9.300 papelones históricos?	83
De casa al trabajo... sin salir de casa	85
Sabiduría china, entre el tai chi y el high tech	88
Sociedad del conocimiento, o conocimiento volcado a la sociedad	90
En el camino de compartir conocimientos	93
Pinche la burbuja	95
Democratizando las empresas: ombudsman corporativo	97
Argumentos que debemos conocer	99
Biotechnología: especuladores, abstenerse	101
Crear o reventar: un tratado sobre el marketing de la religión	104
Gurús: 2.500 ejecutivos que pagaron 3.000 pesos para verlos en vivo, no pueden estar equivocados	106
Bellos negocios	108
<b>IV. LOS NEGOCIOS, LAS EMPRESAS Y LOS EMPRESARIOS</b>	
<b>(Entre el desprecio y la idealización)</b>	111
Corporaciones: ¿las malas de la película?	113
Empresas ricas, ¿ejecutivos demasiado ricos?	115
¿Empresario o ejecutivo? ¿Pastor o lobo?	118
La honestidad es el mejor negocio	121
Y usted, ¿de qué madera está hecho?	125
Don Julio, de inmigrante a emprendedor, sin escalas	128
Acostándose y levantándose temprano, ¿el hombre se vuelve saludable, rico y sabio?	130
Cuidado con el colesterol... de su empresa	134
Empresa forestal, líder mundial en telefonía celular	138
Entre el cielo y el infierno: la empresa familiar	140
Cuando el instinto metió la cola	143
<b>V. LO BUENO, LO MALO, LO LINDO Y LO FEO (O UN POCO DE CADA)</b>	141
V.1. Para Aristóteles o para Perón, la única verdad es la realidad	147
RSE, entre el ser y el parecer	147
¿Mejor que decir es hacer?	149
Un poco más de hipocresía, ahora desde el consumidor	151
Los carteles no existen, pero que los hay...	153
V.2. Buenos negocios (para la sociedad)	156
Yunus, el banquero de los pobres	156
La onda verde	157



## ÍNDICE

La doble vida de Patricio	159
El que no sube, baja; y el que baja, desaparece	162
Mejor trabajo, mejor calidad de vida, mayor productividad	165
La información pública, como la educación, imprescindibles para quienes menos tienen	167
El que muere rico, muere desgraciado	170
V.3. Negocios en el límite y fuera de él	173
Negocios políticamente corruptos	173
Air Madrid: una maniobra fatal en tiempo de reencuentros	175
“Gracias por fumar”	177
Hagan sus apuestas, señores: el negocio del juego, ¿no va más?	179
55 millones de correo basura	181
Cocaína: entre la extrema pobreza y las multimillonarias ganancias, la adicción	183
La donación de órganos, un gesto solidario contra un negocio aberrante	186
Tráfico de cadáveres, un negocio espeluznante	187
Aborto: de eso no se habla, y si no se habla, no existe	189
<b>VI. LAS DIFERENCIAS EXISTEN, QUE VIVAN LAS DIFERENCIAS</b>	193
Saliendo del placard	195
María, llena eres de gracia	197
Cuando cumpla 93	199
Rouge, delineador y altos negocios	201
Más rouge, delineador y tacos altos	204
<b>VII. LAS PERSONAS.</b>	
<b>Algo está cambiando en el interior de las empresas, lento, pero seguro</b>	205
Cómo estar enamorado y no ser despedido en el intento	207
¿Inspiración fantástica, o transpiración constante?	209
Que renuncie quien no pueda...	211
Retener talentos hace la diferencia	213
La realidad cambia velozmente. ¿Qué pasa con su creatividad?	216
El día en que Jessie conoció a Diego	218
Caminando por el lado funky de la vida	220
Dejar de ser endiablidamente normales	223
De todas maneras, algunas personas nunca cambian	225
Beckham y el Atlético Concepción	227
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	231
<b>ACERCA DEL AUTOR</b>	231



## AGRADECIMIENTOS

A Marcelo Franco, quien me propuso el desafío de escribir. Fue un lujo contar con sus recomendaciones y consejos en el inicio, es un privilegio compartir hoy proyectos y pensamientos.

A Federico Ast, por su incansable colaboración. Los trabajos de investigación, libros y artículos que cito son el resultado de una búsqueda sistemática y meticulosa. Las opiniones y conclusiones que este libro expone son válidas gracias a los datos e información que las sustentan.

A Diego Fainburg por su acompañamiento, sus ideas y reflexiones.

A Claudia Sbdar por estar siempre en el lugar justo con la palabra justa.

A Omar Toulán, que en su prólogo ha interpretado desde su perspectiva lo que he querido transmitir.

A Andrea Attis Beltran y al grupo Todo Colaboración, que en sus comentarios han detectado temas dentro de los temas y construido ingeniosas creaciones paralelas.

A los alumnos y compañeros de ESADE y Di Tella, fuente inagotable de temas, experiencias y PREGUNTAS.

A Daniela.



## PRÓLOGO

*Rompiendomoldes* nos brinda una muy bienvenida contribución a la tarea de navegar por el mundo de la bibliografía sobre management, que a menudo resulta tan ardua. En lugar de adoptar una perspectiva estrecha e intentar generalizarla, como suele ocurrir, el autor se propone desafiar muchas de nuestras ideas sobre la teoría del management. En lugar de presentar soluciones prolijamente armadas aunque simplificadas en exceso, obliga al lector a interrogarse sobre cuestiones fundamentales. Tal como lo dice en la primera página, no existen panaceas que resuelvan todas las situaciones. La aplicabilidad de distintas ideas y soluciones está determinada por el contexto.

El autor desafía al mundo académico sobre materias de negocios y a los gurúes del management, como así también a los directivos que creen que la producción de los primeros no sirve para otra cosa que para confundirlos más aún a la hora de hacer su trabajo. La verdad que el autor sostiene cae en algún punto intermedio. Una gran idea llevada a sus extremos, o ubicada en el contexto indebido, puede ser tan mala como la carencia de ideas. Sin embargo,

cuando las ideas se aplican correctamente constituyen una fuente de ventajas competitivas. Tomemos el ejemplo del emprendedor. Si bien el instinto y las corazonadas pueden ser importantes, no son por sí mismos suficientes para llevar la idea desde el garaje hasta los estantes de las librerías.

Los temas tratados en *Rompiendomoldes* cubren todos los aspectos de los negocios, desde la creación de valor en las adquisiciones, hasta los desafíos propios de conciliar el trabajo con la familia. Este libro plantea cuestiones propias no sólo del directivo como líder de una empresa, sino también como persona. Este foco con perspectivas múltiples es uno de los cimientos y fuerzas principales de la obra. ¿Cómo se hace para equilibrar las necesidades de la empresa, de las personas y de la sociedad en general? La elección de la respuesta queda a cargo del lector; lo importante, sin embargo, es plantear la pregunta.

Al construir sobre la base de sus notas, el autor no se limita al material sobre management; además, traza analogías con el arte, la historia, la filosofía, la religión y la psicología, entre otras disciplinas. De este modo, junto a las referencias a Tom Peters y a Henry Mintzberg el lector encuentra también alusiones a Platón, a los Medici, a Van Gogh y a Freud. Además de tener una visión multidisciplinaria, Sbdar maneja las diferencias del pensamiento gerencial en el mundo. De este modo, no sólo se fija en lo que sale de Harvard, de Standford y del MIT en los Estados Unidos, sino también en sus equivalentes de Europa, América Latina y Asia.

Dentro del amplio espectro que cubre este libro, los siguientes temas atraviesan toda la obra.

- ¿Qué cualidades distinguen a un buen emprendedor de un gerente?
- ¿Qué responsabilidad tiene la empresa ante la sociedad en general?

- ¿Cuál es el impacto de la empresa sobre las personas y de la sociedad sobre la empresa?
- ¿Qué cambios introduce en el escenario de negocios el mayor acceso a la información?

La gente que actúa en el mundo de los negocios debe pensar en estas cuestiones, y llegar a conclusiones adecuadas a sus circunstancias particulares.

Manuel Sbdar mira hacia el futuro, y más que hacer predicciones, ayuda a identificar las cuestiones en las que pensamos, desde el efecto de la tecnología en el trabajo hasta el papel que tendrá China y el futuro de la preocupación por el medio ambiente. En síntesis, *Rompiendomoldes* ofrece una lectura renovada sobre los desafíos críticos que han de enfrentar los directivos, hoy y en los años venideros.

DR. OMAR TOULAN  
Profesor adjunto y decano adjunto  
McGill University Faculty of Management





## **BUSCANDO LA PREGUNTA QUE ROMPA LA ÚLTIMA RESPUESTA**

¿Recomendaciones? ¿Consejos? No es este el lugar para buscarlos. El mundo de las organizaciones es demasiado rico y variado como para descifrar fórmulas mágicas. El filósofo francés René Descartes nos enseñó a dudar de nuestros conocimientos más seguros. Esa ha sido mi intención con este libro. Bucear por debajo de las teorías del management que muchas veces damos por ciertas para ofrecer enfoques desde los cuales se pudiera disparar una reflexión propia.

Las organizaciones no son más que un reflejo de las sociedades en las que se desenvuelven, y sobre cada aspecto de su existencia es posible leer múltiples opiniones y formular múltiples teorías.

La diversidad, presente en las organizaciones, es cada vez más visible y, al mismo tiempo, mejor vista. Quizás por eso es que también esa diversidad se traslada a quienes estudian e intentan interpretar su comportamiento. He procurado abarcar las miradas más disímiles sobre las distintas temáticas abordadas, y para eso el trabajo de búsqueda

de autores, profesores e investigadores ha sido clave, en ocasiones, para contrastar una opinión, mostrar inconsistencias, o para adherir a esas miradas.

En todos los casos, los autores citados y las miradas transmitidas son solo eso: diversas miradas, ninguna de ellas la única.

A través de este camino, sin verdades absolutas, sin consejos prácticos, poniendo en duda todo lo posible, propongo aquí romper algunas respuestas que más que respuestas son moldes que aprisionan nuestro pensamiento.

Este libro es una recopilación de artículos sobre management y negocios publicados en Clarín.com.

La primera pregunta apunta al corazón del management: los negocios y las empresas e, inseparables de ambos, los empresarios. ¿Por qué los sentimientos extremos de amor y odio, desprecio o idealización sobre estos sujetos de nuestra sociedad? El peso que tienen las empresas en nuestro modelo de convivencia y su funcionamiento pueden servir para contestar esta cuestión.

El segundo interrogante pone su atención en una institución nacida como consecuencia de la explosión del management a principios del siglo xx –la de las escuelas de negocios– y trata de descifrar qué debería esperarse realmente de ellas y compararlo con lo que ofrecen.

En la novela de Ernesto Sabato *Sobre héroes y tumbas*, Bruno dice: “...no recuerdo quién dijo que no leía para no perder su originalidad. ¿Se da cuenta? Si uno ha nacido para ser o decir cosas originales, no se va a perder leyendo libros. Si no ha nacido para eso, nada perderá leyendo libros... Además, esto es nuevo, estamos en un continente distinto y fuerte, todo se desarrolla en un sentido diferente. También Faulkner leyó a Joyce y a Huxley, a Dostoievsky, y a Proust. ¿Qué, quieren una originalidad total y absoluta? No existe. En el arte ni en nada. Todo se construye sobre lo anterior. No hay pureza en nada hu-

mano. Los dioses griegos también eran híbridos y estaban infectados (es una manera de decir) de religiones orientales y egipcias”.

Las escuelas de negocios vienen enseñando lo mismo desde 1950. El programa de estudios anterior era de 1908. “¿Qué quieren, una originalidad total y absoluta?” No, aunque sí *honestidad* total y absoluta.

Al entrar en el corazón del management y las empresas, nos encontramos con la cuestión más pragmática: la toma de decisiones. Siempre debemos decidir. ¿Hay algo que realmente se pueda aprender para decidir mejor?

Seguro que sí. Tanto quienes investigan sobre temas más innovadores como *revenue management*, basurología, marketing relacional, como quienes trabajan con teorías más clásicas como la de colas, incentivos o evaluaciones, tienen muchas cosas que decir.

Y esos aportes son presentados en un lenguaje de divulgación, no para ser aplicados inmediatamente, sino para saber que existen y que pueden ser utilizados de manera práctica y eficiente.

La sección “Mundo 2020” (pág. 85) indaga y recorre tendencias. El futuro es uno de los principales protagonistas de cualquier decisión y la forma de predecirlo es un proceso fundamental para cualquier organización, no importa su tamaño o actividad. El futuro del trabajo, el uso del conocimiento, la biotecnología y el teletrabajo son algunas de las cuestiones abordadas en esa sección.

Desde los conceptos más descriptivos de los primeros capítulos hasta el mayor compromiso de la opinión en los últimos, se evidencia que las decisiones en las empresas nunca son inocuas ni neutrales. Y por eso, lo que es bueno para algunos es malo para otros. Recorro entonces, sobre datos verdaderos, lo que para mí es “lo bueno, lo malo, lo lindo y lo feo”: desde la RSE, hasta los negocios de la droga o el tráfico de órganos. Desde la situación de las

minorías y el trato hacia ellas en las organizaciones, hasta la mezcla de negocios y corrupción.

Finalmente, incluyo un grupo de columnas que dejan una marca positiva y optimista. Algo está cambiando en las empresas, y creo que para bien. Una generación de jóvenes con mentalidad más abierta, más descontracturada, con un marco cognitivo más amplio, pondrá el acento en organizaciones más libres y equitativas. Eso espero.

# I. EN LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS YA ESTÁ (CASI) TODO INVENTADO

*“Utilizar las aulas para ayudar al desarrollo de  
personas que ya practican la dirección  
es una buena idea, pero pretender crear directivos a  
partir de gente que no ha dirigido en su vida  
es una vergüenza.”*

Henry Mintzberg, *Managers, not MBA's*



## Breve historia de los negocios

Atenas, siglo V a.C. Pericles se dirige a su séquito de esclavos: “Estoy preocupado por la marcha del negocio. El último trimestre tuvimos una merma de ingresos del 5%. A partir de hoy, aplicaremos un modelo de negocio centrado en la innovación. Necesitamos reforzar nuestra posición estratégica”. ¿Se imagina las caras de su auditorio?

En *The Business Life of Ancient Athens*, George Miller Calhoun describe el mundo comercial ateniense. No todo era escultura y filosofía en la polis. Atenas también se caracterizaba por su economía monetaria, su intenso comercio marítimo y hasta un sistema bancario relativamente desarrollado. No obstante, los griegos no tenían en alta estima a los comerciantes, quienes con frecuencia eran excluidos de la ciudadanía. Aristóteles los acusaba de ejercer una actividad en contra de la naturaleza por su afán de lucro. Y este tipo de mentalidad persistió en Roma, donde los pensadores Cicerón y Séneca acusaban a los negociantes de causar la degradación moral del pueblo.

En la Edad Media, si bien la agricultura y la artesanía en pequeña escala eran aceptadas como formas legítimas de ganarse la vida, el comerciante seguía siendo despreciado. Tomás de Aquino sostenía que el vendedor tenía la obligación moral de fijar el precio de sus artículos según su “valor real”, y que era ilícito especular con los desequilibrios entre oferta y demanda para aumentar los beneficios.

Es decir, hasta los inicios de la modernidad, los hombres de negocios no habían logrado insertarse exitosamente en sus respectivas sociedades y siempre habían sido tachados de ejercer oficios innobles.

¿Y cuál fue el recorrido del management a lo largo de la historia? Piense en los egipcios construyendo sus monumentales pirámides. Imagine a los romanos administrando su enorme imperio. Si bien no siempre fue aplicado estrictamente,

tamente a los negocios, el management parece haber acompañado al ser humano desde tiempos remotos, mezclado entre las artes de gobierno y las estrategias bélicas.

La confluencia entre management y negocios recién se produce en la Gran Bretaña del siglo XIX, en plena Revolución Industrial y auge del capitalismo. En aquellos tiempos, dedicarse a los negocios dejó de ser motivo de vergüenza y marginación. Y es en este ambiente donde nació el management moderno, de la mano del ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor, padre del famoso “taylorismo”. Su libro *Shop Management* (1903), tal vez el primer texto de administración, describe las prácticas que debía adoptar todo industrial para impulsar su eficiencia y beneficios.

Lo que faltaba para consolidar al management como una disciplina ampliamente aceptada era su introducción en el sistema educativo. Y, en pleno ascenso económico de los Estados Unidos, la Universidad de Harvard dio el paso decisivo, al crear un programa de negocios en los primeros años del siglo XX. Luego, la iniciativa fue imitada por las universidades de Chicago y Pennsylvania (Wharton).

Si bien, en un primer momento, los círculos académicos se resistían a considerar la educación en negocios como una disciplina intelectual, los MBA acabaron ganando la pulseada. En las décadas de los '70 y '80, la cantidad de alumnos que los cursaban creció exponencialmente. Temas como el marketing relacional, el revenue management, el marco cognitivo en el comportamiento organizacional, son algunos de los campos en los que evolucionaron los conocimientos en el ámbito del management y los negocios.

La última parada en este breve recorrido por la historia de los negocios pasa necesariamente por la investigación. En otros tiempos, los avances provenían exclusivamente de los empresarios que creaban nuevas técnicas. Pero