



knowsquare .

MARÍA JOSÉ GÓMEZ YUBERO

23 DE ABRIL DE 2013

# LO QUE AHORA IMPORTA

---

RESEÑA DEL LIBRO DE GARY HAMEL

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de la  
Autora y Know Square S.L.

Autor con más que reconocido prestigio en el campo de la gestión empresarial, el norteamericano Gary Hamel está considerado como uno de los pensadores más influyentes del mundo en este campo.

Su último libro, *Lo que ahora importa*, ha sido segundo finalista del premio Know Square 2012 al mejor libro de empresa. De forma clara, el jurado consideró que cumplía holgadamente todos los criterios de valoración aplicados: originalidad, valor añadido, experiencia del autor, aplicabilidad práctica, oportunidad, calidad del texto, facilidad de lectura, calidad de la edición y nivel didáctico.

*Lo que ahora importa* es un libro con vocación de permanencia, de imprescindible lectura y que puede ser releído o consultado en cualquier momento. Ello gracias a su estructura en capítulos breves, su lenguaje ameno y conciso y la variedad y riqueza en matices de los temas que trata. No se trata de un banquete, es un bar de tapas. Así lo presenta el propio autor.

Obviamente hay muchas cosas que importan ahora. Pero en un mundo de certezas rotas y confianza socavada algunas cosas son más importantes que otras, especialmente para responder a la pregunta que plantea el libro: *¿cuáles son las cuestiones fundamentales que determinarán si su organización prospera o se hunde en los próximos años?* Hamel considera que hay **5 claves** por encima de cualesquiera otras: valores, innovación, adaptabilidad, pasión e ideología.

Traza el camino para crear organizaciones adaptadas al futuro y a los seres humanos. Un futuro, ya presente, caracterizado por una competencia feroz, una innovación incesante, clientes exigentes hasta la crueldad, bien armados y poderosos, medios sociales que han cambiado radicalmente la forma en que las personas se conectan, aprenden y colaboran y un entorno laboral dominado por la generación F (Facebook). Generación que ha crecido y se ha formado en un entorno Web y cuyas expectativas en cuanto a su entorno laboral en nada se parecen a la burocracia de mediados del siglo XX que todavía impera hoy.

Los modelos de gestión tradicionales que apuestan por la optimización por encima de la innovación y la continuidad por encima del cambio, no pueden hacer frente a estos desafíos.

Por primera vez desde comienzos del siglo XX nos encontramos al borde de otra revolución en la gestión, tan importante e inquietante como la que desencadenó la era industrial.

Hamel invita a repensar los fundamentos del capitalismo, la vida de las organizaciones y el significado del trabajo. Veamos cómo.

## 1. AHORA LOS VALORES IMPORTAN.

Los excesos de los últimos años de banqueros y ejecutivos sin escrúpulos han hecho que la sociedad pierda su confianza en las grandes corporaciones. El peor bache económico desde los años treinta no ha sido una crisis bancaria, crediticia ni hipotecaria. Ha sido una crisis moral, una negligencia deliberada *in extremis*.

En la crisis no fue el capitalismo lo que falló, sino sus guardianes. La superioridad moral del capitalismo se basa en que en un mercado libre la única manera de prosperar es beneficiando a los

demás. Pero también es cierto que hay aspectos del capitalismo que son indefendibles y su rehabilitación no se producirá de arriba hacia abajo sino a través de la actuación individualizada de cada uno de nosotros. Es el momento de adoptar conductas ejemplares que en un mundo interconectado se contagien y amplifiquen.

Los dirigentes necesitan desarrollar cinco virtudes, escasas en los últimos años: *lealtad* con los talentos y bienes administrados, *caridad* para favorecer los intereses ajenos antes que los propios, *prudencia* para proteger el futuro aun cuando se aproveche el presente; *responsabilidad* por las consecuencias sistémicas de nuestras acciones y *equidad* en la distribución de recompensas dando prioridad a la contribución antes que al poder

Aunque los intereses de las partes no estén alineados, existe consenso en torno a que ahora los valores importan más que nunca.

## 2. AHORA LA INNOVACIÓN IMPORTA.

Los productos y estrategias son fácil e instantáneamente copiables en un mundo global. Sin una innovación permanente, el éxito es efímero.

Pero por desgracia, en los últimos años la innovación no ha sido una prioridad. En la mayoría de las empresas asentadas lo que limita la innovación no es la falta de recursos o la escasez de creatividad humana, sino una escasez de procesos pro innovación. En la mayor parte se innova “a pesar del sistema” antes que por el mismo.

Los problemas culturales, sociales y políticos a escala global a los que nos enfrentamos requieren que reinventemos la innovación. Se necesitan *meta-innovaciones* (mercados de ideas, colaboraciones colectivas, *folcsonomías*) que faciliten la innovación a través de disciplinas, fronteras, instituciones e ideologías.

El primer paso consiste en enseñar a la gente a observar el mundo de otro modo, sin ataduras, de forma fresca, cuestionando viejas ortodoxias, atendiendo tendencias aparentemente inadvertidas. Un mundo que facilite que afloren las competencias y activos no utilizados en su compañía y se encuentren necesidades de los clientes hasta ahora no articuladas.

El ejemplo de Apple descrito en este capítulo, no por conocido deja de ser apropiado y concluyente de que, en efecto, ahora la innovación importa.

## 3. AHORA IMPORTA LA ADAPTABILIDAD.

El cambio ha cambiado. Ahora tiene un ritmo exponencial, es multifacético, inocente, subversivo, incluso aterrador. Por ello, las compañías que inviertan en adaptabilidad, que sepan afrontar el cambio con poco dolor, sufrirán menos reveses financieros. Una compañía que esté permanentemente reinventándose y colonizando nuevos mercados, adelantándose a las nuevas necesidades de sus clientes, tendrá empleados más comprometidos, entusiasmados y productivos y clientes más fieles.

Sin embargo, cuando las organizaciones maduran, el impulso de su misión se debilita y el hábito se refuerza. Superar esta dinámica generada por el legado propio exige valentía, imaginación y flexibilidad para diagnosticar correctamente la decadencia y cambiar. Si somos audaces, inventivos y decididos podemos soñar con organizaciones en las que el drama de la renovación se produzca sin el trauma de un cambio radical.

El cambio profundo suele ser, no obstante, fruto de la crisis, lento, traumático y caro. En un mundo en el que los líderes de la industria pueden convertirse en rezagados de la noche a la mañana, la única manera de sostener el éxito es reinventarlo. Por ello, la adaptabilidad importa ahora más que nunca.

#### **4. AHORA IMPORTA LA PASIÓN.**

En toda industria queda ya poco conocimiento por mercantilizar. Hay que decir adiós a la economía del conocimiento y dar la bienvenida a la economía creativa. Hoy ningún líder puede permanecer indiferente al desafío de comprometer a sus empleados en la tarea de crear el futuro. Innovación, voluntad de cambio y creatividad son frutos de la pasión.

Si queremos mejorar el nivel de compromiso de nuestros trabajadores hemos de empezar por reconocer que si los empleados no se muestran con iniciativa, creatividad y pasión no es porque el trabajo sea malo. Es porque la dirección falla.

Crear organizaciones orientadas al ser humano, en las que las personas sean lo primero implica descentralizar, destacar la comunidad frente a la jerarquía, transparencia en las decisiones, líderes responsables, alinear recompensa con contribución, en lugar de con poder y cargo, sustituir revisión de arriba hacia abajo por revisión por pares. Dejar que la gente encuentre el trabajo que mejor se adapte a ella es clave para construir comunidades de pasión. Para aprovechar al máximo el talento de una organización hay que preguntarse cada día qué puedo hacer para que este lugar se parezca menos a una jerarquía y más a una comunidad.

Estas son las expectativas de la generación F (Facebook), muy diferentes de lo que ofrecen los entornos laborales actuales.

En el futuro, cualquier compañía que carezca de un núcleo vital de empleados de la generación F, estará fuera de juego. Las organizaciones que pretendan atraer a los miembros más creativos y dinámicos de la generación F, deben entender sus expectativas. Ha llegado el momento de reinventar la gestión para la generación F (Facebook).

Con la mediocridad en caída libre, la pasión importa ahora más que nunca.

#### **5. AHORA IMPORTA LA IDEOLOGÍA.**

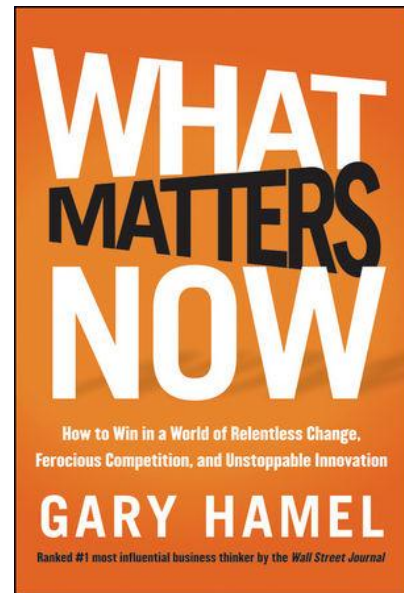
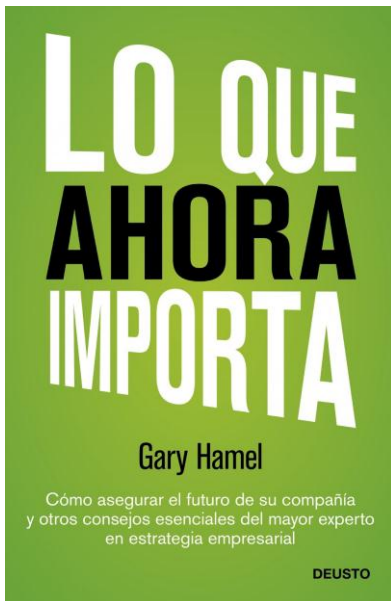
Las organizaciones parecen menos adaptables, innovadoras, animadas y nobles que las personas que trabajan en ellas. Ello es debido a que la mayoría están excesiva y equivocadamente controladas, porque los gestores intentan controlar demasiadas cosas y de un modo bastante tenso y porque el

control procede en exceso de supervisores y decretos más que de compañeros y normas. El efecto neto es un bajo nivel de confianza e individuos que no gozan de autonomía para hacer intercambios inteligentes y en tiempo real. Aquello que destaca queda aplastado.

No basta con tener los mejores procesos y modelos de negocio, necesitamos mejores principios de negocio. Es el momento de innovar en la gestión, de crear organizaciones aptas para el futuro, más humanas, participativas y abiertas. Donde el director ejecutivo no actúe como un “visionario en jefe” sino como un “arquitecto de gestión” que se ocupe de que afloren las mejores ideas y libere el talento de todos los que trabajan allí.

Hoy solo unas pocas compañías han sabido hacerlo. Por eso, la ideología importa ahora más que nunca.

La puesta en práctica de la fórmula Hamel requiere humildad, replantearse los principios y altura de miras para construir organizaciones de y con futuro, flexibles, humanas y éticas. La pregunta es ¿quién va a guiar y quién irá detrás?



Más información sobre el libro y la obra de Gary Hamel en [www.garyhamel.com](http://www.garyhamel.com) y @profhamel.