



knowsquare .

PREPARADO POR: MARCOS ÁLVAREZ OROZCO

23 DE MARZO DE 2009

EL FUTURO DEL MANAGEMENT

NOTA TÉCNICA Y RESEÑA
DEL LIBRO DE GARY HAMEL Y HILL BREEN

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

© **KNOW SQUARE, S.L.** SOCIEDAD LEGALMENTE CONSTITUIDA EN
ESPAÑA, CON DOMICILIO EN MADRID, PASEO DE PINTOR ROSALES 2, 6º.
CIF B-85086460. REGISTRADA EN EL REGISTRO MERCANTIL DE MADRID,
TOMO 24.295 FOLIO 82 SECCIÓN: 8 HOJA: 436797 INSCRIPCIÓN: 1.

EL FUTURO DEL *MANAGEMENT*

NOTA TÉCNICA – RESEÑA DE LIBRO

Una vez más, el profesor Gary Hamel vuelve a demostrar su condición de gurú del mundo empresarial y nos presenta en este libro de Ediciones Paidós Ibérica (2008), junto a Hill Breen, nuevas vías para guiarnos en un nuevo entorno económico en el que se manifiestan nuevos retos y nuevos problemas que no pueden ser ya tratados son viejas recetas de *management* más propias de décadas pasadas.

Ésta es la tesis fundamental de “El Futuro del Management” que sin duda será una referencia que no podrá faltar en una buena biblioteca de gestión como en su día ocurrió con “Competiendo por el futuro” (1994) que el mismo autor alumbró en compañía de Prahalad.

El actual modelo de gestión basado simplemente en la eficacia y el control no parece lo más apropiado para afrontar una nueva realidad donde la creatividad y la innovación serán las llaves de la puerta que conduzca al éxito de las nuevas organizaciones dominadoras del nuevo orbe económico.

¿Cuáles son los nuevos retos a los que deberán enfrentarse las organizaciones de hoy en día?

El primero de estos retos será aguantar el endiablado ritmo del cambio. Hace ya algunas décadas que asistimos a la aparición de continuas innovaciones tecnológicas y productivas que provocan que la ventaja competitiva de las organizaciones se erosione rápidamente fruto de la aparición de la temida obsolescencia que cada vez se presenta ante nosotros con mayor anticipación, debido al esfuerzo innovador del resto de competidores y de nuevos “depredadores” que aparecen llamados por el aroma de los beneficios.

Muy pocas empresas consiguen mantener sus hegemónicas posiciones de liderazgo más allá de un puñado de años y menos si no están completamente abiertas al proceso de cambio continuo y orientadas totalmente hacia la innovación. Para ello es necesario que se estén continuamente replanteando sus procesos internos, sus productos e incluso los mercados hacia los que dirigir su producción.

Por otra parte, esa competencia voraz e inmisericorde que cada vez crece con más fuerza, es debida en gran medida a factores como la desaparición de mercados regulados, la creciente globalización de los mercados y a la aparición de nuevas vías de intercambio de información y generación de conocimiento, como es el caso de Internet.

El triunfo a largo plazo en nuestros días sólo está al alcance de aquellas empresas que basen su ventaja competitiva en el factor conocimiento, perdiendo vigencia la importancia que otros factores (tierra, trabajo y capital) tenían en los modelos productivos industriales de siglos pasados.

Por estas razones, los consumidores, y con ello la sociedad, han ido ganando poder de negociación, sobre todo por la disminución del valor de los costes de información, en detrimento de las empresas. Podemos decir que Internet y las nuevas tecnologías de la información han liberalizado totalmente ese componente básico a la hora de la fijación de precios y con ello fruto de los márgenes y los beneficios extraordinarios.

En este entorno competitivo, abierto, polarizado y exento de regulación los ciclos vitales de los productos y estrategias se han acortado a la mínima expresión y eso trae consigo que las organizaciones deban acostumbrarse a vivir orientadas a la búsqueda de nuevos escenarios de productos y mercados ya que nada les asegura el posicionamiento y la supervivencia más allá de un horizonte temporal más o menos cercano.

La caída de los costes de información y el aumento de la globalización permite que pequeñas compañías, independientemente de su localización y con mínimos recursos iniciales puedan complicar verdaderamente la existencia de los históricos “pesos pesados” de una industria que ven como su posición de privilegio se ve amenazada por compañías más jóvenes, más pequeñas pero mucho más dinámicas. Hemos asistido a muchos casos en la última década en los que la ausencia de capacidad de reacción ha acabado por dar la estocada final a estos “mastodontes” que habituados a su posición de liderazgo en los últimos cien años han tenido que ver cómo eran absorbidos o expulsados de un mercado que consideraban en propiedad.

¿Cómo deben afrontar las organizaciones esta situación actual y de futuro?

La empresa del futuro deberá estar completamente enfocada hacia la innovación. Esa es la única fuente que le puede reportar cierta seguridad de supervivencia. Para ello los tres objetivos fundamentales son:

- 1.- Alcanzar altas cuotas de eficiencia y trabajar en la adaptabilidad a nivel productivo.
- 2.- Focalizarse hacia la innovación como única fuente del crecimiento de los márgenes.
- 3.- Esforzarse por inspirar en sus colaboradores la confianza necesaria para que estén dispuestos a aportar lo mejor que llevan dentro ya que esa será la verdadera fuerza de la innovación en las organizaciones.

Para llevar a cabo todos estos nuevos retos, Hamel plantea que no será suficiente con una evolución de los actuales postulados del *management*, vigentes desde principios del siglo pasado y que han sido, sin duda, fuente de nuestra sociedad del bienestar actual. Será necesaria una verdadera revolución que traiga consigo la desaparición del *management* actual y el nacimiento de una nueva forma de gestionar. La innovación en materia de operaciones, productos y/o servicios e incluso en las estrategias no será suficiente para mantener posiciones ventajosas, competitivamente hablando, de una manera sostenible. Es necesaria una innovación en materia de gestión y liderazgo.

Las empresas deben ser capaces de ser tan ágiles como el propio cambio y por ello debe acelerarse el ritmo de renovación estratégica y dedicar una importante parte de sus esfuerzos a conseguir sacar adelante esta renovación.

Por otro lado, la innovación como *leitmotiv* de la organización del futuro debe ser una responsabilidad de todos los partícipes y en todo momento. Debemos ser capaces de redireccionar los esfuerzos y el talento de las personas de nuestras compañías hacia la innovación. Para ello deberemos crear un entorno de trabajo, física y culturalmente, propicio para que las personas estén dispuestas a aportar el máximo en el proceso de innovación continua.

Las preguntas que debemos hacernos son: ¿Hasta qué punto y en beneficio de quién les pedimos a las personas de nuestras organizaciones que se entreguen al máximo y estén dispuestas a dar lo mejor de sí mismas? ¿Está la organización comprometida con una finalidad que merezca realmente las iniciativas, la energía y la pasión de las personas que forman parte de ella? Y por último, ¿es todo esto una utopía y una mera declaración de intenciones o realmente existen casos que atestigüen que es viable llevar a la práctica estos nuevos postulados?

En esta obra se analizan tres casos de éxito que, a modo de ejemplo, demuestra que sí es posible llevar a cabo estas ideas (**Whole Foods**, importante cadena de supermercados de los EEUU; **W.L. Gore**, empresa de ingeniería e investigación cuyo artículo más conocido entre sus cientos de patentes es el tejido Gore-Tex; **Google**, sin duda una de las empresas “culpables” de todo el cambio socio-económico que estamos viviendo)

En cada uno de estos tres casos analiza cómo han sido capaces de evolucionar en materia de gestión apoyándose en tres pilares básicos:

- Ampliando las libertades de los trabajadores de la organización de forma que el entorno sea propicio para el desarrollo de la innovación. En palabras llanas, delegar sin sacrificar la disciplina y el orden
- Haciendo crecer el espíritu de comunidad que una a las personas de la organización y eliminando la burocracia que frene el proceso de la innovación
- Ampliando el sentido de misión y propósito de forma que sea justificable la participación voluntaria y extraordinaria de los trabajadores

Al amparo del estudio de estos casos de éxito y siendo conscientes del entorno socioeconómico al que debemos de enfrentarnos parece claro que la propuesta debe, cuando menos, tenerse en consideración y debemos empezar a pensar en lanzarnos hacia la creación del llamado por el autor **Management 2.0**

Los principios del *management* del siglo XX (estandarización, especialización de tareas y funciones, alineación de objetivos, jerarquía, planificación y control y gratificaciones extrínsecas) que han sido claramente beneficiosa para llegar a la prosperidad económica de la que disfrutamos actualmente no son efectivos si lo que queremos es crear organizaciones adaptables.

La estandarización, por ejemplo, es un freno al aprendizaje transversal fruto de las ideas más rompedoras y lleva al conformismo por miedo a la excentricidad de aquellos que se separan de la media. Por su parte, el convencimiento pleno de la eficacia de las gratificaciones de tipo económico deja de lado el poder que pueden tener la voluntad y la pasión a la hora de generar esfuerzo individual y voluntariedad.

Todos estos principios están basados principalmente en el control y la previsión, propia del control, el alineamiento y la estandarización que son las principales herramientas de una “clase burocrática” asentada en la confortabilidad del consejo directivo de muchas organizaciones que están cambiando, sin darse cuenta, una efímera estabilidad actual por una más que previsible, aunque no ante sus ojos, inseguridad y supervivencia.

Nuevos retos del nuevo management

Para gestar un nuevo modelo de gestión basado en el talento de las personas de la organización y en la innovación es necesario dar respuesta a nuevos retos, dado que hemos visto que con el mapa de relaciones existente actualmente dentro de las organizaciones es muy difícil que el talento emerja con fuerza ya que, lejos de ayudar a la generación y canalización de este flujo, el hábitat interno en muchas de las empresas de hoy en día perjudica la afluencia de este caudal vital para la organización del futuro.

Estos son los retos que plantea Hamel:

- Crear una organización capaz de escuchar todas las voces y que esas ideas sean valoradas independientemente de su procedencia (Democracia de ideas).
- Transformar a empleados ordinarios en innovadores extraordinarios (Amplificar la imaginación humana).
- Lograr que las antiguas creencias no sean un freno para la renovación estratégica (Minimizar el lastre de los viejos modelos mentales).
- Crear una auténtica comunidad de voluntarios dentro de la organización (Brindar a todo el mundo la oportunidad de participar).
- Liberar recursos (capital) destinados a invertir en futuro (Reasignación dinámica de los recursos).
- Lograr la máxima participación de los partícipes de la organización (Sumar la sabiduría colectiva).

El ejemplo de Internet

Como se ha dicho, Internet es uno de los principales “culpables” del cambio en las condiciones del actual entorno competitivo. La principal característica de esta herramienta de la información y la transmisión de conocimiento es que su verdadero poder radica en la facilidad de coordinación de que dispone sin tener que hacer uso de la jerarquía y la burocracia para ser capaz de gestionarla.

Internet cumple con los tres principios: es adaptable, innovadora y atractiva para sus usuarios y lo es entre otras razones porque:

- Todo el mundo puede participar en igualdad de condiciones
- Experimentar resulta fácil y barato
- La capacidad tiene más valor que los títulos y las credenciales
- El compromiso es voluntario
- Las comunidades se definen por sí mismas. Los individuos disponen de abundante información
- Las ideas compiten en igualdad de condiciones
- Las decisiones se basan en el grupo
- Todo está descentralizado
- Los encuentros entre compradores y vendedores son sencillos

Conclusiones

Tenemos ante nosotros la posibilidad de abrazar nuevas ideas postuladas por un reputado visionario de las organizaciones que ha observado, lo mismo que muchos directores generales de organizaciones actuales, que el entorno competitivo actual es cada vez más dinámico, mudable y, con ello, inestable. La diferencia de Gary Hamel es que él nos ilustra con una serie de ejemplos reales y de éxito cómo poder enfrentarnos ante esta nueva situación. Para llevar a cabo el cambio es necesario que nos replanteemos el modelo actual vigente en el último siglo y que nos preguntemos si estamos capacitados y sobre todo dispuestos a afrontar la verdadera revolución que supone cambiar el focus de la organización hacia el compromiso con la innovación

Todo esto no puede estar basado en simples comunicados de intenciones por parte de la dirección ni en la redacción de misiones y visiones más o menos atractivas que decoren las paredes de las empresas y que, en muchas ocasiones sirven para demostrar que las palabras y las acciones no están en consonancia, lo cual aumenta de manera exponencial la frustración de las personas de la organización, minando su motivación y su voluntad de participar en la labor de innovar

La empresa innovadora, la organización de éxito en el futuro, ha de basarse en el conocimiento como factor fundamental desterrando a la tierra, el trabajo y el capital como factores limitativos y proveedores de ventaja competitiva sostenible. Ese conocimiento está ligado de manera indisoluble a las personas. Orientar la empresa hacia la innovación pasa por confiar en las personas y por compartir niveles de responsabilidad a través de la delegación. No es fácil liberarse de antiguos modelos mentales dentro de los actuales consejos de dirección ya que eso puede suponer, según algunos, pérdidas de status y de cuotas de poder basadas en la manipulación interesada y en la ocultación manifiesta de información que les posibilita hacerse con el control.

Son muchos los que ya están comenzando a prepararse ante este nuevo cambio de paradigma que parece irremediable; eso les proveerá de una mayor disposición para afrontar el cambio continuo. Los recelosos o menos confiados han de saber que están asumiendo el riesgo adicional al no contar con unos medios que podrían estar perfectamente a su alcance, como es el talento de las personas de sus organizaciones. Esta situación puede llevarles sin saber ni cómo, ni cuándo, ni por qué, hacia un fracaso a medio plazo prácticamente seguro.

El líder actual tiene ante sí el reto, a mi modo de ver ilusionante, de participar en la creación de un nuevo modelo de management orientado a buscar dentro de su organización las soluciones que le permitan enfrentarse al cambio en el mundo exterior. Ese es, llevado al mundo real actual, el nuevo queso del que nos hablaba S. Johnson en su novela “¿Quién se ha llevado mi queso?”. Debemos hacer una profunda reflexión y contestar a la pregunta: ¿estamos dispuestos a calzarnos las zapatillas y salir a buscarlo? Si la respuesta es afirmativa pongámonos manos a la obra cuanto antes, ya que son muchos los que han comenzado la carrera; si, por contra, es negativa seamos capaces de asumir en el futuro los resultados de nuestra falta de decisión y valentía ante una oportunidad que se presume histórica.

Marcos Álvarez Orozco