



knowsquare .

OLIVIA FONTANILLA CASTRO

27 DE NOVIEMBRE DE 2011

REINVENTANDO EL MANAGEMENT PARA EL SIGLO XXI

RESUMEN DE LA CONFERENCIA DE GARY HAMEL EN LA
UNIVERSIDAD DE PHOENIX

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Si tuviese que elegir uno, ¿cuál sería para usted el invento más importante de los últimos 100 años? Gary Hamel ha optado por “el management”. El experto en gestión, autor y cofundador de Management Innovation eXchange (MIX) advierte, no obstante, de que el modelo dominante de management ha quedado obsoleto y no se adapta a los retos presentes y futuros de los mercados, “que no tienen precedente”. En este contexto, plantea la necesidad de reinención del management, para adaptarlo al siglo XXI.

¿Cómo podemos construir organizaciones preparadas para el futuro? Hamel lo tiene claro: construyendo organizaciones preparadas para los seres humanos.

Para el autor, los seres humanos son “*increíblemente adaptables*” (resiliencia) ante todas las situaciones, circunstancias y problemas que tienen que afrontar a lo largo de sus vidas, y son fuente de innovación, creatividad y pasión. “*Tienen todas las características y cualidades que les hacen falta a las organizaciones*”, afirma. Y, sin embargo, con el actual modelo de *management*, su papel dentro de las mismas ha quedado reducido, en la mayoría de los casos, al de “*robots semiprogramables*”, lo que impide el desarrollo de su potencial y sus aportaciones, desaprovechando uno de los principales recursos de diferenciación y progreso de las organizaciones.

Modelo obsoleto

Hamel destaca que, frente a la gran y constante evolución experimentada en otros campos, como la medicina, los transportes o la tecnología, el modelo de *management* dominante se ha mantenido prácticamente sin cambios en los últimos 50 ó 60 años. “*La evolución se ha basado en una escalada tecnológica, más que del conocimiento*”, indica.

“Los principios, herramientas y métodos que encontramos aún hoy en la mayoría de las organizaciones son herencia de fundadores, directivos y jefes que ya hace mucho tiempo que están muertos o retirados. Sin embargo, su visión es la que sigue prevaleciendo. Es tiempo de cambiar”, afirma.

En esta línea, advierte de que las principales herramientas del moderno sistema de *management* “*ya estaban inventadas antes de 1920*”. Entre ellas, menciona el pago por rendimiento (o desempeño); los presupuestos de capital; la división por tareas, y la gestión de marca. Todos estos factores configuran lo que el autor denomina Management 1.0. Un dogma que es necesario superar para lograr consolidarse y mantener una posición en un mercado cada vez más cambiante y competitivo.

Hamel destaca que las organizaciones se enfrentan hoy en día a un contexto caracterizado por:

1. Una hiperinflación en los ritmos del cambio, con cambios rápidos, constantes y sorprendentes en todos los ámbitos y aspectos. Hemos asistido al “*cambio del cambio*”.
2. Una competencia extrema, según la que, una vez eliminadas las políticas proteccionistas de estados y regiones, es cada una de las compañías la que debe diseñar sus propias estrategias para defender su posición en el mercado. La única manera de hacerlo es a través de la innovación. Las compañías se ven obligadas a ser más creativas e innovadoras día a día para mantenerse en el mercado.
3. Creciente difusión y replicabilidad del conocimiento: El conocimiento es un recurso y un valor diferencial para la organización, pero cada vez es más fácilmente accesible y replicable, por lo que las diferencias logradas en este ámbito desaparecen con mucha rapidez. Hamel cree que es este factor el que más presión ejerce sobre las compañías. En

esta línea, subraya que *“no sólo es importante el conocimiento diferencial que tengo ahora, sino la rapidez con la que puedo crear nuevo conocimiento”*.

A partir de esas realidades, Hamel plantea a las organizaciones tres retos:

1. Cómo cambiar tan rápido como el propio cambio.
2. Cómo construir una compañía donde la innovación sea el trabajo de todas las personas durante todo su tiempo y todos los días.
3. Cómo construir una organización donde la gente esté dispuesta a dar lo mejor de sí misma, en forma de iniciativa, creatividad y pasión.

“Las compañías mejor posicionadas para afrontar los próximos años serán las que consigan progresar en estos aspectos y hacerlo mejor y más rápido que sus competidores”, destaca. Todo ello, partiendo siempre del análisis de la situación real, los objetivos perseguidos y los riesgos que la organización está dispuesta o puede asumir.

Implicación y desarrollo

La clave para lograrlo está dentro de cada una de las organizaciones, que deben de trabajar para ser capaces de transmitir y hacer partícipes a todos y cada uno de sus miembros de su filosofía, objetivos y estrategias e implicarles en su desarrollo e implementación. Se trata de poner en valor todos los recursos humanos, fomentando el desarrollo de sus cualidades y capacidades, partiendo de la idea de que la innovación no suele encontrarse dentro de las corrientes principales o dominantes, sino en la diversidad.

Algunas compañías de La India han puesto en marcha sistemas de evaluación en los que son los empleados los que analizan y califican el trabajo y actitud de sus superiores. De esta manera, se transmite a los empleados la idea de que son más importantes que sus directivos. La compañía HCL Technologies ha dado un paso más allá al plantear como uno de sus lemas *“Empleados primero, clientes después”*. Una idea que puede ser discutible, pero que permite a la firma aprovechar todo su potencial interno.

Asimismo, Hamel considera que la Web (con mayúsculas) puede ayudar en esta tarea. El experto considera que se trata de *“un sistema abierto para la innovación”*, caracterizado por valores como la accesibilidad, la meritocracia, la flexibilidad y la colaboración. *“La Web es innovadora, adaptable y comprometida, características que faltan en las organizaciones”*, dice.

Las organizaciones tienen hoy a su alcance y disposición recursos, herramientas y sistemas que hacen el cambio posible, además de necesario. Un cambio hacia organizaciones preparadas para crear el futuro: adaptables, resistentes, innovadoras, creativas e inspiradoras. Organizaciones construidas no sobre la base de la tecnología y los procesos, sino sobre las personas, sus conocimientos, valores y cualidades.

Nota.- El video de esta Conferencia fue publicado en Know Square el 30-05-2011. Si quieres acceder a él pulsa [aquí](#).