

## GARY HAMEL

Experto en gestión empresarial

# “La mejor idea no siempre es de un directivo”

MANUEL ÁNGEL-MÉNDEZ

Escuchar a Gary Hamel es un lujo. Literalmente. Su caché de ponente comienza en los 50.000 dólares y puede superar los 100.000. *The Wall Street Journal* lo nombró el pasado año el gurú de la estrategia empresarial más influyente del mundo. Hamel despacha los halagos con meritoria modestia. “No importan las ideas que tuve ayer, importan las que tendré mañana”.

Doctorado por la Universidad de Michigan y profesor en la London Business School, acuñó en 1990 el término “competencias centrales” (*core competencies*, en inglés), aquellas que toda compañía debe desarrollar para sobrevivir. Desde entonces ha escrito decenas de *best sellers* y artículos (*Harvard Business Review*) con una sola obsesión: reinventar la anquilosada gestión empresarial. A su paso por la primera edición del congreso HiT Barcelona, exhortó a superar lo que denomina *apartheid* creativo, es decir, “pensar que sólo los altos directivos tienen buenas ideas. No es así”.

**Pregunta.** ¿Por qué el modelo actual de gestión está anticuado?

**Respuesta.** Por una razón principalmente: la mayoría de compañías concentran las decisiones de estrategia y dirección en los altos cargos. Un número reducido de personas puede secuestrar la capacidad de transformación de la empresa, supeditándola a su aversión individual al cambio. Encuentras ejecutivos cuya concepción de su

sector o de la tecnología está cinco o 10 años anticuada, pero siguen ostentando el poder de decidir qué ideas siguen adelante y cuáles no.

**P.** ¿Es posible cambiar ese modelo?

**R.** Es difícil. Si eres un alto directivo no te entusiasma ceder poder ni autoridad. Sin embargo, veremos una nueva definición del concepto de líder. Estará menos relacionada con tomar decisiones clave y tener una visión de futuro y más con crear las condiciones necesarias para que otra gente innove.

**P.** El cambio implica riesgo y las empresas huyen del mismo. ¿Cuál es la salida?

**R.** Cualquier innovación puede fracasar, aunque no tiene por qué ser un fallo muy caro. Hay que preguntarse: ¿qué puedo hacer para que, si fracaso, no se produzca una enorme crisis? Construir una fábrica cuesta muchos millones. ¿Con cuánto capital empezó Facebook? Cero. Era un estudiante que tuvo una idea. De la misma manera que experimentamos con otros aspectos del negocio tenemos que aprender a experimentar con la gestión.

**P.** ¿No reside el problema en la raíz, en el hecho de que el principal objetivo de los directivos, maximizar el valor de los accionistas, no admite demasiada experimentación?

**R.** No hay nada malo en trabajar para maximizar el valor de los accionistas. El problema viene cuando lo conviertes en el principal objetivo. Entonces se toman atajos, como manipular



Gary Hamel, fotografiado en Barcelona. / SUSANNA SÁEZ

los números en lugar de crear valor. Un líder innovador te dirá que los empleados son lo primero, los clientes lo segundo y los accionistas lo último. Si los empleados no están inspirados, los clientes no estarán satisfechos y los accionistas menos.

**P.** ¿Cómo debe canalizar el talento una firma innovadora?

“El ‘management’ se inventó para transformar a la gente en robots”

“El líder del futuro será quien cree las condiciones para que la gente innove”

**R.** Es un punto central. El *management* se inventó para transformar a la gente en robots, y hemos pagado el precio. Nos han robado la imaginación, la creatividad y la pasión. Éstas son las capacidades diferenciales, y no la obediencia ni la especialización. Los gestores se pre-

guntan: ¿cómo puedo conseguir que mis empleados contribuyan a los objetivos de negocio? Pero la pregunta debería ser: ¿cómo construyo una organización que motive a la gente a ofrecer su creatividad y pasión todos los días?

**P.** ¿Cree que las malas prácticas de gestión han derivado en la actual recesión?

**R.** La crisis ha sido motivada por un error de gestión y un grave tropiezo del Gobierno americano. Los banqueros no se volvieron avariciosos de repente. Siempre lo fueron. Fallaron los sistemas básicos de regulación y control empresarial. Muchos directivos eran conscientes de los riesgos que tomaban y sabían que la situación acabaría estallando. Estaban tan implicados, que no querían oír hablar de consecuencias.

**P.** ¿Qué nuevas fórmulas se deberían adoptar?

**R.** Primero, experimentar más a nivel operativo, en estrategia y en gestión. Segundo, dividir los grandes departamentos en unidades más pequeñas. Una compañía con 100, 1.000 o más empleados debe pensar en equipos de 15 o 20 personas. Con unidades más grandes, la gente pien-

sa de la misma forma. Tercero, crear organizaciones donde todas las ideas tengan las mismas posibilidades de éxito. La mejor no siempre proviene de un alto directivo con experiencia.

**P.** ¿Cómo puede ayudar la tecnología en este camino?

**R.** Para entender el futuro de la gestión empresarial tenemos que analizar la revolución social que está ocurriendo en Internet. En la *web* no hay una democracia, sino una “ideocracia”: cualquier propuesta tiene una oportunidad, y la mejor gana. Debemos introducir el mismo concepto en las organizaciones.

**P.** Ponga algún ejemplo de empresas que hayan dado el paso...

**R.** De momento no hay muchas. Google está experimentando en este sentido. Puede que no tenga el modelo correcto, pero al menos entiende el problema. La americana WLGore, la india HCL Technologies o la brasileña Semco son otros buenos ejemplos.

**P.** ¿Qué características unen a los líderes de estas firmas?

**R.** No creo que ninguno haya ido a una escuela de negocios. No estoy en contra de ellas, doy clases en una (se ríe). Pero si analizo a los gestores que son realmente innovadores, como Eric Schmidt de Google o John Mackey de Whole Foods, ninguno ha cursado un MBA. Sales con un pensamiento demasiado ortodoxo.

**P.** ¿Deberían ser las escuelas de negocios las primeras en reinventar la gestión?

**R.** En parte, sí. No se cuestionan aspectos fundamentales de las organizaciones. ¿Necesitamos jerarquías? ¿Necesitamos gestores? ¿Por qué la gente tiene que desplazarse a trabajar a la oficina? Son preguntas que no se suelen hacer. Las creencias actuales las hemos heredado y dado por válidas sin más. Han funcionado durante años, pero ahora las compañías tienen problemas que van más allá del modelo de objetivos. Sin duda, la estructura cambiará. La duda es quién liderará la transformación. ■

**ADAMS empresas**

**Soluciones integrales de formación**

Presencia  
Online  
Distancia

Cursos programados en nuestros Centros y a medida de las necesidades de su empresa.

**PUBLICADO** por la FTFE el **CRÉDITO VALIDADO** del que dispone cada empresa para la formación de sus trabajadores.

902 06 00 33  
www.adams.es/empresas  
formacionempresas@adams.es

ADAMS

**FORMACIÓN PROFESIONAL TÉCNICO SUPERIOR**

Promoción anterior 100% colocados

- Prótesis Dentales
- Higiene Bucodental
- Anatomía Patológica y Citología
- Laboratorio Diagnóstico Clínico
- Educación Infantil
- A. Sistemas Informáticos

SIN SELECTIVIDAD, acceso a: Odontología, Medicina, Farmacia, Biológicas, Enfermería, Fisioterapia, Podología, Matemáticas, Ingenierías...

ESCUELA TÉCNICA DE ENSEÑANZAS ESPECIALIZADAS  
Centro Homologado - C/ Adela de Balboa, 16.  
(Metro Cuatro Caminos) Tel: 91 534 70 84 www.etee.es