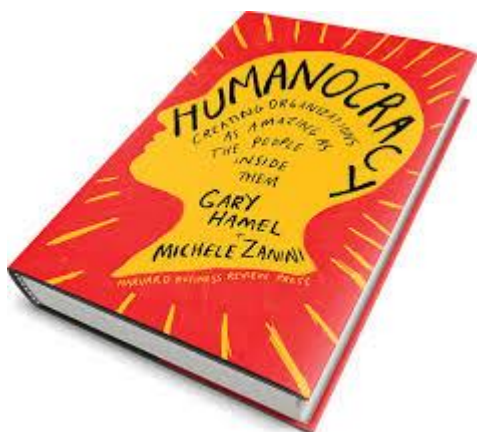


## GARY HAMEL

Con este artículo, continúo las semblanzas de algunos de los “gurus” actuales más conocidos y estudiados.

Gary Hamel acaba de publicar “Humanocracy”, juntamente con Michelle Zanini.



Antes de comentar este libro, hagamos un poco de memoria sobre el trabajo de Hamel. En 1990 publicó el hasta ahora más importante de sus libros: “Competir por el futuro”, esta vez con el fallecido C.K. Prahalad.

La idea central de “Competir por el futuro” es que las empresas han de identificar, y en su caso crear, lo que son sus “competencias esenciales”( core competences) que permiten competir en diversos mercados y dirigirse a una variedad de clientes. En realidad, una “competencia esencial no es más , ni menos, que un conjunto de tecnologías unido a diversos perfiles personales o grupales. Pero mientras que Porter defendía desde 1980 una estrategia de posicionamiento, 10 años más tarde Hamel( y Prahalad) defienden más esta idea de las competencias esenciales. Por ejemplo, se dice que la competencia esencial de Coca Cola es la gestión de su marca y la idea de su CEO de los años 90 ( también fallecido) Roberto Goizueta era que el competidor de su marca no eran las otras bebidas sino el agua del grifo. Por cierto, por el agua del grifo la empresa tuvo un serio contratiempo en el Reino Unido donde se descubrió que el agua embotellada de la empresa salía directamente de la traída de aguas para consumo doméstico, es decir, del rio Támesis, corriente arriba. La competencia esencial de Sony , según los autores, era la miniaturización, la capacidad de diseñar aparatos reproductores que cupieran en la mano. Sin embargo, no parece que Sony fuera capaz de explotar esa supuesta competencia esencial ante la aparición de otros competidores especialmente Apple.

Más tarde( año 2000) , escribió “Leading the Revolution” en el que buscaba ejemplos de empresas que estaban cambiando las reglas del juego. Se fijó especialmente, y para su desgracia, en Enron como modelo de gestión brillante y de futuro. Tal como se explica con todo detalle en “The smartest guys in the room”, el “negocio” de Enron consistía en firmar contratos de venta de energía a medio y largo plazo ( 5-10 años), contabilizarlos como ventas actuales, pero no registrar en sus libros la compra de energía futura necesaria para cumplir con sus contratos.. El resultado final, los fondos de pensiones de los empleados desaparecidos y varios dirigentes condenados a importantes penas de cárcel.

Gary Hamel es profesor visitante de London Business School donde también ha creado un “Innovation Lab” del que salen ideas para mejorar la gestión empresarial. Una de las más brillantes es quizá la que propugna que dentro de las grandes empresas surjan start-ups que tengan incluso fuentes de financiación diferentes y que no dependan de la dirección de las organizaciones, más centradas en la gestión del día a día. En definitiva, que las empresas formalicen dentro de ellas mismas las actividades de explotar las ventajas competitivas actuales y explorar posibles futuras.

Llegamos así a “Humanocracia” ( Harvard Business Review, agosto 2020). Es una defensa apasionada del desmantelamiento de la burocracia porque considera esencial la revitalización de las organizaciones. Explican los autores las muchas formas en que la burocracia socava la autonomía humana, la resiliencia y la creatividad. En el prólogo los autores preguntan al lector cómo se sentiría en su trabajo si tuviera el derecho de diseñar sus tareas; si el equipo del que forma parte tuviera la libertad de fijar sus propias metas y de definir sus métodos; se le estimulara para desarrollar sus habilidades y asumir retos nuevos; si los compañeros de trabajo se percibieran más como una familia; y así varias preguntas más.

Quizá el libro no sea totalmente original puesto que son muchos otros autores , recuerdo ahora a Mintzberg, Wheatley, Schein , Gratton , entre muchos otros que defienden las mismas posiciones pero sea bienvenido este “Humanocracy” como refuerzo de lo que muchos creen imprescindible para asegurar la supervivencia de las organizaciones.