

¿DOS MODELOS DE MANAGEMENT?

Carlos Herreros de las Cuevas

Gary Hamel es uno de los grandes expertos en gestión/ management/ estrategia que lleva ya años defendiendo que las organizaciones han de cambiar. Es sólo uno entre varios y quiero referirme especialmente a Frédéric Laloux cuyo libro “Reinventing organizations” está causando un gran impacto en varios países. En otro artículo comentaré este otro libro, realmente innovador y lleno de buenas ideas; hoy solo me referiré a Gary Hamel y a su libro “Lo que ahora importa”.

Lo que importa para nuestro autor son los valores, la adaptabilidad, la pasión y la ideología entre otras cosas.

Con respecto a los valores sostiene Hamel que los líderes deberían convertirse en defensores de las personas que trabajan para ellos; guiarlos y atenderlos y promover y proteger los valores de sus organizaciones.

Deberían conservar los recursos de sus empresas; un defensor es también un protector prudente, leal, generoso, equilibrado y responsable. Estas cualidades suponen seguramente un cambio en la consciencia de los directivos que es precisamente lo que Laloux sugiere para que las organizaciones se reinventen y alcancen el nivel de consciencia, y también de complejidad, que llama “Turquesa” (Teal).

Se da en el capitalismo y en la gestión de las organizaciones, dice Hamel, una paradoja. Los capitalistas creen que el capitalismo produce la economía mejor posible con ventajas para todos. Sin embargo, la percepción de las personas normales es que es capaz de actuar con maldad. Ciertamente que algunas corporaciones de hecho actúan mal y que no reciben el castigo apropiado. La gente quiere que el sistema sea más ético y que el capitalismo sea más compasivo, pero también acepta que los CEOs intenten maximizar los beneficios a costa de esa misma gente. El público en general parece predispuesto a responsabilizar a los líderes empresariales solo de los resultados financieros y no de las implicaciones de sus acciones.

Cita Hamel el término “moonshot”, algo así como el lanzamiento de una nave espacial y añade que los directivos se conforman con poco. Aceptan, como cosas que no pueden ser de otra manera, la jerarquía, la política, la burocracia y la extendida ausencia de implicación de las personas en sus empresas. Precisamente Laloux cuando describe las organizaciones Turquesa (Teal), afirma que todas ellas tienen niveles de consciencia más altos y han dejado atrás esas cosas que Hamel sostiene que conforma a los directivos.

Es interesante comparar el pensamiento de Hamel (americano) y el de Laloux (europeo) porque durante muchos años los expertos en management han debatido sobre si existen dos modelos de gestión en ambos lados del Atlántico. Tenemos que añadir, para intentar ser justos, que las empresas que Laloux cita como caminando hacia el modelo Turquesa, no son representativas de la mayoría de las corporaciones, sobre todo de las grandes, si exceptuamos el caso de Zappos.

Dice Hamel que corresponde a los directivos elevar el nivel de las personas que gestionan y su entusiasmo, ayudarlas a lograr un propósito más amplio haciendo más humanas las prácticas empresariales y el lenguaje; enfatizar la comunidad y la ciudadanía, estimular a las personas hacia la excelencia mostrando confianza en ellas y reduciendo el nivel de miedo en el entorno empresarial.

Creo ver varias diferencias entre el pensamiento de Hamel y el de Laloux, además de las ya comentadas. El europeo (de nacionalidad belga) también sostiene que el impulso hacia Turquesa han de promoverlo los altos directivos, pero parece que toda la organización y no solo sus líderes son los protagonistas de los cambios futuros, y de alcanzar un elevado nivel de consciencia.

¿Podríamos aventurar que una de las diferencias entre los estilos de management europeo y americano radica en quién desencadena o protagoniza los cambios, descartando la chispa inicial que para los dos autores ha de encenderla el CEO? Sin duda, un debate interesante.