

GESTIÓN

Llega el 'management 2.0' en 2010

La crisis ha supuesto un punto de inflexión en la gestión empresarial, que se enfrenta a un nuevo paradigma en el que los costes y las finanzas dejarán de ocupar la agenda de los directivos para ocuparse más de la innovación y la gestión del talento.

Sergio Saiz, Madrid

Desde que Adam Smith publicara, en 1776, su tratado sobre *La riqueza de las naciones*, considerado por muchos el primer libro de *management* de la historia, la teoría de la gestión empresarial ha sufrido una auténtica revolución. A finales del siglo XVIII, el mundo industrial estaba dando sus primeros pasos, y empresarios y economistas iban aportando su granito de arena a base de intuición.

Pero la teoría no tardó en llegar y el mundo académico empezó a poner orden en la gestión empresarial. En 1819, se fundó en París la primera escuela de negocios del mundo, aunque la verdadera profesionalización no llegaría hasta el siglo XX, con figuras como Peter F. Drucker, considerado el padre del *management* moderno, o Michael Porter.

En la década de los 50, el *marketing* se puso de moda como herramienta para conectar con el cliente y, en la década de los ochenta, Porter aseguraba que el objetivo de la estrategia de cualquier compañía debía ser ganar más que sus competidores de forma sostenible, aunque fueron muchos los que se olvidaron de esta última palabra hasta que no estalló la crisis *suprime* en el verano de 2007.

Hasta ese momento, toda la literatura sobre *management* se centraba principalmente en los aspectos más económicos: dirección financiera, contabilidad o control de costes. A finales de la última década, se aprecia cierta relajación en la profundidad de los contenidos y las editoriales empiezan a apostar por fábulas y cuentos con moralejas aplicables al ámbito empresarial.

Última década

Es la época de *¿Quién se ha llevado mi queso?*, una historia escrita por Spencer Johnson en 1998, que se mantuvo durante cerca de cinco años en la lista de los libros empresariales más vendidos en Estados Unidos. En todo el mundo, se han distribuido más de 46 millones de ejemplares. Sólo en España, se han imprimido más de dos millones de copias, cuando la media de un libro de gestión se sitúa entre los 2.000 y los 7.000 ejemplares; y de entre 20.000 y 30.000 si se espera que sea un *bestseller*.

De 2000 a 2009, también tuvieron su momento de gloria en el mundo corporativo personajes populares que, co-

CARLOS ALEMANY

Presidente de Korn Ferry

Tras más de 20 años en el ámbito de la selección y búsqueda de profesionales, Carlos Alemany ha visto cómo en la última década tomaba fuerza la gestión por competencias, un concepto que en los próximos años dejará paso al 'learning agility', un término que todavía no tiene traducción al español, pero que ya aplican algunas compañías en las que no sólo se mide el alto rendimiento de sus profesionales, sino también su potencial, es decir, si tienen capacidad de lograr buenos resultados en entornos cambiantes y a los que se enfrentan por primera vez.

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO

Socio de MindValue

"En la década que ahora comienza, la preocupación por las personas seguirá creciendo. Sobre todo, cuando la crisis vaya quedando atrás en unos pocos años", asegura Javier Fernández Aguado, socio director de MindValue. En su opinión, "sólo las personas pueden hacer crecer indefinidamente a las organizaciones, cuyo futuro pasa por un trato humano y digno de su gente". Según este experto, los grandes protagonistas del *management* del futuro serán la formación antropológica y la deontología.

JOSÉ MANUEL CASADO

Presidente de 2C

En el siglo XX, los gestores sólo se ocupaban de temas económicos. Sin embargo, la geopolítica ocupará un papel clave en los modelos de gestión del siglo XXI. José Manuel Casado, presidente de la consultora 2C, habla del "del mundo después de EEUU", una realidad en la que la apertura económica internacional, los cambios demográficos y las nuevas tecnologías están obligando a las compañías a replantearse, entre otras cosas, su estrategia de acercamiento a los nuevos consumidores y al talento que llega de los países emergentes.

mo deportistas o supervivientes de catástrofes, podían compartir con empresarios y directivos el espíritu de superación para afrontar situaciones adversas.



Se imponen nuevas formas de medir el talento. /Dreamstime.

NURIA SÁEZ

Socia de InCrescendo

"Necesitamos líderes que estén alineados con un nuevo paradigma, en el que valores antiguos como el individualismo ya no sirven". En opinión de Nuria Sáez, experta en liderazgo, el *management* de la próxima década hablará de conceptos como la humanidad, la autenticidad y la generosidad de los directivos. La socia de InCrescendo apuesta por el autoconocimiento para forjar personalidades fuertes, para que en las organizaciones no haya líderes que "ante la primera tormenta, se derrumban" y se limitan a repetir viejos patrones.

Sin embargo, a medida que los años de bonanza tocaban a su fin y la realidad de la crisis se imponía, los ejecutivos empezaron a demandar historias más cercanas, de consejeros

PILAR JERICÓ

Socia de InnoPersonas

"Las redes sociales serán más relevantes en la comunicación de las empresas". Para Pilar Jericó, una de las expertas en gestión del talento más reconocidas de España, las nuevas tecnologías marcarán las tendencias en la gestión de los recursos humanos, donde habrá que profundizar en aspectos como el liderazgo 2.0, "más abierto y cercano a las personas". Aprender a gestionar el cambio, el miedo y las emociones en general figurará en las agendas de los directivos de la próxima década.

JAVIER SEVILLA

Director de RRHH de Stryker Ibérica

En el modelo de gestión que existía en la década de los noventa y que salpicó al siglo XXI, "predominaban las *hard skills*", es decir, sólo se buscaban profesionales con capacidad para lograr objetivos cuantitativos. Sin embargo, el director de Recursos Humanos de Stryker Ibérica, Javier Sevilla, asegura que "ahora, nos movemos hacia la gestión de las personas". En la actualidad, los profesionales también tienen que tener *soft skills*, es decir, han de ser capaces de motivar a un equipo y desarrollar el talento.

JOSÉ MARÍA ORTIZ

Director de Excellens (UFV)

"Las crisis son las crisis y en todas las empresas hemos hecho lo mismo: reducir los costes". Aunque José María Ortiz, director de Excellens en la Universidad Francisco de Vitoria, se muestra partidario del ahorro y la contención del gasto en las empresas, asegura que en los próximos años, los directivos tendrán que prestar especial atención a dos cosas: innovación y talento. "Reducir costes suele ser sinónimo de aumento de control" y de pérdida de cultura, lo que desmotiva a la plantilla. "Y después de apretarse el cinturón, ¿qué?", se pregunta este experto.

comercio electrónico o el turismo cultural, que hasta entonces ocupaban las portadas de gran parte de las novedades editoriales. En su lugar, cobraban fuerza las estrategias para

vender más en tiempos difíciles o el *storytelling*, para saber comunicar con entusiasmo cualquier idea, incluso las malas noticias.

En 2009, uno de los peores que se recuerdan en la historia empresarial española, los gurús se han centrado en desgranar una a una todas las recetas que se pueden aplicar para sobrevivir a una crisis y, en la medida de lo posible, salir reforzado.

Novedades

Si en algo coinciden todos los expertos sobre cuáles serán las tendencias en *management* para la década que se estrena en 2010 es en que la recesión ha marcado un punto de inflexión tanto en la literatura sobre gestión, como en la definición de un nuevo paradigma empresarial.

Carlos Alemany, presidente de Korn Ferry International, augura el fin de la gestión por competencias en recursos humanos a favor del *learning agility*, un concepto tan pionero en España que todavía no existe una traducción oficial. Este experto en selección y búsqueda de directivos explica que las compañías están centradas ahora en captar profesionales "capaces de conseguir resultados en un entorno cambiante".

Talento e innovación. Ésas son las dos palabras más repetidas por los líderes de opinión de la plataforma TopTen Business Experts. "En la década que ahora comienza, la preocupación por las personas seguirá creciendo", asegura Javier Fernández Aguado, socio de MindValue. Para José María Ortiz, de la Universidad Francisco de Vitoria, aunque el control de costes no puede dejarse de lado, ya que son los mejores profesionales los que tienen que pilotar la compañía no sólo durante la tormenta, sino también cuando vuelva la calma.

José Manuel Casado, presidente de 2C, habla incluso de un nuevo paradigma económico y empresarial, en el que cambios geopolíticos, como la apertura económica o el incremento del peso demográfico de los países emergentes, están planteando retos no sólo en la forma de acercarse a nuevos grupos de consumidores, sino también a la hora de gestionar la diversidad en las organizaciones. La transformación empresarial, espoleada también por los avances tecnológicos, definirá el nuevo *management 2.0*.