Management para un futuro inmediato

¿Cómo hacer frente a los continuos cambios a los que se enfrentan las organizaciones? Es necesaria la adecuada combinación entre eficiencia financiera a corto término y eficiencia económica a largo plazo.

21 de octubre de 2008

El rápido envejecimiento de la población activa, el fuerte dinamismo que la globalización otorga a los mercados, la convergencia de los sectores, la liberalización, la búsqueda de la innovación constante, la demanda creciente de clientes-consumidores que exigen valor por su dinero... Todos estos cambios suponen un reto para las organizaciones de hoy en día, que deben tomar decisiones a corto plazo, con un alto grado de flexibilidad. Así lo explica el profesor del IESE Guido Stein en "Management para el corto plazo", una nota técnica en la que repasa las ideas del gurú del management Peter Drucker para ofrecer una guía de dirección de empresas en el panorama actual.

Stein advierte que los cambios actuales tienen un impacto distinto según se analicen sectores en crecimiento, maduros o en declive. Por ello, exigen modos de dirección apropiados. Los sectores en crecimiento viven una rápida evolución, por lo que los directivos que trabajen en ellos deben ser capaces de tomar la delantera en innovación y asumir riesgos. En cambio, los líderes del sector maduro deben centrarse en áreas vitales específicas, sobre todo en aquellas en las que la demanda puede satisfacerse a un coste más bajo donde gracias al desarrollo tecnológico. En los sectores en declive, la dirección debe encaminarse a reducir costes y, al mismo tiempo, aumentar la calidad y el servicio.

Organizaciones de conocimiento

En este nuevo entorno, la creación de valor a partir de las tecnologías de la información juega un papel determinante. Los directivos deben manejar la triada información-

©IESE Business School

conocimiento-acción y ser capaces de tomar la decisión correcta. Para ello deben saber eliminar datos no relacionados, organizar la información, seleccionarla e interpretarla. Por esa razón, es importante contar con trabajadores del conocimiento o capital humano.

Estos trabajadores necesitan las organizaciones para hacer fructificar su conocimiento y dinero tanto como éstos los necesitan a ellos. Esta doble perspectiva implica la adecuada combinación entre eficiencia financiera a corto término y eficiencia económica a largo plazo: como partícipes en fondos de pensiones y de inversión, los trabajadores del conocimiento exigen resultados a corto; simultáneamente, al jugarse el dinero de las jubilaciones, demandan una gestión que también incremente el valor de la inversión en el horizonte del largo plazo. Aunque no se trata de objetivos irreconciliables, sí son diferentes, por lo que exigen un tratamiento diferenciado y equilibrado.

Los directivos deben orientar a estos trabajadores a la producción y la satisfacción. Una de las vías es la motivación. Y una forma de lograrla es alargar los años de formación. Lo que se busca es la complementación entre lo técnico y lo humanístico, lo general y la especialización. Así, el valor del trabajo sería el incremento intelectual y ético, el perfeccionamiento antropológico, ya que al final lo fundamental del trabajo es la realización de una aportación personal.

En cuanto a las organizaciones hay que dejar que se produzca un feedback en virtud de la cual el que obedece ?es decir, el que aprende- envíe sus órdenes al que manda, es decir, al que enseña. Cada uno dirige a su nivel. No importa tanto el "hombre del trabajo" sino el "trabajo del hombre".

El nuevo paradigma

Las transformaciones piden nuevos paradigmas organizativos y modelos de gestión. Como respuesta, ha surgido la corporación individual, una organización flexible que saca partido del saber y la idiosincrasia de cada empleado.

Las organizaciones existen para alcanzar un objetivo. Cuando se determina éste, en primer lugar, se debe hacer hincapié en "la ley de organización": la concentración. La decisión más importante en cuánto a objetivos no es "qué hacer", sino "qué abandonar". En segundo lugar: dar preferencia y saber centrarse. Estas acciones deben basarse en una definición de alternativas antes que en opiniones y emociones.

Al saber qué hacer se deben identificar las prioridades, ya que no se puede hacer de todo un

©IESE Business School

poco, y alcanzar un consenso. Se debe llegar a un equilibrio entre los objetivos de la organización y los deseos y necesidades de sus miembros: entre la institución y la necesidad de flexibilidad ante las competencias personales. Por lo mismo las organizaciones deben estructurarse, según Drucker, en unos principios o reglas constitucionales que la lleven a la eficacia y la eficiencia.

Los trabajadores, por su parte, más que necesitar nuevos modos de actuar requieren nuevos modos de comprender. En este paradigma, la organización es un marco de acción que no requiere solo nuevas formas de actuar. Se debe sustituir la idea de que gobernar es hacer; gobernar es tomar decisiones fundamentales y hacerlo eficientemente. Este principio se logra a través descentralización-delegación. El trabajador del conocimiento es quien gobierna. Su núcleo es el conocimiento.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School