

¿Hay un nuevo *management*?

A NEW MANAGEMENT CONFIGURATION IS ANALYSED IN THREE AREAS: ACCESS TO THE KNOWLEDGE SOCIETY, THE IMPACT OF NEW TECHNOLOGIES AND THE GLOBAL REVOLUTION. THE CHALLENGE IS THE CONSOLIDATION AND GROWTH OF HUMAN CAPITAL.

KEYWORDS: MANAGEMENT, NEW TECHNOLOGIES, GLOBALIZATION, HUMAN CAPITAL.

CON FRECUENCIA ME FORMULAN ESTA PREGUNTA muchos empresarios que piensan que se está dando un cambio traumático calificable de revolución. Si esta existiera, por supuesto deberíamos hablar también de un nuevo *management*, como ha ocurrido en toda revolución anterior.

En el siglo XVIII, la Revolución Francesa trajo un cambio en la forma de gobierno y en la gestión del país. A principios del siglo XX, la revolución industrial transformó la forma de dirigir las empresas; el *management* se centró en la explotación de los recursos naturales, la producción, las inversiones en bienes de equipo, la gestión eficaz de estas inversiones y en cierta explotación del mundo obrero. La revolución actual es la eclosión de las nuevas tecnologías, que ha ocasionado cambios evidentes en el comportamiento de los inversores.

En todas las revoluciones han rodado cabezas; cayeron en la revolución francesa, en la industrial y están cayendo en la revolución tecnológica. Algunos han perdido, en esta última, no sólo la cabeza sino también los papeles y el capital. Me pregunto ahora si de existir esta revolución, dónde se está dando de forma más traumática, para ver si tiene consecuencias sobre la forma de dirigir empresas.

A mi entender, los cambios se están notando de forma más intensa en tres campos: la entrada en la sociedad de conocimientos, el impacto de las nuevas tecnologías y la revolución global.

La sociedad de conocimientos se caracteriza por la explosión del uso de nuevos conocimientos en todos los órdenes de la vida económica y social. Las personas van incorporando cada vez más conocimientos prácticos que, al ser compartidos por un número creciente de personas, dan origen a

Na001

Carlos
Cavallé

Profesor ordinario.
Dirección General.
IESE, Barcelona
cavalle@iese.edu

nuevas actividades económicas, en un proceso explosivo e imparable. Un ejemplo puede ser el campo de la fotografía, con nuevos conocimientos cuya difusión ha dado pie a una industria multimillonaria y de gran consumo que, para mantenerse competitiva, va transformándose desde dentro con gran rapidez. Siendo este sector inicialmente del dominio de Alemania y después de Estados Unidos, el protagonismo ha pasado finalmente a Japón. Kodak ha sufrido fuertes apuros económicos y Polaroid está sumergida en una grave crisis.

Pero, ¿cuál es el motor de este cambio del que la industria de la fotografía es un ejemplo? Sin duda, la **investigación** básica y aplicada en la que gobiernos, empresas, y organizaciones de todo tipo emplean sus mejores talentos humanos y cuantiosos recursos económicos. La transformación que provoca la investigación es de gran importancia como lo prueba que el número de científicos actuales supera a todos los que ha habido a lo largo de la historia y que el número de publicaciones científicas se multiplica cada año y supera el volumen del año anterior. La investigación es el gran motor de la sociedad de conocimientos y el management tiene que darle su justa importancia si no quiere quedarse rezagado. Ningún país, ninguna empresa que quiera ser puntera puede minusvalorarla o ignorarla; si lo hace, pierde el tren del liderazgo en la sociedad de conocimientos e incurre en el riesgo de obsolescencia. Esta revolución actual, sostenida e imparable, es un factor básico para comprender el nuevo tipo de management que demandan las empresas.

El segundo factor es la creación y difusión de las nuevas tecnologías, no sólo de informática sino de biomédica, de materiales, de láser, de telecomunicaciones, etc. En estos párrafos, me referiré sólo a las nuevas tecnologías de informática y telecomunicaciones, que avanzan con una rapidez sin precedentes. En efecto, la capacidad de cálculo informático se duplica cada 18 meses y la de almacenar datos cada 12. Hoy, con un CD-ROM del tamaño de una moneda, se puede almacenar toda la información a que una persona ha sido expuesta a lo largo de su vida. Asimismo, la capacidad de transmisión a través de la fibra óptica se multiplica sin parar. En el MIT se ha realizado recientemente el experimento de hacer pasar por un único cable la información equivalente a toda la telefonía de Estados Unidos.

La pregunta es si esta revolución informática va a continuar y a qué ritmo. Actualmente en el mundo hay tendidos 160 millones de kilómetros de fibra óptica (la distancia que hay entre la tierra y el sol, con una inversión equivalente a 38 billones de dólares), de los cuales sólo se utiliza un 5%. Se está viendo también una reducción de las ventas de telefonía móvil y una cierta lentitud en el crecimiento de las operaciones de telecomunicaciones, lo que induce a pensar que la revolución continuará, pero a **ritmo inferior**. Pero no por ello su impacto será menor en el management. Ahora empieza la llamada época de "bricks and clicks", que transformará la forma de gobernar y dirigir las organizaciones.

La revolución global, como tercer factor, ha tenido un crecimiento

NOTAS*¿HAY UN NUEVO
MANAGEMENT?*

exponencial estos últimos años. Un indicador significativo: el comercio mundial crece tres veces más rápido que el PIB, es decir, la consecuente globalización crece más rápidamente que el crecimiento interno de cada país, estimulada por las desregulaciones y las tecnologías de la información, las comunicaciones y los transportes. Esta revolución global, cuestionada en las calles con razón o sin ella, es **imparable**, a no ser que haya una involución proteccionista que podría calificarse de grave.

Por tanto, si hay una revolución y se puede hablar de un nuevo marco, debe de haber también una nueva forma de dirigir. Es como pasar de un mar tranquilo y viento a favor a un mar arbolado con vientos racheados: la forma de navegar ha de ser distinta.

Dos parámetros afectan de forma más acusada la supuesta nueva forma de dirigir: la velocidad y la incertidumbre. La primera ha tomado posesión de nuestras vidas. Algunos “gurús” de Internet afirman que “es mejor actuar rápido y equivocarse que ir lento”. La experiencia indica que se debe de actuar rápido sólo si se sabe hacia dónde se va. Las cuantiosas inversiones precipitadas en las “punto com” son una buena prueba de ello. En cuanto a la incertidumbre, siempre ha existido (recordar si no todas las burbujas especulativas que han hecho tambalear las Bolsas a lo largo de la historia, empezando por la creada en torno a los tulipanes en 1637). La actual se caracteriza por su **complejidad**, consecuencia de la creciente interconexión de las economías mundiales. Situaciones críticas actuales de economías que no se hallan entre las primeras del mundo -como Singapur, Argentina, Turquía o Brasil-, podrían acelerar la entrada en una recesión a nivel mundial.

Esta nueva incertidumbre conlleva una situación de alto riesgo permanente, del cual las empresas sólo pueden liberarse si refuerzan sus competencias básicas y evitan endeudamientos. Empresas que han vivido situaciones de alto riesgo que han desembocado en crisis, las han superado siguiendo dichas reglas elementales, lo que equivale a afrontar las crisis de cara y desde una posición de fuerza.

Todo apunta pues a que hay un nuevo management con nuevas exigencias; pero a mi entender, es tan novedoso que aún no se han encontrado las palabras precisas que lo identifican. Por ello, se utilizan para definirlo términos tradicionales con sentido ampliado. De comprenderlos adecuadamente dependerá que se pueda hablar de una nueva gestión correcta.

Entre las nuevas capacidades de dirección que el mercado actualmente demanda quiero destacar tres: capacidad ampliada de innovación, capacidad de información y comunicación y sentido ampliado de liderazgo.

La capacidad ampliada de innovación significa que toda la organización (y no sólo el área de I+D) se ha de movilizar en todos sus niveles para innovar en productos, procesos y, sobre todo, en nuevas formas organizativas que sacudan las estructuras y saquen a flote todo su potencial

innovador. Así se facilitará que éste crezca como mínimo a la misma velocidad que la evolución de nuevos conocimientos, las nuevas tecnologías y la globalización. Si una empresa no va por delante de la evolución de su entorno, a la larga está perdida. Este es su gran reto. Algunos hablan de empresas u organizaciones inteligentes. Pienso que es más acertado hablar de organizaciones que tienen una **capacidad de aprender** creciente y, en consecuencia, posibilidades de reaccionar ante las nuevas situaciones competitivas.

En cuanto a la segunda capacidad, el gran reto del directivo y del líder es lograr una comunicación habitual, rápida, persuasiva y convincente, facilitándola en el doble sentido vertical y horizontal. El nuevo manager ha de dedicar lo mejor de su tiempo a la comunicación; a crear mensajes y transmitirlos; a apelar a los aspectos racionales, emocionales y a los valores de las personas. No es tarea fácil, paradójicamente, en una sociedad en la que la información es más asequible que nunca. La dificultad procede de que la única forma de comunicar eficazmente es con la coherencia entre mensajes y comportamientos. Es inútil hablar de esfuerzo, tenacidad, optimismo o tolerancia si no se practica de forma habitual. Esta forma de comunicación es la única que puede despertar a las personas que componen una organización de su complacencia o de su posible indolencia.

La tercera cualidad del *management* actual es el sentido ampliado del liderazgo, según el cual el líder de hoy es aquella persona que tiene la capacidad de hacer operativos los conocimientos que posee en beneficio de las personas que de él dependen: proveedores, clientes y colaboradores. Antes, el líder se podía limitar a incrementar el capital económico; hoy ha de incrementar el capital humano. Ser líder equivale además a ser ético, entendiendo por ética el conjunto expansivo de principios que facilitan el desarrollo positivo de las personas que componen una organización.

Reconocer que estamos ante un nuevo mundo, con nuevos parámetros, saber en qué consisten, y procurar que las personas los comprendan y desarrollen las correspondientes capacidades, es misión de las escuelas de dirección y de las organizaciones.

De lograrlo dependerá que los países progresen, porque significará que progresan las personas que componen las organizaciones, especialmente las organizaciones empresariales. En ellas, tendrá lugar, no sólo la creación sostenida de riqueza, sino lo que no sería posible su supervivencia, sino más importante aún, el crecimiento y la consolidación del capital humano. Este es en último término el reto del nuevo *management*. ■