

MANAGEMENT CHALLENGES FOR THE 21ST CENTURY

PETER DRUCKER, BUTTERWORTH HEINEMANN, OXFORD, 1999

PETER DRUCKER es un prolífico autor que suele tener mal acostumbados a sus lectores. En cada nuevo libro o artículo, y los que escribe en ambos géneros se cuentan por docenas, destacan las ideas originales y pertinentes que iluminan de modo singular la actividad directiva empresarial de nuestros días: *Management Challenges for the 21st Century* es el último ejemplo.

Los nuevos paradigmas a los que se enfrentará el *management* de los próximos años, ya en el nuevo milenio, la dirección de uno mismo, pasando por reflexiones sobre estrategia, el liderazgo del cambio, los retos de la información y la productividad del trabajador del conocimiento, son algunos de los asuntos que llenan logradamente las páginas de este libro.

Los nuevos paradigmas de la gestión

El tiempo es implacable, y más cuando se trata de la actividad práctica: lo que ayer era válido puede resultar equivocado mañana; por lo tanto, hablar de verdades absolutas e inmutables en la gestión requiere prudencia para no superar unos límites que conviertan en ineficaz o inútil una herramienta que se legitima precisamente por facilitar que cualquier institución —ya sea una empresa mercantil, un servicio público, una universidad, una iglesia o una gran organización militar— sea capaz de producir resultados fuera de ella misma.

En este sentido, es un error teórico y práctico defender que exista *la* organización correcta por excelencia, o *el* modo correcto de dirigir personas. Ahora bien, tampoco todo está sujeto a un relativismo ciego y azaroso: en el arte del *manage-*

232

ment se pueden rastrear unos rasgos generales sumamente útiles:

“Por supuesto que hay diferencias en la dirección de diferentes organizaciones- en definitiva, la misión define la estrategia y la estrategia define la estructura. Seguro que hay diferencias entre dirigir una cadena de minoristas y dirigir una diócesis católica (aunque sorprendentemente menos de lo que el gestor de la cadena o el obispo puedan creer); entre dirigir una base aérea, un hospital o una compañía de software. Las mayores diferencias, sin embargo, son terminológicas. Además, las diferencias radican principalmente en la aplicación antes que en los principios. Tampoco hay enormes diferencias en las tareas y los retos; por ejemplo, los ejecutivos de todas esas organizaciones emplean aproximadamente la misma cantidad de su tiempo en los problemas de las personas, y los problemas de las personas son casi siempre los mismos. El noventa por ciento de lo que preocupa a estas organizaciones es genérico. Y las diferencias respecto al restante diez por ciento no son mayores entre instituciones con ánimo de lucro o sin

él, de lo que lo son entre empresas de distintos sectores económicos, por ejemplo, entre un banco multinacional o una fábrica de juguetes. En toda organización, mercantil o no, hay que ajustar sólo ese diez por ciento de *management* a la misión específica de la organización, a su cultura específica, a su historia específica y a su vocabulario específico” (p. 8).

Drucker aporta tres principios a modo de guía a la hora de pensar en el diseño de una organización:

Transparencia: las personas tienen que conocer y entender la estructura organizativa en la que se pretende que trabajen.

Autoridad: alguien debe tener la autoridad para tomar las decisiones en cada área.

Una persona debe tener sólo un jefe. Como dice el proverbio latino: el esclavo que tiene tres amos es un hombre libre.

La renovación de la práctica de la dirección viene también exigida por la poderosa irrupción en escena de los trabajadores del conocimiento. En realidad no son subordinados sino colaboradores, pues rápidamente llegan a saber de su tarea más que sus propios jefes.

Como en una orquesta, una organización del conocimiento puede sabotear fácilmente al superior más capaz, no digamos al más autocrático.

Lo que motiva a un trabajador del conocimiento, además del factor higiénico del dinero (según la terminología de Maslow), es a fin de cuentas lo mismo que motiva a un voluntario: su trabajo. Necesita un reto, conocer la misión de la organización y creer en ella, recibir formación permanente y ver resultados. Dirigir es construir sobre las fortalezas y conocimientos de cada persona. Esto exige que la dirección sea emprendedora: *management* y *entrepreneurship* son dos caras de la misma moneda: "como norma hay que diseñar la empresa para el cambio, y para crear el cambio más que para reaccionar ante él".

Estrategia y nuevas certezas

El giro copernicano que se va a producir en las pirámides de población lleva a nuestro autor a sostener que en torno al 2010, que es cuando está previsto que se retiren los que nacieron en el baby-boom norteamericano (años 50), la edad de jubilación acabará elevándose, hasta llegar a los 73

años. Esto influirá a su vez en la evolución de los distintos sectores, que dependerá de los cambios que se produzcan en la distribución de los ingresos disponibles. Piénsese que en los últimos años de este siglo los sectores con mayor crecimiento han sido: gobierno, sanidad, educación, ocio y servicios financieros orientados a asegurar el poder adquisitivo de la tercera edad.

Se producirán importantes cambios entre los sectores en crecimiento, maduros y en declive, que exigirán modos de dirección adecuados: "Un sector en crecimiento que cuenta con que la demanda de sus productos y servicios crecerá más rápidamente que la población y la economía, es un sector que dirigirá creando el futuro. Necesitará tomar la delantera en innovación y estar dispuesto a correr riesgos. En un sector maduro hay que dirigir de forma que se alcance una posición de liderazgo en unas pocas áreas cruciales, especialmente en las que la demanda se pueda satisfacer a un coste sustancialmente más bajo debido al desarrollo tecnológico. La flexibilidad y el cambio rápido son claves. (Un ejemplo es el sector farmacéu-

tico, que en los noventa alcanzó su madurez y que ahora afronta nuevas formas de satisfacer viejas demandas, cambiando de los medicamentos químicos a la genética, la biología molecular, la electrónica médica o incluso la medicina alternativa)... En un sector en declive hay que dirigir, sobre todo, para alcanzar una reducción de coste progresiva y sistemática y perseguir un incremento continuo en la calidad y el servicio" (pp. 57-58).

Otra certeza que influye e influirá en el futuro es la paradoja de que habrá que operar en una realidad económica cada vez más globalizada y, al mismo tiempo, en un mundo en progresiva fragmentación política. Una de las consecuencias será la exposición al riesgo de cambio de las divisas.

El líder del cambio

Quien pretenda dirigir el cambio ha de entender que es necesario alimentar las oportunidades y asfixiar los problemas, poniendo a las personas más capaces y eficaces al frente de las primeras, sin que tengan que dedicarse a resolver estos últimos.

Drucker sugiere que el líder del cambio ha de operar con

dos presupuestos: uno que responde a la pregunta ¿cuál es el mínimo que se necesita gastar para mantener las operaciones?; el otro debe responder a ¿cuál es el máximo que esta actividad puede absorber para producir resultados óptimos? Esta última cantidad hay que mantenerla varios años, porque la innovación necesita su propio tiempo de maduración.

Los retos de la información

Las actuales tecnologías de la información han de tener en cuenta las nuevas certezas. La alta dirección no debe ocuparse tanto del control de costes, como de la creación de valor. El coste no es la directriz del precio, sino a la inversa.

Conocimiento-información-acción: "Los directivos tienen que aprender dos cosas: eliminar datos que no están relacionados con la información que necesitan; y organizar los datos, analizarlos e interpretarlos, y entonces dirigir la información resultante a la acción. En definitiva, el objetivo de la información no es el conocimiento, sino ser capaces de adoptar la acción correcta".

Las tecnologías de la información y su dirección estratégica han de orientarse a incre-

mentar sistemáticamente la productividad de los trabajadores del conocimiento. El conocimiento, es decir, "el capital humano", ha devenido la ventaja comparativa por excelencia, y esto precisa una traducción inmediata en el gobierno de las organizaciones. Los trabajadores del conocimiento tienen un gran valor, pero no tienen "valor de mercado", no son un activo que se pueda comprar o vender, y hay que tenerlos satisfechos, igual que se busca satisfacer a clientes y accionistas.

Dirigirse a uno mismo

Quizá sea este el tema más innovador de todos los que toca Peter Drucker. Nuestro autor lo contempla en una doble vertiente: la profesional y la personal. Desde un punto de vista profesional saber cómo uno es más eficaz y eficiente en su desempeño directivo es una tarea sumamente ardua y esforzada, para la que es de gran utilidad llevar a cabo regularmente lo que Drucker denomina *the feedback analysis*. ¿En qué consiste esta reflexión retrospectiva? Esencialmente, en extraer unas conclusiones fruto de comparar expectativas y resultados

después del transcurso, por ejemplo, de un año.

He aquí media docena de consejos para realizar este examen personal:

- Identifique sus fortalezas.
- Esfuércese en desarrollar sus fortalezas.
- Localice las áreas donde la arrogancia intelectual es causa de incapacidad profesional y supere esa arrogancia.
- Transforme los malos hábitos en buenas maneras.
- No asuma trabajos o tareas en los que carezca del fundamento mínimo imprescindible.
- No malgaste esfuerzos en mejorar en áreas para las que no tiene aptitud o competencia. Es preferible que emplee su energía en convertir a una persona competente en un experto eficaz, que en conseguir una mediocridad de un incompetente.
- En resumen, no intente cambiarse a usted mismo, sino que trabaje con tesón en mejorar su desempeño.

Una vez que uno es capaz de dirigirse bien a si mismo está en condiciones de dirigir a los demás, y esa dirección tiene

236

que basarse en la confianza: "Las organizaciones ya no se construyen sobre la fuerza. Cada vez más se levantan sobre la confianza. La confianza no significa que la gente se caiga bien. Significa que uno puede confiar en otro" (p. 187).

Desde la perspectiva personal, saber dirigirse a uno mismo puede abrir amplios horizontes, especialmente en lo que Drucker llama "la segunda parte de su vida". Los trabajadores del conocimiento, a diferencia de los trabajadores manuales que les precedieron, tienen una vida con grandes capacidades que no se extinguen con la jubilación o la en-

trada en la tercera edad. Muchos sobrevivirán a sus propias organizaciones y tendrán nuevas oportunidades, ahora bien, deberán estar preparados, y esto requiere un entrenamiento previo. No se trata de hobbies para matar el tiempo libre, sino de trabajos plenos de sentido. Quizá en esa segunda carrera, o carrera paralela, en una empresa social, o en el interés serio que uno va a desarrollar en la segunda mitad de su vida, es donde consigue lo que le fue esquivo en la primera mitad: hacer algo importante y apreciado por los demás.

Guido Stein