

# **5. Roles de los dirigentes (managers) en una economía digital**

## **Nuevas formas de dirigir y nuevos dirigentes.**

**Rubén Martín Martín**

### **Introducción**

Para introducirnos en el tema a tratar es necesario hablar brevemente de los cambios ocurridos en los últimos años en el mundo de los negocios.

A día de hoy ya no están claramente diferenciadas las fronteras entre los diferentes sectores, el modelo de las cinco fuerzas de Porter ha quedado desfasado o al menos ya no explica por si solo lo que ocurre en el mundo de la empresa, Downes y Mui nos hablan de que además de las cinco fuerzas de Porter, que ellos llaman Fuerzas Tradicionales (compradores, competidores, sustitutivos, proveedores y nuevas entradas), hemos de tener en cuenta Las Nuevas Fuerzas, digitalización, liberalización y globalización.

La digitalización es la consecuencia del enorme aumento de la capacidad de procesamiento, esto nos lo explica [la Ley de Moore](#), la cual si bien en los últimos años no se cumple de manera totalmente exacta nos da una idea del increíble aumento de prestaciones.

La liberalización consiste en que cada día las barreras proteccionistas que ponen los países a la entrada de productos foráneos es menor llegando incluso a desaparecer, es lo

que se conoce como [libre comercio](#), y en el menor intervencionismo de los estados en la economía.

La globalización según la define Theodore Levitt en su libro *The Globalization of Markets*, “Es un término moderno especialmente usado para describir los cambios en las sociedades y la economía mundial que resultan en un incremento sustancial del comercio internacional y el intercambio cultural.”, esta globalización se puede ver en varios factores como nos muestra Gustavo Matías en el artículo [Indicadores de la globalización](#) en dicho artículo nos habla de globalización de los servicios, donde nos muestra el gran aumento de las exportaciones e importaciones, de globalización financiera, los intercambios financieros son 30 veces superiores al valor del producto mundial, globalización de las actividades productivas, conocido como deslocalización de la producción y la globalización de marcos reguladores, es decir la sustitución de la bilateralidad por la multilateralidad.

Todos estos cambios han hecho que nuevos dirigentes no puedan pensar y actuar como lo hacían hace unos años, Shoshana Zuboff [en su libro](#) “*The Support Economy: Why Corporations Are Mailing Individuals and the Next Episode of Capitalism*” escrito junto con su marido James Maxim, nos habla de la Economía de Apoyo, esto supone un gran cambio, según los autores similar a la introducción de la producción en cadena de Ford, en esta nueva economía no se puede producir un producto en masa y lanzarlo al mercado a la espera de que los consumidores lo compren sino que requiere que las empresas deben de colaborar entre ellas para llegar a cubrir las necesidades de los consumidores, Zuboff nos dice que además de preguntarnos “¿Quién deseará nuestro apoyo?, ¿qué es lo que necesita?” también nos debemos interrogar sobre “¿Con quién podemos colaborar para apoyar estas necesidades?”.

Además de todos estos factores es necesario introducir el factor del tiempo, es decir la reducción del tiempo de reacción a los cambios, las estrategias de las empresas ya no está en el rango de 3-5 años sino del rango de 1-1.5 como podemos ver en el artículo de Fernando Sáez Vacas *Estrategias innovadoras*, del libro *Más allá de internet: la Red Universal Digital*, con estos rangos de años no tiene sentido pensar en estrategias a largo plazo, según hemos visto los grandes avances tecnológicos hacen que una empresa no pueda planificar a largo plazo ya que la tecnología será muy distinta a la actual y hará que toda la planificación sea inútil, esto no quiere decir que la empresa no deba pensar en el largo plazo como veremos a continuación.

La empresa sueca Swedish Company Stora lleva 700 años en el mercado, otras como la japonesa Sumitomo fueron creadas en 1590 y aun siguen, sin embargo la vida media de las empresas oscila entre 12.5 y 40 años, además la tendencia es a reducir esa esperanza de vida, según [Joan Maria Amat](#) “La vida media de las empresas familiares ha pasado de 30 a 20 años en la última década y se prevé que para 2020 la vida media de una empresa de este tipo sea de 10 años”, para Ariel de Geus esto no es lógico, no ocurre nada parecido con ningún ser viviente, en su libro [The Living Company, Habits for Survival in a Turbulent Business Environment](#), se interroga acerca de esto llegando a la

conclusión de que las empresas fracasan porque sus líderes se olvidan de que la empresa es una organización de seres humanos y centran sus esfuerzos en producir bienes.

De Geus estudia las empresas que han logrado llevar mucho tiempo en el mercado adaptándose a las diferentes épocas que las ha tocado vivir y nos dice los cuatro factores que encuentra en todas estas empresas.

- 1- Las empresas longevas son sensibles a su entorno: Las empresas no pueden abstraerse del entorno que las rodea y deben adaptarse a él lo mejor posible.
- 2- Las empresas longevas poseen un alto sentido de cohesión e identidad: Los empleados deben sentirse identificados con la empresa, deben sentir que son parte de ella.
- 3- Las empresas longevas son tolerantes: Las empresas deben de ser descentralizadas y tolerar experimentos.
- 4- Las empresas longevas son conservadoras en el ámbito financiero: Siempre tienen que tener reservas económicas para aprovechar oportunidades que se les presenten.

Con todo esto De Geus nos parece decir que es mejor hacer las cosas lo mejor posible sin preocuparnos en exceso por los beneficios a corto plazo, si las cosas se hacen bien los beneficios acabaran llegando.

## **Nuevos tipos de organizaciones.**

Con los cambios de los que hemos hablado antes han surgido autores que nos proponen nuevos tipos de organizaciones para las empresas, nos centraremos en dos tipos, el primero de ellos es el que nos propone una empresa sin directivos al estilo de una colmena o un hormiguero, el segundo si bien no es un nuevo tipo de organización difiere bastante de las ideas tradicionales, es el que nos habla de contratar niños como dirigentes.

### **Empresas sin directivos.**

Para explicar la empresa sin directivos nos fijaremos en la [estructura de las hormigas](#), en un hormiguero no hay ninguna hormiga o grupo de hormigas que tenga en control ni la visión general del sistema, toda su organización se basa en la cooperación entre ellas, en su autoorganización, no existe ningún tipo de supervisión que obligue a las hormigas a hacer su trabajo, funcionan como una especie de red en la que los equipos de trabajo se coordinan a través de interacciones entre ellos.

De esta forma las hormigas logran resolver problemas que de otra manera, dada su limitada capacidad individual, serían imposibles de resolver, es lo que se conoce como [inteligencia de enjambre](#).

Las principales ventajas de una organización de este tipo son la flexibilidad, al no ser una organización rígida se podría adaptar rápidamente a los cambios del entorno y la capacidad de que si algún equipo de trabajo o individuo dentro del grupo falle pueda ser cubierto por el resto sin que eso interfiera en el trabajo conjunto.

Todo esto nos hace pensar en las posibilidades que tendría una empresa si logra que sus empleados actúen de una forma similar, grupos de trabajo sin una organización jerárquica en los cuales los individuos se autoorganizasen para lograr unos objetivos comunes.

El primer problema que se nos plantea en este tipo de organización es saber cuáles serían esos objetivos, en un hormiguero los objetivos son muy claros y no cambian a lo largo del tiempo, las hormigas se organizan simplemente con el fin de sobrevivir, sin embargo en una empresa no siempre está tan claro, ya que los empleados no suelen ser dueños de la empresa y tienen la posibilidad de irse a otra.

En una empresa los objetivos tienen que ser fijados por el dueño de la misma y de alguna manera se tendría que lograr que los empleados asumieran como suyos estos objetivos.

Otro gran problema sería como detectar sin ningún tipo de supervisión a los individuos que no realicen su trabajo, las hormigas están “programadas” para realizar su trabajo y no es muy común que alguna no cumpla, sin embargo en las organizaciones humanas esto no es así y tendría que haber algún método para que los individuos que no realicen su trabajo puedan ser expulsados de la organización.

Si logramos resolver estos y otros problemas que no encontraremos, estas organizaciones serían las que cumplirían mejor las ideas de De Geus para convertirse en empresas longevas.

## **Niños dirigentes.**

Otra forma novedosa de dirigir una empresa es poner al frente a un “niño”, esto en principio no parece muy lógico ya que un “niño” no tiene ningún tipo de experiencia en dirección, puede que no conozca de una manera suficiente el mercado y el mundo en el que se va a mover y su capacidad de liderazgo no sea a priori suficiente como para que personas con mucha más experiencia le tomen en serio.

A pesar de todas estas desventajas los “niños” tienen una ventaja fundamental, son [nativos digitales](#), es decir han nacido en un mundo rodeado de tecnología, ven la tecnología como algo natural y se adaptan muy fácilmente a los cambios de esta.

Otras generaciones las cuales hasta bien entrada su adolescencia e incluso madurez no han tenido contacto con las “nuevas tecnologías”, han tenido que aprender los secretos de una tecnología, pero no llegan al nivel de conocimiento e interacción que tienen estos nativos digitales, que ven la tecnología como parte de su vida, les gusta y han crecido jugando con ella.

## **Nuevos dirigentes**

### **Teorías del comportamiento humano**

Para ver las características de un buen dirigente primero es necesario ver las teorías del comportamiento humano de [Douglas McGregor](#), que explican el comportamiento desde dos puntos de vista opuestos.

#### Teoría X:

Según esta teoría el ser humano odia trabajar y trata de evitarlo siempre que le es posible.

Las empresas que quieran que sus empleados se esfuercen deben de obligarlos a trabajar duro, tienen que controlarlos y amenazarlos con represalias para que cumplan los objetivos de la organización.

El hombre antepone siempre sus intereses a los de la organización, no le gustan los cambios y trata de oponerse a ellos siempre que puede.

Esto aunque pueda parecer que es rechazado por muchos empleados eso no es así, la mayoría prefiere ser dirigida, no quiere ningún tipo de responsabilidad y lo único que quiere en su trabajo es seguridad.

#### Teoría Y:

Según esta teoría el trabajo, es decir el esfuerzo físico y mental es tan natural en el ser humano como el juego o el descanso, el ser humano no odia trabajar y no trata de evitarlo.

Las amenazas de castigo y el control no son los únicos métodos para que el hombre trabaje, es el propio trabajador el que debe autodirigirse para lograr los objetivos a los

que se ha comprometido con su empresa, este compromiso se debe a las compensaciones que recibirá si logra sus objetivos.

El ser humano no trata de evitar las responsabilidades, en determinadas circunstancias como son el reconocimiento a la labor realizada, la formación a los empleados, la información sobre la razón del trabajo encomendado y la participación en él, los trabajadores tratan buscar nuevas responsabilidades porque se sienten cómodos con ellas.

Según esta teoría la capacidad de ingenio, la capacidad creadora con las que se pueden resolver los problemas de nuestra empresa no se encuentra solo en unos pocos empleados, sino que una gran parte de ellos pueden ser útiles para resolver y deben de ser tenidos en cuenta.

Otra forma de explicar el comportamiento humano es mediante la [Pirámide de Maslow](#), esta es una teoría psicológica sobre la motivación humana, esta teoría divide las necesidades humanas en escalones de una pirámide y nos dice que primero debemos de cubrir las necesidades del primer escalón y luego pasar al inmediatamente superior.

Los cinco escalones de la Pirámide de Maslow son:

- 1- Necesidades fisiológicas: respirar, beber agua, comer, dormir...
- 2- Necesidades de seguridad: seguridad física, tener asegurado el empleo...
- 3- Necesidades de afiliación: es la necesidad de ser aceptado por el grupo.
- 4- Necesidades de reconocimiento: son las referidas a la autoestima, el ser humano necesita que se le reconozca el trabajo realizado.
- 5- Necesidades de autorrealización: son las últimas de todas, solo se intentan cubrir cuando ya están el resto satisfechas, se trata de desarrollar todo nuestro potencial en algo que nos guste.

Podemos tratar de relacionar las teorías X e Y con la Pirámide de Maslow, de esta forma veremos que la teoría X trata de satisfacer las necesidades de seguridad (y las fisiológicas al estar estas por debajo de las de seguridad), mientras que la teoría Y se centra en las necesidades superiores, en las de reconocimiento y autorrealización.

Según lo planteado un buen dirigente tiene que intentar que los empleados actúen como nos indica la teoría Y, y para ello él también deberá de hacerlo, un dirigente debe de tratar que la [cultura de su empresa](#), reconozca los intentos de innovación mas que trate de recompensar los éxitos, debe de apoyar a los empleados para que asuman riesgos, darles tiempo para que piensen mejoras, en definitiva si quiere que los empleados se sientan identificados con la empresas y sientan los éxitos de esta como suyos debe de hacerles ver que se les tiene en cuenta y que son la parte fundamental de la empresa.

## **Características de los nuevos dirigentes**

Dicho todo eso voy a explicar las características que a mi juicio debe de tener todo buen dirigente en una empresa en la actualidad.

Un buen dirigente tiene que ser un buen comunicador, tiene que saber explicar lo que quiere que se haga y como, tener buenas ideas si luego no somos capaces de explicárselas al resto no sirve de nada.

Debe de de tratar de la manera mas justa posible a sus empleados rechazando cualquier actuación que pueda ser vista como nepotismo, además deberá de estar atento para cortar de raíz todo tipo de corrupción.

Debe de ser austero, un buen dirigente no puede derrochar, es muy común en algunos dirigentes las cenas de lujo, los hoteles de lujo y otros tipos de derroche económico, esto además de ser un gasto para la empresa, en muchos casos innecesario, es un mal ejemplo para los empleados.

La coherencia es otra cualidad muy importante, se debe de decir lo mismo a todo el mundo y no solo decirlo sino que debe de hacer lo que ha dicho, es muy importante que se cumplan los compromisos adquiridos, tiene que ser leal tanto con sus superiores como con sus subordinados, si no se hace así los empleados pueden perder la confianza en el directivo.

Un buen dirigente debe de estar disponible para escuchar a sus empleados el mayor tiempo posible, muchas veces los empleados tienen la solución a los problemas de la empresa o con sus opiniones y críticas pueden ayudar a mejorar la empresa, un buen directivo no debe pensar que por estar en un puesto superior sabe más que sus subordinados.

Saber perdonar es otra cualidad muy deseable de un dirigente, si pretendemos que los empleados aporten ideas y tengan iniciativa propia debemos de saber que algunas veces cometerán errores o sus ideas fracasarán, si queremos que sigan aportando sus ideas es necesario que sepan que no pasa nada por equivocarse.

Un dirigente debe de ser exigente, tiene que tratar de sacar el máximo partido a sus empleados.

La ejemplaridad es otra cualidad muy importante, un buen dirigente debe de ser un ejemplo para sus empleados, si exige algo a sus empleados debe de exigírselo a él también.

Ahora vamos a ver la cualidad desde mi punto de vista más importante de un buen dirigente en la actualidad, es la capacidad de delegar, según la Real Academia Española delegar es: “Dar a otra la jurisdicción que tiene por su dignidad u oficio, para que haga

sus veces o para conferirle su representación.”, esta cualidad es imprescindible para un dirigente de una empresa, si no confía en sus subordinados y trata de tomar él la mayor parte de las decisiones o deja que otros las tomen pero siempre trata de revisarlas o de supervisarlas perderá gran parte de su tiempo, un dirigente está para tomar las decisiones importantes, el resto debe delegarlas y confiar que sus empleados tomen las correctas.

Los grandes cambios que se producen en poco tiempo hacen que sea imposible que un directivo este al tanto de todos ellos y pueda tomar las decisiones necesarias para el éxito de la empresa., sin embargo al delegar determinadas funciones en otros empleados podemos estar atentos a los cambios y a las nuevas oportunidades que se abren casi a diario y poder tomar decisiones rápidamente.

Delegar es confiar en nuestros empleados y saber que en tendremos que asumir errores, como nos dice Lic. Genaro D. Salom en su artículo [Delegación una de las claves del éxito.](#)

Todas estas características con deseables y seguramente imprescindibles para dirigir con éxito una compañía en la actualidad, un dirigente que trate de tomar por el mismo todas las decisiones, que no confíe en sus empleados, que los controle, en definitiva que se comporte como nos ha explicado Douglas McGregor en su Teoría X, esta condenado ha hacer fracasar a su empresa.