

Los nuevos grandes desafíos del management



Alfonso Jiménez
Socio Director
PeopleMatters

El mundo está cambiando. Y cada día lo hace más rápidamente. Así, las empresas cambian y tienen que hacerlo rápidamente. En cuanto a los directivos, éstos también tienen que cambiar y adaptar su estilo gerencial y su comportamiento a las nuevas realidades.

El directivo tiene que preocuparse por la gestión de un talento cada día más escaso. En el pasado, el talento era menos importante, ya que había otros factores críticos para el éxito (la materia prima o el capital), y era abundante. Sin embargo, y por razones puramente demográfi-

vo. La gestión de la diversidad de sexos, edades (se alargará la carrera profesional tanto en el inicio como en la jubilación), de etnias, etc. será otro nuevo desafío.

GENERAR VÍNCULOS

Los directivos tendrán que potenciar sus capacidades de relación, tanto internas como externas. Internamente para convencer a los equipos que hay razones de interés para ir a trabajar. Ya no a una empresa, sino a un proyecto apasionante. Externamente, ya que la batalla

Los directivos, además de estar en sus despachos, pasarán cada día más tiempo con sus equipos, sus colaboradores y sus mercados de referencia

cas, cada día tendremos menos talento aterrizando en nuestro mercado. Esto hará que la adecuada gestión del mismo sea un factor crítico de éxito. El directivo tiene que sentirse y actuar como máximo responsable de crear un microentorno a su alrededor para atraer y retener el talento que necesite para tener éxito.

En un entorno competitivo y en el que los plazos se acortan, la anticipación será un factor clave. El auténtico líder deberá siempre ir por delante, marcando el camino a su industria, a su mercado.

Los entornos cada día son más diversos en etnias, en costumbres, en comportamientos y valores. Tener flexibilidad ante la diferencia, ante los cambios de ritmos, ante las nuevas ideas será otra característica desafiante para ese directi-

por el cliente no ha hecho más que empezar. Habrá guerra por los clientes y guerra por el talento. Esto implicará que los directivos además de estar en sus despachos, pasarán cada día más tiempo con sus equipos, sus colaboradores y sus mercados de referencia. El directivo estará todo el día vendiendo su empresa, su proyecto. También tendrá que ser sensible a las demandas de equilibrio entre la vida personal y la profesional. En un mercado con alta oferta no importa mucho generar entornos de alta dedicación, pero cuando la oferta baja es necesario cambiar tiempo por productividad. El directivo tiene que aprender a trabajar mejor, tiene que luchar por no perder tiempo, y tiene que trasladar esta cultura de la productividad en el trabajo a su equipo. De esta



forma, conseguirá crear una "cultura del equilibrio", opuesta a la "cultura de la extensión sistemática de la jornada" y mantener los niveles de desempeño.

El directivo cuando trabaja en equipo tiene que tener una actitud positiva ante dicho equipo. Tiene que alinearse con la misión y valores comunes de la empresa. Sentirlos como propios y defenderlos. Venderlos permanentemente hacia abajo buscando la identificación de todo su equipo con dicho proyec-

tagonismo al eje pacífico (América-Asia). Los mercados asiáticos jugarán papeles muy importantes en los próximos años. Con tasas del crecimiento de sus economías muy importantes y con mercados, en términos de población, desconocidos para las mentalidades europeas.

ENTORNOS TECNOLÓGICOS

El directivo tiene que ser consciente que la integración de perso-

de marketing y de gestión de su capital humano.

Adicionalmente, tiene que estar atento a los cambios regulatorios, ya que muchos sectores se ven muy afectados por decisiones de los órganos que regulan los mercados. Materias como la fijación de tarifas en determinados sectores, tasas por contaminación, tasas para apoyar la investigación, marco fiscal y jurídico-laboral, son aspectos que no le deben ser ajenos. El directivo tiene que crear ciertos vínculos con



Las empresas tienen que ser tremendamente eficientes y los directivos tienen que dirigir las con nuevas normas, ya que el sentido común no es suficiente

to. Esto generará unos altos niveles de compromiso que serán claves en un desempeño diferencial.

Cada día más el directivo trabajará en entornos globalizados. El inglés será una competencia importante. Tener mentalidad internacional será una competencia más y más importante. El centro de gravedad del mundo está moviéndose. Poco a poco el eje atlántico (América-Europa) está dejando su

nas y tecnologías es clave para su negocio, independientemente de cuál sea éste. Tiene que promover la utilización de aquellas tecnologías que le ayuden a ser más eficiente, haciendo más (productividad) y mejor (calidad) al menor coste. Tiene que entender que la tecnología no sólo le aporta valor en sus procesos de administración o de producción, sino también en sus procesos de compras, de ventas,

la Administración para, al menos, anticiparlas y prepararse.

En definitiva, estamos en un entorno más global, más competitivo, más duro, en el que las empresas tienen que ser tremendamente eficientes y los directivos tienen que dirigir las con nuevas normas, ya que el sentido común no es suficiente. Antes, estas ideas eran eso, buenas ideas, ahora son imperativos de negocio. ☐