



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

# MANAGEMENT EN LA ERA DIGITAL

Si como empresarios no logramos adaptarnos a los cambios que trae consigo la cuarta Revolución Industrial, con la incorporación de nuevas tecnologías de la información, más temprano que tarde tendremos compañías sin futuro

POR GONZALO GÓMEZ BETANCOURT

**D**e unos cinco años para acá los empresarios venimos observando cambios radicales en el manejo de las organizaciones, que provienen principalmente de la incorporación de las nuevas tecnologías de la información. Para muchos directivos, sobre todo los que sobrepasan los 50 años, era impensable implementarlas en la empresa, porque parecían ser un producto de la ciencia ficción.

Lo cierto es que ya no lo son. Hoy en día existen cuatro tendencias que hacen pensar que estamos iniciando la cuarta Revolución Industrial.

La primera se conoce como el internet de las cosas, un concepto que se refiere a la interconexión de objetos cotidianos a internet. Por ejemplo, se puede conectar su nevera a una app que lleva una especie de inventario de lo que falta y hace el pedido de los alimentos por usted. La segunda son los sistemas ciberfísicos, mecanismos monitoreados por algoritmos estrechamente controlados. Por ejemplo, el automóvil autónomo, los nuevos marcapasos con capacidad de leer lo que pasa en su organismo, etc. La tercera se denomina la cultura "hágalo usted mismo", todas aquellas actividades para las cuales se necesitaba contratar a alguien y hoy están al alcance de la mano. Por ejemplo, las impresoras 3D. La cuarta tendencia es la industria 4.0, que se refiere a los procesos de producción que se organizan prácticamente solos y con una mayor capacidad de adaptación a las necesidades de producción. La fábrica inteligente es capaz de leer el entorno y adaptarse.

Estos cuatro factores vienen cambiando el mundo a gran velocidad y trabajándose de manera individual en algunas empresas y países, sin embargo, la cuarta Revolución Industrial solo se dará cuando sea creciente la integración, coordinación y cooperación digital en todas las unidades de la economía.

## Del management de ayer al de hoy

La era digital nos obliga a ejercer un management totalmente



distinto al tradicional, que poco o nada ha evolucionado desde los tiempos de la primera Revolución Industrial en la cual empresarios emblemáticos, como los Rockefeller o los Morgan, se caracterizaban por su estilo autoritario y monopólico, en el que buscaban que la gente trabajara al menor salario posible. Por algo fue la época en la cual se generó la mayor riqueza de la historia reciente. El director general debía controlar, dirigir, planear y gobernar para obtener la maximización del beneficio.

En la segunda Revolución Industrial las personas eran más máquinas que seres humanos, donde lo importante era cumplir con las tareas y hacer muy eficiente el sistema productivo.

En la tercera Revolución Industrial los directivos empezaron a entender que todos los miembros de la organización,

sea cual sea el oficio que desempeñasen, además de habilidades físicas, necesitaban formación para mejorar los procesos y sistemas productivos. Así, empezaron a tomar conciencia de la necesidad de ejercer un management diferente, aprender a trabajar en equipo, a construir nuevas alternativas laborales para competir en un entorno cada vez más complejo.

En la cuarta Revolución Industrial, lo que se espera del directivo puede resumirse en cuatro aspectos; uso de las tecnologías de la información, sumado al desarrollo del conocimiento. Es necesario que las personas aprovechen toda su capacidad para crear con esa información y ese conocimiento nuevos productos y servicios; rediseño del organigrama de la compañía. Si bien la base fundamental de los directivos de antes era una dirección je-

La cuarta Revolución Industrial solo se dará cuando sea creciente la integración, coordinación y cooperación digital en todas las unidades de la economía.

rárquica en la que con un sistema de mando se controlaba a las personas para que ejecutaran bien las tareas y no pudieran abandonar fácilmente el cargo por los tipos de contratos establecidos, hoy es necesario flexibilizar ese modelo para contar con personas que se sientan a gusto trabajando en la organización; El poder de decisión ya no puede estar solo arriba, debe estar lo más cerca posible al cliente. Para que una persona pueda tomar decisiones ágiles y sea posible responder a

los clientes rápidamente, tiene que tener mucha información, además de formación. Necesitamos que los empleados pasen del miedo a la automotivación, y familiarizarnos con temas como el salario emocional, sistemas de vinculación más flexibles, teletrabajo, empresas socialmente responsables. Estamos asistiendo a un mundo en el que los empleados, más que recibir órdenes, deben ser personas que piensen, se informen y creen; en lugar de cumplimiento estricto de las funciones, debemos hablar de personas que contribuyen, den soporte y confianza a la organización.

Estamos asistiendo a una nueva forma de organizarnos, en la que hemos pasado de estructuras jerárquicas, casi que militares, en las que había soldados, capitanes, coroneles, generales, en las que la información iba subiendo en la empresa, a un futuro en el que la organización –como describe la estructura spaghetti–, no tiene la jerarquía de director y empleados, sino de líder y equipos de trabajo.

Creo que la mayoría de nuestros directivos en Latinoamérica no han reflexionado sobre el tema, estamos muy lejos en formación de profesionales y de directivos en comparación a los países desarrollados. Estamos parados aún entre las tendencias del management de las segunda y tercera revoluciones industriales, cuando gran parte del mundo civilizado ya está en la cuarta. Seguimos siendo bastante autoritarios, poco incluyentes, poco tecnológicos. Hoy vemos directivos jóvenes socialmente responsables y con buenas prácticas empresariales y directivos jóvenes anticuados en su manera de gestionar, así que no es un tema de edad, sino de mentalidad.

Tenemos que despertar de este letargo, sin investigación no tendremos tecnología de adaptación. Estamos cómodos en el statu quo de copiar, no buscamos salir a ganar con nuevos desarrollos. Algunas pocas empresas han hecho avances, por ejemplo, en el sector de alimentos, Nutresa (Colombia), que se ha caracterizado por estar vinculada a nivel internacional y generar valor agregado. Nuestros recursos naturales los vendemos a terceras empresas internacionales que sí hacen bien la tarea. ●