

Prólogo

El primer propósito del autor fue ofrecer a directivos empresariales un texto que contrapesase la abundancia de publicaciones sobre “management de las personas” que se encuentra en el mercado. Adoptó por ello el contenido y la expresión “*Técnicas duras de management*”, con la cual se han calificado las técnicas de planificación, organización y control empresariales, por oposición a las técnicas blandas (menos áridas, más atractivas) que tratan el *management* de las personas.

Un segundo propósito ha sido clarificar el significado de los principales términos utilizados en el lenguaje empresarial, por considerar reiteradamente probado que en medios empresariales no siempre “hablando se entiende la gente”.

El tercer y último propósito ha consistido en presentar conceptos y métodos de trabajo utilizados en la práctica por el autor, como Directivo de primer nivel y Consultor de Dirección, profesiones ambas que ha ejercido de forma alternativa durante más de 38 años.

Con los propósitos anteriormente reseñados se redactaron los cuatro primeros capítulos, dedicando el primero de ellos a desentrañar el concepto de *management*, y los siguientes a las técnicas duras: planificación, organización y control.

Terminado el trabajo anterior, pronto se manifestó la necesidad de clarificar la práctica de la Dirección por Objetivos, presentando sus ventajas, inconvenientes, y sobre todo las muchas anomalías o malas prácticas que se han observado en nuestro país. Así surgió el Capítulo V.

Finalmente y por correlación con el concepto de técnicas duras, pareció conveniente presentar la aplicación de las técnicas de *management* a las empresas en dificultades, o más concretamente a empresas en crisis. Este ha sido el objeto del Capítulo VI titulado *Management de las crisis*, que resume y actualiza la obra *Management y marketing en tiempos de crisis* escrita por el autor y publicada por Tea-Ediciones en 1993.

La obra puede ser de interés para:

- Directivos confirmados de cualquier nivel, que podrán disponer de una herramienta de consulta y reflexión para la implantación de conceptos y métodos.
- Mandos medios y superiores que deseen utilizarlo como recurso formativo para acceder a puestos directivos.
- Alumnos de Escuelas de Ingenieros o Escuelas de Negocios.

Parece de interés aportar finalmente dos sencillas recomendaciones para la lectura provechosa de esta obra. Están basadas en que el “*management* es una práctica” como nos enseña el maestro Drucker (ver punto primero del capítulo primero). Al tratarse de una práctica, de algo que se aprende ejerciéndolo, pensamos que es conveniente:

- a) Aprender y utilizar correctamente los conceptos.
- b) Conocer las líneas generales de los métodos, para recurrir a su lectura en profundidad cuando se tengan que aplicar.

Se han querido reflejar en esta obra contenidos de un profesional que ha aplicado y probado lo que predica. Sus puntos de vista no son académicos puros, han sido pasados por el tamiz de la aplicación.

José Antonio Lledó
Ingeniero Aeronáutico y Consultor de Dirección

Introducción al *management*

1. ¿Qué es *management*?

Management es palabra más propia del inglés americano que del inglés británico. Presenta connotaciones algo esotéricas y epatantes. Por ejemplo, si alguien nos dice que la empresa X “*tiene un problema de management*”, probablemente no sabemos muy bien lo que ha querido decir, pero pensaremos que ha dicho algo importante.

El *significado* de *Management* conviene aclararlo porque, quizás por cierto esnobismo, la palabra se ha impuesto en una buena parte del mundo civilizado. Veamos distintas interpretaciones:

- c) La consulta a un diccionario inglés-español clásico nos aporta las siguientes luces para verbo y sustantivo:
 - *To manage*: manipular, manejar, hacer andar o funcionar, regentar, dirigir, administrar, gestionar.
 - *Management*: manejo, gobierno, dirección.
 - *Manager*: administrador, director, gerente.
- d) El diccionario inglés *Webster* nos aporta en tercera acepción la siguiente definición: “*the conducting or supervising of something (as a business)*”.
- e) En nuestro país, y desde hace algunos años, hemos observado una clara tendencia a traducirlo como “*gestión*”. Es el caso por ejemplo de gestión de proyectos (*project management*), o gestión de la calidad total (*total quality management*).
- f) *Guido Stein* en su obra sobre *Peter Drucker*¹ aporta muchas referencias para considerar a *Drucker*, “*el creador de la disciplina del management*” y entiende el *management* como “*la disciplina de dirección y administración de empresas*”.

Precisamente en dicha obra recoge distintos comentarios de *P. Drucker* sobre el *management*. De todos ellos nos quedamos con dos:

- “*El propósito del management es conseguir la eficacia en la acción*”.
- “*El management no es el producto de una ciencia exacta, ni tampoco el fruto de una profesión explicada en un conjunto de instrucciones. Es una práctica que contiene elementos científicos e intuitivos*”.

Resaltamos el aspecto “*el management es una práctica*”, o sea algo que se ejercita, y como tal práctica se debe aprender practicando una vez, otra vez, una vez más, etc. Se podrá estudiar el *management* para “*saber*”, pero pensamos que solo se aprende practicando.

La definición del diccionario *Webster*, los puntos de vista de *P. Drucker* y también nuestra modesta opinión, nos lleva a decir que “*management*” debemos entenderlo como “*técnica de dirección de negocios*”, utilizando la palabra negocios para resaltar la finalidad económica del *management*, aunque las técnicas que lo constituyen son aplicables a organizaciones sin ánimo de lucro.

¹ * “*El arte de gobernar según Peter Drucker*” Gestión 2000 S.A., 1999.

En este último caso habría que entender negocio según la primera acepción del Diccionario de la Real Academia Española: ocupación, quehacer, o trabajo.

2. Las cinco técnicas de *management*

Son tal como se acaba de comentar técnicas de dirección, o sea de conducción de las actividades que realiza un grupo de personas utilizando recursos materiales con una finalidad o propósito determinados. Citándolas por su orden lógico de ejecución son:

- planificar,
- organizar,
- adecuar al personal,
- dirigir al personal y
- controlar.

Se tiene por costumbre calificar a tres de ellas como *duras* (hard): Planificar, organizar y controlar, y a las dos restantes como *blandas* (soft): “Adecuar al personal” y “dirigir al personal”, entendiéndose con ello que las blandas resultan más agradables al tratarlas, son menos áridas.

Pasamos a comentarlas de forma resumida en los apartados 2.1 a 2.5 siguientes.

2.1. Planificar

En esencia *consiste en determinar lo que hay que lograr y lo que hay que hacer para lograrlo*. La planificación traza pues las metas y el camino a seguir para alcanzarlas.

Toda persona que dirija a otras debe planificar mal que bien, o participar en la planificación:

- Los mandos y directivos elaboran o participan en la elaboración de planes semanales, mensuales, anuales, estratégicos, de marketing, etc.
- Hasta el jefe de equipo de un turno de trabajo tiene que planificar cuando le faltan recursos en un turno, por ejemplo un material o un operario del turno: Tendrá que analizar su situación y decidir qué podrá lograr en el turno y qué tendrá que hacer para lograrlo.

El método general de planificación tal como se desarrolla en el Capítulo II siguiente consta de tres pasos:

1. *Informarse*, recoger información interna y externa sobre el tema a planificar
2. *Analizar*, para captar la realidad y resumirla en un diagnóstico
3. *Decidir*, elegir el qué lograr y el cómo.

Conviene anticipar que para tener éxito en un plan de cierto calado, la aplicación de los pasos anteriores requiere rigor, tratamiento de informaciones muy diversas, algo de creatividad, etc., en definitiva trabajo duro y para algunas personas trabajo antipático.

2.2. Organizar

Organizar se reduce en esencia a “*disponer convenientemente lo que hay que hacer*”, una tarea que suele ser controvertida y tropieza frecuentemente con la resistencia al cambio. Se trata en el Capítulo III.

Como en el caso anterior toda persona que dirija a otra tendrá que organizar poco o mucho. En efecto, tanto su propio trabajo personal como el de sus colaboradores tendrán que disponerse, tarde o temprano, de la forma más conveniente para lograr eficiencia.

Las empresas e instituciones organizan distintos elementos para gestionar mejor:

- Las estructuras de dirección y los puestos de trabajo
- Los proyectos y los programas
- Las normas y los procedimientos.
- Reuniones, convenciones, eventos varios, etc.

2.3. Adecuar al personal

Como ya se ha dicho constituye junto con dirigir al personal (ver 2.4 siguiente) el binomio de las técnicas denominadas blandas.

Adecuar al personal pretende “*mantener las personas adecuadas en los puestos de trabajos adecuados*”. Con ello se significa que el mando o directivo debe realizar o propiciar continuamente acciones para aproximarse a dicha situación ideal de adecuación.

La técnica comprende un conjunto de tareas que están parcialmente reguladas por las leyes y suelen estar influidas por la actividad sindical:

- Prever el número y clase de puestos de trabajo a cubrir (planificación de RR.HH.).
- Buscar candidatos/as y elegir los que se van a admitir (selección).
- Orientar, formar, y desarrollar al personal (integración y formación).
- Evaluar periódicamente la actuación y las competencias del personal (evaluación del desempeño y de las competencias).

Con la ayuda de los servicios de las unidades de Recursos Humanos de las organizaciones, directivos y mandos no deben evadir su responsabilidad de aproximarse a ese ideal de “mantener las personas adecuadas en los puestos de trabajo adecuados”.

2.4. Dirigir al personal

Los planes y la organización que se haya dispuesto son esencialmente estáticos, aunque estén dotados de personal adecuado.

Pero cobran vida con la fuerza y el dinamismo que imprimen a un grupo humano tres herramientas que debe manejar todo mando o directivo:

- *La comunicación*, que obliga a utilizar con propiedad el lenguaje hablado y escrito, para informar, instruir, animar, y dar significado al trabajo.
- *La motivación*, que obliga a tener cierta sensibilidad para identificar motivos por los cuales se esfuerzan las personas en el trabajo.
- *El liderazgo*, esa etérea cualidad –al parecer formada por aptitudes innatas y habilidades adquiridas- que permite ejercer un poder no coercitivo sobre las personas, logrando seguidores.

2.5. Controlar

Comprobar para actuar corrigiendo es en síntesis la definición de controlar, tercera y última de las técnicas duras que se presenta en el Capítulo IV.

Es evidente que todo mando o directivo debe comprobar si el trabajo que encarga se realiza o no correctamente. Incluso cuando existe “*autocontrol*” –o sea cuando se dispone que la propia persona que ejecuta el trabajo controle sus realizaciones– debe comprobar o hacer comprobar que las pautas de autocontrol se aplican correctamente.

Desgraciadamente el control tiene tradicionalmente mala imagen, quizás por haberse utilizado durante siglos como preludeo de castigo. Cabe recordar por ejemplo que en la Ley del Derecho de Talió - incluida en el código de Hammurabi, rey babilonio entre los años 1700 a 1800 antes de Jesucristo - se ven partidas referidas a las características de los trabajos y a los castigos que recibían los ejecutantes si no cumplían lo dispuesto.

Es lamentable que no se entienda que el buen control mejora la gestión y ayuda a las personas a ser mejores profesionales.

Y es lamentable también la práctica corriente de controlar para culpabilizar, olvidando la identificación de causas de malas realizaciones.

3. Validar las cinco técnicas

Conviene dar validez a las técnicas que hemos propuesto, comparando sus enunciados con los de dos autores de amplia aceptación:

3.1. Octave Gelinier

El actual Presidente Honorario del Grupo Cegos es autor de la conocida obra *“Funciones y tareas de Dirección General”* publicada en España en 1966 por Ediciones Tea. La publicación tuvo una amplia difusión en nuestro país.

En el Capítulo introductorio se insiste en que el cumplimiento de la función directiva supone realizar las siguientes tareas de dirección:

1. Conocimiento de los HECHOS
 - ◆ Previsión de la evolución externa.
 - ◆ Diagnóstico de los problemas internos.
2. Elección de los FINES
 - ◆ Políticas (orientaciones cualitativas).
 - ◆ Objetivos (fines cifrados y fechados).
3. Organización de los MEDIOS
 - ◆ Programas.
 - ◆ Presupuestos.
4. Definición de la ESTRUCTURA de RESPONSABILIDADES
5. Conducción de los HOMBRES
 - ◆ Elección.
 - ◆ Perfeccionamiento.
 - ◆ Motivación.
6. Control

Pasamos a señalar las similitudes:

- Las tareas 1 y 2 (HECHOS Y FINES) están comprendidas en las técnicas de planificación, ya que para planificar hay que informarse (hechos), analizar (diagnóstico), y decidir (elegir fines).
- Las tareas 3 y 4 están comprendidas en las técnicas de organización.
- Las tareas 5 (Conducción de los HOMBRES) quedan sustancialmente ampliadas en las técnicas “adecuar al personal” y “dirigir al personal”.
- La tarea CONTROL coincide con nuestra técnica controlar”.

3.2. Peter Drucker

En la obra *“The Practice of Management”*, 1954, resume en cinco *“operaciones”* básicas el trabajo de un directivo².

1. Fijar objetivos (donde incluye lo que hay que hacer para alcanzarlos).
2. Organizar (en donde incluye la elección del personal).
3. Comunicar y motivar.
4. Medir y evaluar (en donde incluye la valoración del desempeño).
5. Desarrollar y formar personas.

² Puede consultarse Guido Stein, obra ya citada, pag 2.

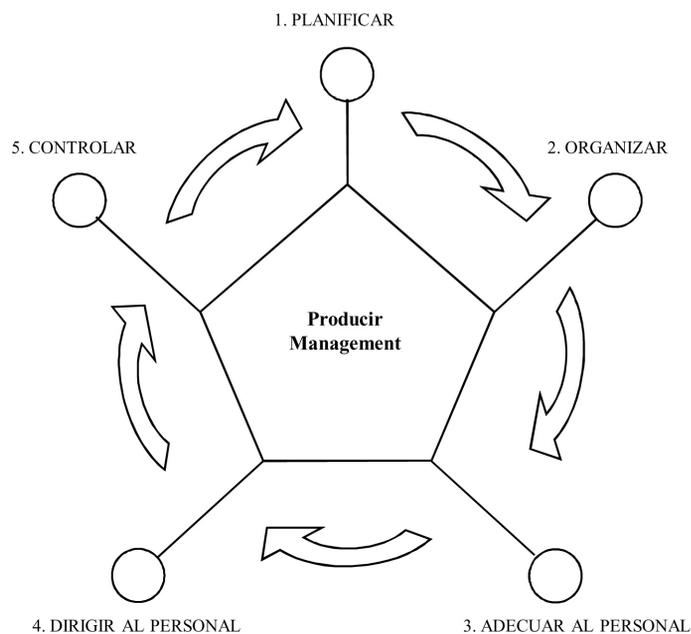
La comparación con las técnicas que proponemos es en este caso más evidente o directa:

- Fijar objetivos es el equivalente a planificar, puesto que incluye lo que hay que hacer para alcanzarlos.
- En organizar de *Drucker* se incluye nuestra técnica organizar más la elección del personal (que en nuestro caso se sitúa en adecuar al personal).
- Comunicar y motivar corresponde a dirigir al personal.
- Medir y evaluar es el equivalente a controlar. A señalar que *Drucker* incluye en este punto la evaluación del desempeño (que en nuestro caso se sitúa en adecuar al personal).
- Desarrollar y formar personas está comprendido también en adecuar al personal.

4. *Management* como proceso

El conjunto de las cinco técnicas de dirección que constituyen el *management*, se encadenan en el orden en que se han expuesto constituyendo un proceso lógico que podemos denominar proceso de *management* (ver fig. 1.1).

Fig. 1.1. EL PROCESO DE MANAGEMENT



La lógica del proceso es la siguiente:

- Se parte de determinar lo que hay que lograr, y lo que hay que hacer para lograrlo (planificar).
- Se dispone convenientemente lo que hay que hacer (organizar).
- Se asigna o se mantiene el personal adecuado en los puestos de trabajo adecuados (adecuar al personal).
- Se imprime fuerza y dinamismo al personal con la comunicación, la motivación y el liderazgo (dirigir al personal).
- Se comprueban situaciones y realizaciones para actuar corrigiendo (controlar).

Conviene insistir en la importancia de proceder según la secuencia de las etapas del proceso. De otro modo, por ejemplo, sucederá que:

- ◆ Difícilmente se podrá disponer convenientemente lo que hay que hacer (etapa organizar) si no se sabe previamente, aunque sea de forma implícita, lo que hay que lograr (etapa planificar).
- ◆ Complicado será mantener o elegir personas adecuadas para los puestos adecuados (etapa adecuar al personal), si tales puestos no están definidos (etapa organizar) aunque sea esquemáticamente.
- ◆ Poco eficaz resultará imprimir fuerza y dinamismo al personal (etapa dirigir al personal) si no se dispone de personal mínimamente adecuado.
- ◆ Etc.

Por otra parte se observa que no siempre se asigna el esfuerzo adecuado a cada etapa del proceso. Si tradicionalmente las empresas de corte muy taylorista solían olvidar las etapas blandas del proceso despreciando la gestión de las personas, desde hace algún tiempo venimos observando la tendencia contraria en contextos muy centrados en las personas que abusan de liderazgos carismáticos o políticos, comunicaciones de relaciones públicas con su propio personal, esfuerzos de motivación puramente verbales, acciones formativas de capricho o para la galería, etc.

5. Producir *management*

Producir planificación, organización, adecuación de personal, dirección de personal, y control, constituye la misión de todo directivo o mando, su razón de ser como tal, aunque cada una de las tareas deba ejercerse con distintos grados de intensidad dependiendo del nivel jerárquico y de la organización general del medio interno.

Pero tanto al directivo como al mando se le paga para obtener resultados, de ahí que tales tareas las deban ejercer con una doble finalidad muy concreta:

- Consolidar los logros de su unidad, o sea de su zona de mando o dirección, y
- Hacer que progrese permanentemente.

Consolidar los logros de su unidad, en trabajos repetitivos sobre todo, es sinónimo de procesos estables, calidades estables, productividades estables, y también niveles satisfactorios de seguridad en el trabajo cuando sea aplicable.

Hacer que su zona de mando o dirección progrese permanentemente, es una exigencia del entorno competitivo de hoy, que se manifiesta incluso demasiado agresivo en muchos sectores y mercados.

Pero el progreso permanente supone innovación, cambios poco traumáticos como los propios de la mejora continua, o cambios simplemente traumáticos o muy traumáticos como los propios de reestructuraciones y otras complicaciones (adquisiciones, fusiones, apropiación de nuevas tecnologías que hay que aprender, etc.)... y las ideas de innovación no solo hay que encontrarlas sino que además han de ser pertinentes, porque *“nada hay más inútil que hacer muy bien aquello que nunca debería haberse hecho”* (frase atribuida a Peter Drucker).

Sabemos por otra parte que todo directivo o mando realiza trabajos de ejecución: trata ciertos temas personalmente, visita clientes o atiende proveedores, mantiene relaciones con el exterior y con el resto de la organización, estudia problemas técnicos, etc. En general puede afirmarse que realiza tareas de ejecución más cualificadas que las de sus colaboradores, y debe compatibilizarlas con las propias de producción de *management*.

Octave Gelinier en su obra anteriormente citada, ya advertía en los años sesenta de los peligros que ello suponía. Recogemos sus puntos de vista por parecernos de rabiosa actualidad:

- *“Es normal que en el empleo del tiempo de todo directivo figuren junto con tareas específicas de dirección, tareas de ejecución muy cualificadas. Existe sin embargo un peligro muy grave: el que estas últimas, más urgentes y a menudo más fáciles, absorban el tiempo que debería consagrarse a las primeras”.*

- “Se observa a menudo en los mandos medios o superiores, que la dedicación a la tareas de ejecución constituye una autodefensa del interesado que obedece al temor de no ser capaz de cumplir debidamente sus tareas de dirección: Caso clásico del director comercial que pasa casi todo su tiempo visitando clientes o dictando correo para tener una disculpa cómoda.”

Otros aspectos a considerar en la producción de *management* son los siguientes:

- Los directivos y mandos operan en un sistema abierto (su zona de mando) con unos elementos internos (el personal y sus recursos materiales de trabajo) que pueden ser a la vez elementos de apoyo o de conflicto. Deberán prever el comportamiento de unos y otros en la medida de lo posible.
- Para su producción de *management* utilizan métodos y técnicas que no funcionan bien en todos los casos posibles. Necesitan su juicio personal para elegir las más adecuadas en cada caso (obsérvese que si los métodos y técnicas de dirección funcionasen bien en todos los casos, directivos y mandos podrían ser sustituidos por ordenadores).

Apuntemos finalmente que la realización de las etapas del proceso de *management*, se puede adaptar a distintas situaciones: en algún caso, por ejemplo, se puede realizar todo el proceso en un día y repetirlo al día siguiente, y en otros casos se puede estar planificando durante semanas o meses, planteándose posteriormente la organización y la dotación de personal.