

MANAGEMENT DE ALTURA

MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ CERNUDA



Editorial Círculo Rojo
www.editorialcirculo rojo.com



PRÓLOGO

“¿Qué es lo correcto para la empresa?”.

Esta pregunta se la hizo Peter Drucker en 2004. Y sinceramente creo que esta duda existencial seguirá coleando mucho tiempo más por las personas encargadas de la supervivencia de una compañía.

Detrás de esta cuestión se encuentra un dilema profundo que el mundo del management sigue siendo incapaz de resolver, ya que, dar una respuesta coherente y resolutive a esta pregunta no nos garantiza que la toma de decisiones que es la espada de Damocles de toda empresa sea correcta en su planteamiento, implementación y consolidación; y mucho menos en los resultados financieros y operativos de gestión.

Quizás todo depende del color con el que se mira, o mejor dicho, de los ojos que miran y que son los encargados de elevar el pulgar hacia arriba como el Cesar romano dando su aprobación o de todo lo contrario enviándonos a los leones.

No es fácil hacer las cosas, y mucho menos bien, de forma correcta y que genere satisfacción a todas las partes implicadas en el ecosistema empresarial. Soy partidario de pensar que es imposible satisfacer y caer bien a todas las personas del mundo. El motivo es obvio, uno puede estar de acuerdo con una posición, una postura o una opinión y eso automáticamente nos posiciona en el lado

opuesto en aquellos que no están de acuerdo con nuestra visión, con lo cual, se me antoja imposible que todos estén de acuerdo con nosotros y que podamos sacar una sonrisa a todo el mundo. Sin embargo, esta premisa no se cumple en un escenario, me refiero a la hipocresía, es en ese disfraz donde se camuflan sentimientos, opiniones, ideas, etc. con un único fin; la satisfacción y la sonrisa del prójimo aunque no estemos de acuerdo con lo que exponemos, vendemos o decimos, pero sin embargo, es en el universo hipócrita donde casi todo tiene cabida, huelga bien o no.

Yo soy más partidario de vivir en el universo de la sensatez aunque no sea el que genere más beneficios a priori, pero si genera más tranquilidad y te permite dormir mejor. Es quizás este universo el que tiene más sentido porque lleva como compañeros de viaje la coherencia, el ser consecuente con los actos y eso desde luego puede gustar o no a los invitados que nos encontremos en nuestro camino, pero desde luego no va a generar sorpresas inesperadas y por ende nos alejamos del universo aparentemente fácil que es la hipocresía y la falta de valores y ética que también están muy presentes en el mundo empresarial y en el mundo en general.

Quizás el responder a la pregunta formulada por Drucker es difícil si queremos ser 100% honestos, pero como el apunta también, no hacerse esa pregunta, no cuestionarse las cosas es más grave y eso sí que nos asoma a una deriva y ceguera estratégica y operativa que tarde o temprano va a repercutir en nuestros resultados, en nuestra gestión empresarial.

Este libro que recién acaba de arrancar tiene muchas finalidades, pero yo como autor me conformo con que alcance una sola. Cuestionamiento, hacerse preguntas sobre si estoy haciendo bien o mal las cosas, dudar de casi todo, especialmente de lo establecido como norma, como rutina, porque como funciona y genera resultados eso lo eleva a la categoría de verdad absoluta. Los tiempos cambian a velocidad de la luz, lo bueno, lo que funciona hoy puede convertir-

se en un lastre en el futuro sino nos adaptamos, sino somos capaces de ver, observar y poner el foco en las señales.

El hombre lleva observando y viendo el mundo, desde que el mundo es mundo y desde que el hombre es hombre. Es uno de los ejercicios más antiguos que hemos asimilado, pero por desgracia, por nuestras circunstancias, por los ritmos vitales, cada día estamos más ciegos, más alienados por el entorno real y/o virtual y especialmente por el exceso de información disponible y accesible. Aquí y ahora, planteo al lector un ejercicio de autocritica, de observarse, de hacerse preguntas sobre su forma y manera actuales de proceder a nivel personal, profesional y social.

Es la era de las redes sociales, de la comunicación 3.0, donde la inmediatez es la clave, donde el tiempo de espera se reduce a su mínima expresión, el carácter racional y emocional de vivir dentro de las redes sociales nos está distorsionando en gran medida nuestra forma de vivir, trabajar y en resumen nuestro modus operandi de relacionarnos.

Cada día somos menos humanos en un mundo digitalmente más humanizado.

El management por definición es la función, la metodología o filosofía aplicada al entorno empresarial para coordinar al mismo tiempo esfuerzos y recursos de todo tipo para alcanzar las metas y objetivos fijados por las empresas. El management representa a ese director de orquesta que tiene que ser capaz de alinear a todos los músicos para hacer sonar una melodía armónica que encaje con las personas y el entorno.

Por desgracia en el mundo empresarial hay demasiados oídos que satisfacer y como anticipaba, dar a todos lo que más quieren y les gusta puede chocar con las pretensiones, objetivos y gustos de cada grupo de poder involucrado en los resultados financiero-

económicos de cualquier empresa. Una definición paralela de management me recuerda a los cascos azules de la ONU que son los mediadores en los conflictos entre países o regiones. Ellos intentan buscar el “equilibrio” en la negociación entre las partes implicadas; En la empresa ocurre de manera similar, se trata de buscar ese equilibrio que de plenitud a todas las partes implicadas pero teniendo en cuenta cual es la premisa número uno independientemente de que seamos cliente, empleado, socio, competencia o partner. Dinero, money, cash, utilidades, etc... podemos ponerle el nombre que queramos pero si “poderoso caballero es don dinero” y lo tenemos cerca de nosotros y en grandes cantidades casi seguro que todos estamos contentos y no hacemos preguntas. Si, el mundo se mueve por dinero o por su equivalente mediante transacciones y/o negociaciones que generen valor, entendiendo valor, como activo financiero o no financiero que devenga en beneficios o utilidades para la empresa.

- Si soy empleado, quiero ganar más, tener un sueldo mayor
- Si soy accionista, quiero que mis acciones valgan más, tengan mayor valor en la bolsa de valores.
- Si soy la competencia, quiero tu dinero, quiero el valor retributivo que te generan tus clientes.
- Si soy partner, quiero que tú crezcas como compañía y yo ir de tu mano en ese crecimiento. “Win to Win”

Independientemente de la figura que nos toque lidiar, el nexo de unión es el mismo. Beneficio, valor generado, expectativas económicas.

Con todo esto en nuestra mente, obviamente el mejorar lleva implícito una cifra económica o un porcentaje incremental respecto a los resultados del periodo anterior tomado como referencia y eso no es malo, pero tampoco es bueno. Por desgracia es la base principal para actuar que tienen las empresas. Alrededor de los núme-

ros, o mejor dicho de los presupuestos y expectativas económico-financieras se arma todo lo demás, y ese todo lo demás se llama: producto, cliente y estrategias.

El marketing y la gestión empresarial ya vienen muy manoseadas por todas las evoluciones sufridas desde la era moderna (principios del siglo XX). Y a pesar de que la evolución ha tenido etapas muy positivas y gratificantes, a la hora de hacer cualquier planteamiento de gestión o management, en la cima de la pirámide sigue estando la misma componente: \$, €,...

Este enfoque provoca una distorsión, o mejor dicho una frustración porque cuando tenemos sobre nuestra espalda un epitafio que dice: “tenemos que mejorar las ventas del año en un 10% respecto al año anterior”. Este epitafio es una losa muy pesada porque solo tienen en cuenta una única cosa: dinero y utilidades marginales que se derivan de dicha premisa. El cómo conseguirlo es responsabilidad de las cabezas pensantes y humeantes encargadas de las riendas de las compañías y esas mismas cabezas pensantes lo que hacen es como un tsunami, esparcir dicho epitafio hacia sus subordinados según se baja en la pirámide para que en sus manos quede la responsabilidad de conseguirlo, pero no necesariamente el éxito se consigue.

Las cosas solamente tienen 2 estados de la naturaleza: o se hacen bien o se hacen mal. El punto medio, muchos dirán que es la virtud, en este caso el punto medio es una deriva que te genera desidia, incertidumbre y no te deja ver la realidad, ya sea buena o mala. Los seres humanos, especialmente los hombres, estamos programados como un ordenador, es decir, en binario, 0 o 1, on/off. Aquí ocurre lo mismo, ninguno conocemos un interruptor en nuestras casas que lo pongamos en ese punto medio o “virtud”. O lo encendemos o lo apagamos, pero ese purgatorio de punto medio no tiene sentido. En el mundo empresarial ocurre lo mismo y deberíamos trabajar con esa percepción: El Bien y el Mal, lo bueno o lo malo. El estado regular, como digo, es una visión nula de la realidad. El vaso no está

medio lleno o medio vacío, se inclina hacia un polo o hacia el otro, y sabiendo eso es más fácil protocolarizar y definir estrategias.

Como digo, cuestionarse las cosas es bueno, porque te hace mejorar, te hace levantarte y despertar. Es uno de los principios del *Lean Manufacturing* (planteamiento basado en la mejora de calidad por medio de 6-sigma).

El planteamiento que hago en este libro intenta resolver las problemáticas que ocurren a lo largo de la gestión empresarial, donde los conflictos que se generan pueden provenir de múltiples fuentes. Nosotros acotaremos el problema a 4 factores, existen más, pero el resto podemos modularlo y tratarlo con los 4 principales que aquí vamos a explicar y desarrollar. Este planteamiento está basado en más de 15 años de frustración y de idas y venidas en entender el funcionamiento de las empresas y de los elementos que la conforman.

Existen 2 premisas o mandamientos que yo a título personal pongo en práctica cada día:

MANDAMIENTO 1 *“Solo se pueden hacer las cosas bien o mal”.*

MANDAMIENTO 2 *“Equivocarse está permitido, pero solo si sirve para mejorar y aprender”.*

No son verdades absolutas, pero es lo que la experiencia me ha demostrado que funciona y que me permite dormir tranquilo por las noches. Invito al lector a cuestionarse este planteamiento y por supuesto a mejorarlo. Ese es el reto que desde aquí lanzo, porque de conseguirlo, todos mejoraremos como personas y como empresas; y sinceramente creo que nos merecemos un mundo mejor que el que estamos construyendo o mejor dicho destruyendo con cada golpe de nuestra indiferencia, egoísmo y pasividad solidarias.

El punto de partida para un correcto desempeño y performance del management no lo vamos a encontrar ni en la coyuntura del momento del país en el que nos desarrollemos, ni en el mercado, ni en la competencia, ni en los recursos propios que tenga una empresa, ni siquiera en los productos y servicios que queramos comercializar, el inicio del management radica en el propio ser humano. Da igual que seamos jefes o subordinados, da igual que seamos expertos o sea nuestra primera incursión laboral, el punto de partida para hacer las cosas bien radica en nuestro propio ser. Es de nosotros de quien va a salir lo mejor o lo peor que ofrezcamos. Por desgracia, la mayoría de las empresas se ponen la venda en los ojos ante esta afirmación y dan prioridad a todo lo demás, porque además hemos sido educados en dicha “filosofía del éxito”. Desde pequeños nos “imponen” que tenemos que ser los mejores, que tenemos que competir y destacar y si lo hacemos bien, recibiremos nuestro premio en forma de remuneración principalmente y en forma de notoriedad en un segundo término. Es lo común, es lo socialmente establecido por las sociedades, por el mundo en el que vivimos. Acatar las normas y reglas, formar parte del sistema y actuar según esos mandamientos nos hace sentir integrados, nos hace ser parte del sistema global del mundo al que pertenecemos, pero como digo, **c-u-e-s-t-i-o-n-e-m-o-s** las cosas. Quedo muy atrás la época en la que había que afirmar que la tierra era el centro del sistema solar, si decías otra cosa te miraban mal, eras un inadaptado y un antisocial.

Hoy en día somos más sutiles a la hora de tachar de antisocial a las personas. Seguimos siendo unos discriminadores aunque de forma encubierta, somos ladrones con guante blanco, que cuando algo o alguien quiere romper la línea de lo establecido ponemos caras raras, lo despreciamos o simplemente miramos hacia otro lado, esa es nuestra rotunda forma de discriminar.

El management implica tratar, gestionar, mimar y cuidar personas, ojo! Digo personas y no clientes. Y las personas no son má-

quinas donde sino nos gusta lo que dicen los ponemos en “modo avión” o hacemos clic en el botón de “mute”. En el peor de los casos haríamos “off” y arreglado el problema. No es así y por desgracia el mundo en el que vivimos tampoco ayuda demasiado a corregir esa percepción. El ser humano en este mundo tan avanzado, tan digital, tan desarrollado se ha convertido en un número, en un objeto, ya sea por nuestro ADN identificativo hacia el resto: cédulas de identidad, carnet de identificación, pasaporte, etc. o por su equivalente en el mundo digital: nicknames, IP’s, códigos de seguridad, passwords, PIN’s, etc.

Donde queda el humano como tal. Obviamente, cuando interactuamos en el mundo empresarial con las personas, nos dirigimos a una persona, hablamos a una persona, queremos convencer a las personas, pero para ello ya que vivimos en el mundo de la tecnología (TIC’s) usamos herramientas digitales, informáticas para dicho desempeño. No significa que esto esté mal, considero que apoyarse en dichas herramientas es correcto, lo que no me parece tan correcto es la forma de protocolarizar las relaciones, como si fuésemos robots que respondemos 0 o 1. La inteligencia artificial, las redes neuronales, mapas SOM se han convertido en ese salvavidas para conocer y mejorar la manera de interactuar con las personas, pero por desgracia, toda esta tecnología si se quiere implementar correctamente y sacar buen provecho de ella, exige caer en una dinámica marcada por los límites en los cuales funciona, y eso significa dejar de ser humano para convertirnos en animales tecnológicos. Todos disponemos de wasap, una herramienta comunicativa barata y fácil de usar, pero como la usamos: acertamos palabras, usamos emoticones para eliminar escribir sentimientos, etc. Somos seres adaptativos y eso es bueno, siempre y cuando no perdamos nuestra identidad humana. Hay numerosas películas que ya han dejado de ser ciencia ficción donde los humanos desarrollan robots con propiedades y un carácter lo más próximo a los humanos. ¿De verdad es necesario esto? Tecnología Si, Mejoras y Avances Si, pero siendo nosotros auténticos y no proyectando en objetos y/o maquinas nuestra grandeza.

El punto de partida es el ser humano y sobre todo no dejar de serlo independientemente de “trending topics”, avances y mejoras tecnológicas. Sé que es difícil pararse a pensar y meditar en todo esto con el ritmo de vida tan abrumador que nos toca. Pero el ser humano tiene un gran poder, la capacidad de decidir, la capacidad de crear y el poder de delimitar la velocidad con la que genera y construye todo en este mundo. Dar ese poder a chips, placas base, circuitos integrados supone regalar nuestra alma, nuestra esencia a un demonio que esta desnaturalizado y que por mucho que avance la ciencia y la tecnología nunca tendrá alma; si será capaz de sentir, de emocionarse, pero el alma humana es lo que nos hace únicos respecto a cualquier otro elemento de la naturaleza originaria o de la naturaleza virtual y digital que sea creada por el hombre.

Los pilares del management que vamos a tratar son conocidos por todos, pero lo que no es tan conocido es la correcta implementación y sobre todo la correcta integración de los mismos en el mismo ecosistema social y moral de la propia compañía.

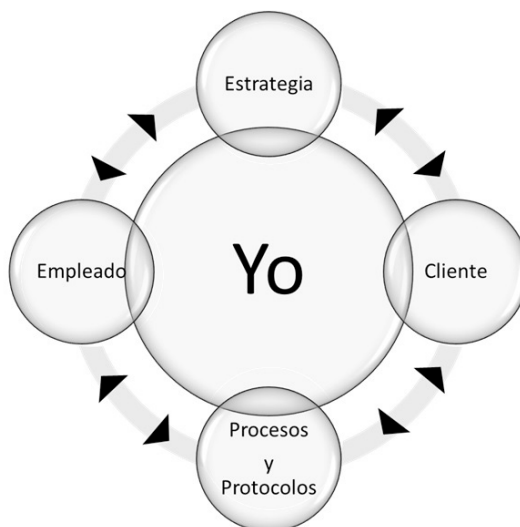


Figura1. Ecosistema de la empresa cuyo eje es la persona –El Yo–

Entender que el eje central de una empresa son las personas puede parecer baladí y obvio, pero precisamente por ser así se da por hecho que va a funcionar por inercia o por “las leyes de Murphy”. No es así. Para que una empresa funcione, tienen que funcionar las personas que la componen, y para que eso tenga cabida, cada persona debe tener la predisposición correcta en su vida personal para poder hacer un ejercicio de proyección y extrapolación a su vida social y empresarial.

Yo puedo ser el número 1 en mi campo de especialización, pero si he discutido la noche anterior con mi esposa o he tenido un problema con el vecino de al lado, lo voy a arrastrar y lo voy a hacer palpable en mi devenir profesional al día siguiente en la empresa. Saber actuar en dichos momentos de manera humana y solidaria es una de las bases del correcto management, del management de las alturas, del management al nivel que queremos llegar. Si esto no se cuida, sino se le presta atención, -YO- como elemento generador de soluciones, de conflictos no voy a estar con la receptividad apropiadas para plantear estratégicas de éxito, no tendré la capacidad de motivar correctamente a los empleados, no tendré la solvencia para atender a mis clientes y no veré las posibles fallas en los procesos y protocolos de actuación en mi empresa y eso solo supone una conclusión: fracaso, pérdida de oportunidades de negocio, desidia con los clientes, ausencia de motivación y liderazgo y por ende todo eso repercute en lo que aparentemente todos originariamente tenemos en nuestra cabeza y es nuestro leif motiv: dinero y cuentas de resultados. La clave del management radica en otorgar humanidad a todas sus componentes; que el carácter humano rija las relaciones, las interacciones y la forma de proceder.

La secuencia lógica que aquí vamos a seguir tiene una razón de ser: antes de proyectar algo a alguien (empleados, clientes,...) debe ser madurado y cocinado de puertas hacia adentro. Definir que quiero hacer, a donde quiero llegar, a quienes me quiero dirigir, quienes van a conseguir el fin, y por último de que medios dispongo.

Se trata de construir el management desde los cimientos del punto de partida en el que se encuentre cada empresa, y ese estado inicial puede y de hecho es diferente para cualquier empresa, incluso si pertenecen al mismo sector de actividad. Algo tan aparentemente sencillo como es tener claro que se quiere, puede ser un quebradero de cabeza importante, pero lo es aún más, cuando queremos acortarlo, cuando queremos ponerlo en marcha. El management quiere resolver todas estas inquietudes a la hora de acometer los latidos vitales que cualquier empresa trasmite a su entorno, a la sociedad y a los clientes. Podemos jugar limpio o jugar sucio, la empresa es la única que tiene el poder de decidir en qué tablero juega. Ambos generan beneficios, ambos generan riesgos y ambos llevan implícito la toma de decisiones. La libertad de elegir es el tesoro más grande que nos otorga la naturaleza, ahora bien, tomemos una decisión u otro el sacrificio es grande.