



LOS IMPRESCINDIBLES DEL MANAGEMENT

Salvador Molina
y José Luis Zunni

Prólogo de Manuel Gago

Índice

Prólogo, Manuel Gago.....	3-11
Introducción, Salvador Molina.....	12-13
José Aguilar, el carácter dinámico de la dirección.....	14-15
Warren Bennis, el gurú del liderazgo y el cambio.....	16-17
Eduardo Bueno Campos, la gestión del conocimiento.....	18-19
Ronald Coase, el coste social.....	20-21
Peter Drucker, habituarse a pensar.....	22-23
Javier Fernández-Aguado, nuevos modelos de gestión.....	24-25
Daniel Goleman, la emocionalidad de la razón.....	26-27
Paul Krugman, un 'catastrofista' de Nobel.....	28-29
Carlos Mallo, Redescubriendo la Contabilidad Directiva.....	30-31
Michael Eugene Porter, la ventaja competitiva.....	32-33
Peter Senge, las organizaciones como sistemas.....	34-35
Enrique Sueiro, la dirección desde la escucha.....	36-37
Marcos Urarte, innovación y competitividad.....	38-39
Epílogo, Ignacio López Domínguez.....	40-41

Prólogo

Manuel Gago, vicepresidente de CEDE

En los próximos diez años las empresas van a cambiar más que en los últimos cincuenta. Si los años ochenta fueron el decenio de la calidad y los noventa los de la reingeniería de procesos, las primeras décadas del siglo XXI estuvo asociada al exponencial aumento en la transmisión de datos y su velocidad, así como a la globalización e internet, proyectándose la tercera década de los 2020 con el gran avance del big-data, la inteligencia artificial, el almacenamiento en la nube con interconexión real.

Cambiará con rapidez la gestión de las empresas, en consonancia con la velocidad con que se desarrollarán las transacciones, y del cómo del acceso a la información cambiará tanto la forma de consumo, el estilo de vida de los consumidores, como las expectativas empresariales, y cuando el volumen de datos y el aumento de velocidad sea suficiente, se transformará también la propia naturaleza de la empresa.

Estos cambios se producirán debido a un simple factor: El flujo de información digital, y su crecimiento en comunicación y almacenamiento.

Aún cuando llevamos más de cincuenta años en plena 'Era de la Información', el papel sigue siendo el principal soporte para la toma de decisiones, y los nuevos procesos se conciben principalmente como automatización de los procesos clásicos. No obstante, el cambio ya es disruptivo, rediseñando el input, los procesos y los productos y servicios a facilitar conforme a la nueva realidad tecnológica.

Muy pocas empresas utilizan la tecnología digital de forma disruptiva para mejorar radicalmente su operatoria, creando nuevos procesos y extrayendo mayor rendimiento del conocimiento de su plantilla y tomando decisiones con velocidad de respuesta que les permita competir en el ya consolidado mercado globalizado.

Obviamente, en tiempos de turbulencia, la primera tarea del directivo es asegurar la capacidad de supervivencia de la empresa, consolidar sus fortalezas estructurales para adaptarse a cambios rápidos, aprovecharse de las nuevas oportunidades y sobrevivir ante un golpe en la gestión. Aún cuando la turbulencia es irregular, no lineal, y por tanto errática, sus causas pueden ser analizadas, predecibles y por ello gestionadas con anticipación.

Lo que la dirección puede gestionar es la más importante nueva realidad, bastante subyacente de la turbulencia del entorno: el cambio consecuencia de la tecno-

logía, la globalización y la demografía (estructura de la población y su dinámica y especialmente en España y los países de la Unión Europea). Estos cambios están creando nuevos mercados de consumo y realineando los ya existentes, basados en criterios de volumen y sobreabundancia, modificando drásticamente la fuerza laboral, necesitando una aptitud disruptiva.

La experiencia de los que dirigen y deciden es aún menos disruptiva y actúan con ausencia de información actualizada y aún cuando ya disponen de instrumentos con información on-line, o no los conocen o los rechazan por incompetencia. Muchas de las empresas que han realizado inversiones cuantiosas en tecnologías de información tampoco obtienen los resultados que cabría esperar, fundamentalmente por falta de conocimiento y visión de quienes deciden, que ignoran las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen, y se acomodan de forma paralizante ante la incertidumbre.

La tecnología digital pone hoy en nuestras manos medios para obtener información, compartirla, decidir y actuar y comprobar las consecuencias, expresando en forma digital todo tipo de información, sea texto, datos, gráficos, voz y sonido e imágenes en vídeo.

A la vez se han creado nuevos dispositivos digitales inteligentes, como smartphones, dispositivos M2M, tarjetas inteligentes y otras herramientas gracias a las cuales el empleo de información digital se incorpora a la operatoria de la empresa en todos sus ámbitos, y con las mejoras de conectividad de Internet se contará con una escala a nivel mundial.

La conectividad cobra un significado más amplio que simplemente pone en relación a personas; la Red crea un nuevo espacio universal de información compartida, asumiendo lo inmediato y espontáneo de lo presencial (Skype es un ejemplo), combinando la amplitud inherente a la comunicación documental, y añadiendo la capacidad con profundidad para hallar y ampliar información y unificando criterios en personas agrupadas con intereses comunes que se benefician de la capacidad mental del conjunto de sus componentes.

Emergen nuevas formas para que lo físico y lo lógico compartan las comunicaciones, alterando no solamente los procesos, la forma de trabajo, el estilo de vida y por supuesto el estilo de dirección, que necesitará adaptarse a la nueva realidad digital.

Con información en tiempo real, estamos en disposición de reaccionar con más agilidad ante los problemas y las oportunidades, configurando el Sistema de Información- Decisión, semejante al sistema neuronal humano, poniendo alerta a lo importante, valorar opciones y elegir conforme a los objetivos establecidos.

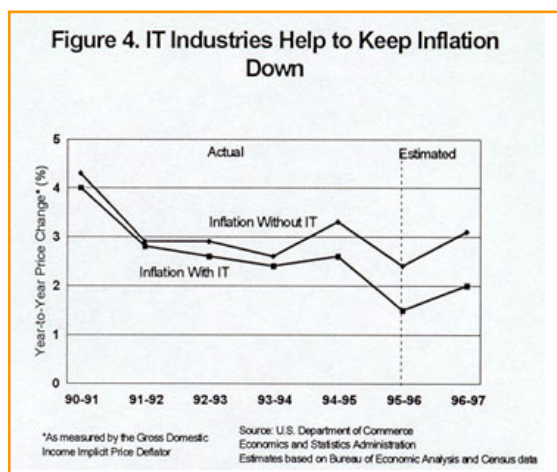
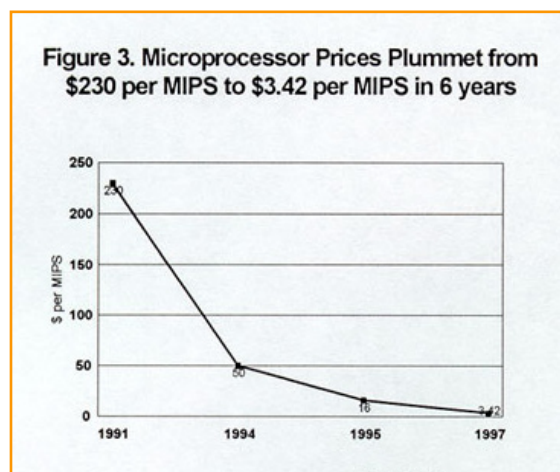
Un Sistema de Información Digital demanda una combinación de soporte físico e infraestructuras junto con equipo lógico, distinguiéndose del simple parque de ordenadores conectados en red, por la capacidad de colaboración, precisión e instantaneidad de respuestas.

Es clave una dirección que aplique, valore e impulse la utilización de las nuevas tecnologías digitales dentro de la estrategia competitiva definida para la empresa.

Aún cuando el impacto de las nuevas tecnologías de la información sobre la economía todavía no puede ser evaluado, nos permite, no obstante, asegurar que estamos en el inicio de una nueva era, con mayor repercusión que la provocada por la Revolución Industrial producida en el siglo XVIII y muchos observadores consideran que si los avances en nuevas tecnologías de información contribuyeron a conseguir sanas expectativas económicas, jugarán un decisivo papel en una nueva etapa de crecimiento necesario para superar el gran desequilibrio en las economías occidentales actuales y las consecuencias de la globalización.

El ritmo de adaptación de Internet eclipsó todas las otras tecnologías que lo han precedido. Una vez abierto al público en general, Internet cruzó la barrera de los 50 millones de usuarios en 4 años, que hoy son 2.900 millones, y se espera que para el 2020 la totalidad de la población mundial esté interconectada.

A su vez los costes han disminuido drásticamente y como demuestra el gráfico. Sin la contribución del sector de IT en EE.UU., toda la tasa de inflación del 2% en 1997 hubiera sido el 3,1%; es decir, un 50% más alta. Esta medida tendría efectos semejantes en años posteriores.



CONVERGENCIA EN LOS CAMBIOS, IMPACTO EN LA EMPRESAS

Por lo expuesto, las empresas se enfrentan a un importante reto consecuencia del nuevo entorno y de los profundos cambios apuntados anteriormente:

Entre los retos económicos, hay que afrontar:

- Proceso continuo de globalización.
- Profundo cambio demográfico.
- Tendencia a la liberalización económica.
- Agresiva competencia de países emergentes o en nuevo desarrollo (Polonia, Europa del Este, etc.)
- Relación cambio euro-dolar.

Y entre los retos tecnológicos:

- Nuevos desarrollos tecnológicos compartidos por todo el mundo.
- Costes de la tecnología cayendo de manera importante (en dispositivos, almacenamiento y comunicaciones cada 18 meses caen un 50%).
- Internet/Comercio electrónico. Crecimiento exponencial de datos y transacciones.

Ambos factores tienen un efecto común: la eliminación de barreras, facilitando el aumento de la competencia, y por tanto la reducción o caída de márgenes en las operaciones en un proceso continuo; ya que una vez alcanzada una posición se tiene que seguir con las mejoras porque el entorno obliga con nuevos y mayores cambios.



El impacto de los cambios tecnológicos afecta directamente a la producción, pero también a la distribución de productos y servicios, apareciendo nuevos canales que reducen o eliminan la intermediación, y originan que se pueda pasar de una situación de fortaleza, por disponer de ubicaciones en lugares estratégicos, a estar en desventaja, con nuevos competidores que acerquen a clientes, productos y servicios por nuevos canales a costes más bajos.

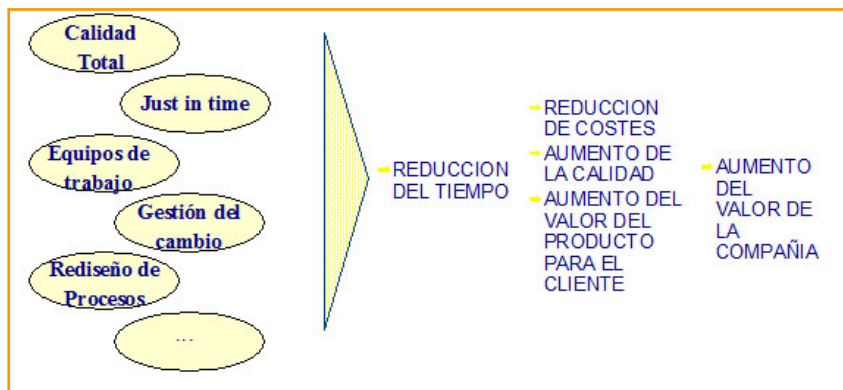


Muchos de los cambios están siendo tan rápidos que dejan fuera del mercado a muchas empresas, por lo que habrá que estar realmente atento a la nueva situación; proceso que está siendo mucho más agresivo para las pequeñas y medianas empresas, normalmente alejadas del avance tecnológico.

Pero para estas también podrá ser una oportunidad, tanto por el efecto de poner a su disposición mecanismos para llegar con más facilidad a un mercado más amplio, como por las posibles mejoras de competitividad derivadas de la mayor transparencia de precios, siempre que las pymes aprovechen sus ventajas de flexibilidad y sepan adaptarse a los nuevos enfoques virtuales (empresas con muy poca estructura, que concentran su esfuerzo en su especialización).

Hay un menor coste y una necesidad de la gestión de la complejidad. Gestionando la actividad con nuevas tecnologías que permitan integrar operaciones entre empresas y aprovechar la reducción de costes por volumen. Y simplificando su estructura (administración, formación, contratación...), externalizando servicios, participando en clusters y centrándose en su actividad básica para competir mejor y abordar proyectos más complejos.

El tiempo es hoy día el elemento básico de convergencia en los temas de Gestión (calidad, just in time, mejora continua, seis sigma, equipos de trabajo, rediseño de procesos, gestión el cambio...) siendo la capacidad de respuesta a tiempo, el control de la situación en el momento, factor clave en la posición competitiva de las empresas.

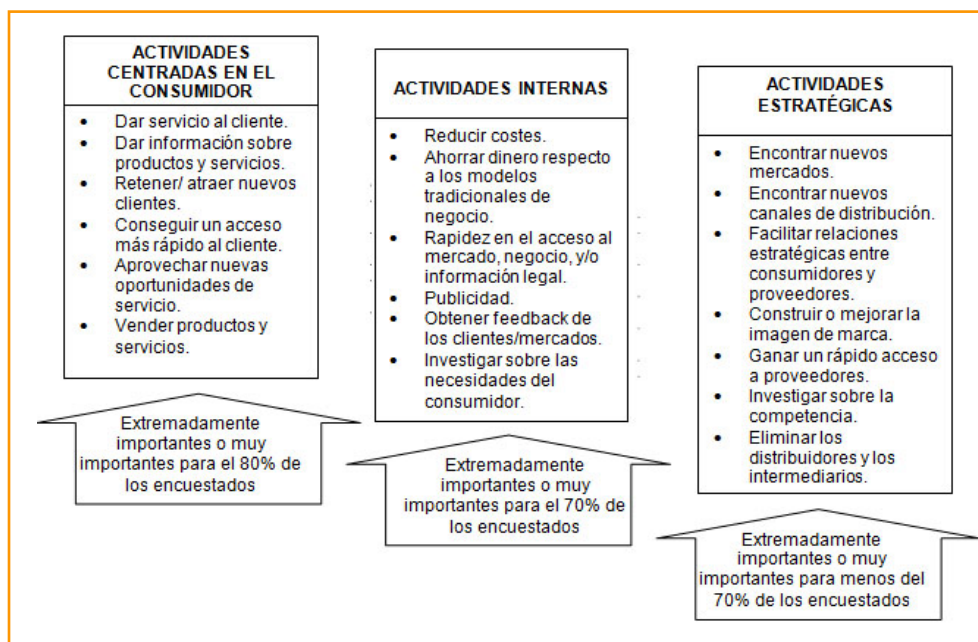


El sistema de información es clave en este proceso; si las nuevas tecnologías de la información son la herramienta soporte para realizar este proceso de forma eficaz, precisan integrarse en el sistema de información para conseguir una dirección orientada a la acción, facilitando un sistema de gestión en tiempo real.

Éste será el instrumento con el que la dirección asegure la creación de valor, con mejoras continuas en eficacia y eficiencia operativa, al tiempo de realizar procesos de reestructuración económica y financiera, reasignando recursos, potenciando líneas de negocio, transformando estructuras del negocio, o disminuyendo los recursos dedicados a otras.

Los servicios avanzados de telecomunicaciones proporcionan interactividad, son el origen y el soporte de múltiples negocios, constituyen una herramienta básica para el desempeño eficaz de múltiples actividades intra e inter empresariales y permiten mantener un sistema de dirección soportado en un sistema de información que maneje los datos eficazmente.

En una encuesta de Arthur D'Little se estructuran las razones para utilizar las nuevas tecnologías en:



DIRECCIÓN COMO CONOCIMIENTO ORGANIZADO

Los avances tecnológicos han acelerado el cambio en el que la empresa desarrolla su actividad, urgiendo:

- agilidad de respuesta en las actuaciones y una dirección muy atenta a las decisiones de gestión,
- análisis inmediato de las consecuencias de la realización,
- anticipación sobre el futuro, con la elección política entre las posibles alternativas de actuación,
- compromiso con la estrategia, la fijación de objetivos, medida de la eficacia y reconocimiento de logros.

Esta dinámica orientada a la acción exige un enfoque estratégico basado en la disposición con oportunidad de información de las operaciones realizadas, desde cuyo conocimiento se pueda proyectar un programa de actuaciones con un criterio compartido y aceptado.

Estos efectos, que en principio suponen un aumento de la competencia, requieren actuaciones inmediatas de las empresas, para que:

- mejoren su posición competitiva,
- incrementen los ingresos por ventas y faciliten el acceso a nuevos mercados,
- generen ahorro de costes y economías en gestión y gastos de estructura,
- incorporando las nuevas tecnologías como herramientas de dirección,
- concentrándose en aquellas actividades en las que se poseen ventajas competitivas,
- cediendo actividades que no son básicas en su negocio y permiten externalizar operaciones con contratos de servicios a coste variable.

En un proceso de 'mejora continua' versus 'maximización del valor'.

Crear valor para la empresa significa conseguir mejoras continuas en eficacia y eficiencia, y abordar de forma sistemática y continua, procesos de nuevo diseño y reestructuración técnica, comercial, económica y financiera, así como innovando el sistema de dirección. El objetivo de la Maximización del Valor de la empresa mediante la reasignación de recursos, potenciación de líneas de negocio, desinversiones, outsourcing, venta de negocios, fusiones, adquisiciones o joint-ventures, debe

ser asumido dentro de la organización como una tarea permanente que estimule la mejora continua.

Los avances tecnológicos han posibilitado el cambio no sólo en los procesos de producción, en los sistemas comerciales o en el sistema de administración, sino esencialmente en el proceso de dirección, dando respuesta a las necesidades que el factor tiempo ha introducido en la gestión.

Las nuevas tecnologías informáticas y de telecomunicaciones, facilitando sistemas on-line han hecho posible que el sistema de información permita una dirección orientada a la acción, con soporte interactivo de actuaciones, configurando así un sistema de dirección global en tiempo real, y pone a todos los recursos intelectuales a resolver conjuntamente un problema serio, proporcionando la medida de sí mismo en función de la rapidez con que se detecta una dificultad y se reacciona ante ella. Jack Welch, presidente de GE, considera ventaja competitiva definitiva la capacidad de la organización para aprender y para traducir rápidamente lo aprendido en acción.

De tal forma que el sistema de información, con apoyo en las nuevas tecnologías informáticas y de telecomunicaciones, permite cobertura a tres planos diferentes:

- Planificación
- Realización
- Control

Así facilita una dirección orientada a la acción, que al contar con información de la actividad en tiempo real puede actuar también en tiempo real mediante comunicación de decisiones que el sistema hace llegar de forma instantánea a toda la organización, aun cuando existan centros desplazados, y funciones con autonomía de actuación.

La superación de los sistemas integrados ha dado paso a sistemas de gestión global en el que cada ámbito funcional mantiene su autonomía y está abierto a enviar y recibir información a otros ámbitos internos o externos (proveedores, clientes, bancos, etc.) con los que se relaciona. El peso reside en la comunicación así como en la eficaz gestión del conocimiento.

Para dar respuesta a estas necesidades será preciso potenciar el conocimiento, en especial seguir a aquellos que lo tienen y que con éxito han profundizado en el estudio de la empresa y la dirección empresarial, como son los autores que aparecen en este e-book.

En él se reflejan opiniones, criterio y recomendaciones clave para la dirección en tiempos de turbulencia y cambio, con autores como:

- Carlos Mallo dando enfoque al ámbito económico,
- Paul Krugman, analizando la realidad,
- Marcos Urarte, apostando por la innovación,
- Peter Senge, conceptualizando la empresa como sistema,
- Warren Bennis, focalizando el liderazgo en el cambio,
- Ronald Coase, nueva economía de lo social,
- Javier Fernández-Aguado, dando sentido pragmático, vivencial, a la Teoría del Management.
- Enrique Sueiro, optando por el humanismo en la comunicación,
- Eduardo Bueno, pionero en la gestión del conocimiento y
- Daniel Goleman, fortaleciendo el desarrollo emocional del directivo.
- José Aguilar, el carácter dinámico de la dirección.

A todos ellos les une el documento con un objetivo básico: ayudar al directivo a mejorar la posición competitiva de su empresa, a potencia al máximo sus habilidades directivas y las de su equipo, eliminando toda estructura burocrática, y a convertirle en el coordinador del conocimiento para gestionar adecuadamente su empresa en el entorno de turbulencias que hoy producen los cambios tecnológicos, demográficos y sociales.

Al aumentar sus competencias en la gestión del conocimiento y nuevas tecnologías, tiene que asumir la responsabilidad de la implantación con éxito del nuevo sistema de dirección.

Requiere inversión, disponer de una plataforma tecnológica, el diseño de un sistema de información y el compromiso de los responsables de cada una de las áreas, en definitiva recursos financieros, técnicos, lógicos pero sobre todo humanos dentro de una estrategia competitiva definida con criterios, principios y valores para conseguir objetivos con plazos definidos no solo en la empresa y sus partícipes, sino con aportación a la sociedad en su conjunto.

Esperamos que después de su lectura decidan implantar en sus respectivas organizaciones un sistema de dirección digital.

Presentación

Salvador Molina, presidente de Foro ECOFIN



En la sociedad de la infoxicación en la que vivimos, resulta difícil discernir entre el polvo y la paja. La gestión de nuestro tiempo es tan importante como encontrar verdaderos filósofos de la gestión de empresas que sean guías con sus luces sobre los caminos que hay que transitar y sobre los callejones en los que no merece la pena entrar.

En estos 'Imprescindibles de ECOFIN' no están todos los que son; pero todos los que están, son imprescindibles para todo aquel que quiera dirigir equipos, gestionar empresas y diseñar estrategias corporativas.

En esta nueva alquimia del siglo XXI, los principios y valores se unen con técnicas, fórmulas financieras y herramientas de management. Entre todos estos autores hay una simbiosis de oportunidad, análisis, sentido común y visión prospectiva adelantada a su tiempo. Para el iniciado y para el profano, encontrará en esta obra un vedemecum para orientar sus fuentes de conocimiento. No perseguimos el dogma, sino la iniciación.

Os presentamos una corta plantilla de primera división que han creado formas nuevas de ver, entender y gestionar las organizaciones en las últimas décadas. Conceptos básicos como la innovación, la sostenibilidad, el capital humano, la contabilidad directiva, la gestión del cambio, el outsourcing, los stakeholders, la felicidad o el marketing emocional no son cuestiones eternas, sino principios surgidos en los últimos años que rápidamente se han convertido en dogmas de las escuelas de negocio y de la gestión de grandes corporaciones internacionales.

No todo está en 'El Príncipe' de Maquiavelo o en 'El arte de la Guerra' de Sun Tzu. Aconsejamos vivamente la lectura de los grandes libros de estos autores que han dejado huella y la siguen dejando, porque son autores coetáneos, casi todos vivos y en proceso productivo, en los que hemos querido entrelazar a los gurús anglosajones y a los sabios profesores en lengua castellana. Entre todos, están construyendo un nuevo 'management' que debemos conocer y darle el mejor uso posible.

A lo largo de varios meses, semana tras semana, he ofrecido en los boletines electrónicos de ECOFIN un resumen de los autores de cabecera que considero impres-

cindibles para el directivo de una gran empresa que quiera seguirlo siendo. Ahora, ese goteo se remansa en esta obra que espero tenga larga vida en la red.

He buscado los conceptos y los hombres que se esconden detrás de cada innovación con sus viejas y nuevas ideas. No he discriminado en razón de nacionalidad, pero sí he buscado el mestizaje de ideas de las dos orillas. Quería unir a los gurús de las business school norteamericanas con los españoles que, con menos ruido y altavoz mediático, se abren camino a fuerza de dentellada mental.

He procurado superar esa falta de estatura mental tan propia de algunos entornos en España que tienden a descalificar a los autores más cercanos, sencillamente por tenerlos a poca distancia y por hablar en un idioma que hasta un niño pequeño entendería: el castellano.

Si bien Drucker me parece genial, también me lo resulta el que muchos denominan el Drucker español, mi amigo Javier Fernández Aguado.

Si Paul Krugman recibió el Premio Príncipe de Asturias de las Ciencias Sociales, también Carlos Mallo lo tuvo de autor telonero en su obra sobre la Contabilidad Directiva.

Si bien Porter me parece sugerente, también me es profundo y creativo Marcos Urarte.

Si bien Goleman ha sabido dar con las claves de la transmisión de los conceptos de la inteligencia emocional, José Aguilar ha sabido crear un universo de conceptos que permiten entender a fondo el compromiso humano en la actualidad.

Y así podríamos seguir con otros. Todos sabios. Todos disruptivos. Todos imprescindibles como libros de cabecera del moderno 'príncipe' de la gestión corporativa.

Espero ayudar con esta iniciativa de 'Los Imprescindibles de ECOFIN' a generar nuevos lectores de viejos amigos del papel impreso. Deseo generar lectores que descubran o redescubran la felicidad de los conceptos, de las ideas y de las ideaciones de los autores que aquí mencionamos con humildad y pleitesía.

Puede quizá faltar algún autor (nadie se ofenda por ello); pero les aseguro que todos los que están se merecen una posición destacada en el universo de la gestión de personas y organizaciones, no sólo a nivel nacional, sino internacional.

Ojalá nuestro esfuerzo contribuya a superar el papanatismo que nos impide ver el talento en su cercanía para sólo descubrirlo, y superficialmente, en la lejanía.

Les invito a seguir este vademécum de lectura guiada hacia los IMPRESCINDIBLES DE ECOFIN...

José Aguilar

El carácter dinámico de la dirección



José Aguilar se ha mostrado como uno de los pensadores más críticos con las visiones estáticas y estereotipadas del liderazgo. Los perfiles directivos evolucionan con las mismas organizaciones y sociedades en las que ejercen su actividad. Los líderes asumen el protagonismo que les compete y definen el tiempo que viven, pero simultáneamente cada coyuntura de negocio, cada momento histórico, forja a sus propios líderes.

De hecho, Aguilar se ha convertido en uno de los autores de referencia no sólo para las personas que quieren formarse al acceder a posiciones directivas, sino también para directivos que quieren re-formarse con vistas a seguir ejerciendo su liderazgo en entornos diferentes. En sus publicaciones aparece frecuentemente la idea de que un directivo que ha tenido excelentes desempeños en un momento de su carrera, puede aportar un valor muy diferente en un contexto de negocio distinto. Como afirma en ocasiones, "el éxito pasado no es garantía de éxito futuro".

En este sentido, Aguilar ha centrado parte de su actividad en estudiar y promover metodologías eficaces para la gestión del cambio. La transformación de las organizaciones ha sido muy estudiada desde el punto de vista de la ingeniería de procesos y de la adaptación de las estructuras a nuevas variables de entorno. Aguilar pone el foco en las competencias nuevas que demanda un tiempo nuevo. Por eso, el cambio en las estructuras organizativas debe ir precedido, acompañado y seguido por un cambio en las personas, a través de procesos de aprendizaje activo.

Una de sus aportaciones en este sentido consiste en ayudar a las organizaciones a definir sus estrategias ante los cambios a los que se enfrentan. De una manera sintética pero al mismo tiempo muy práctica, plantea que hay dos formas de transformar a una organización: o cambiar de personas, o cambiar a las personas. Como señala Aguilar, en algunos entornos (sobre todo, en países anglosajones) se opta preferentemente por la primera posibilidad. Son mercados laborales muy dinámicos que propician la rotación en posiciones directivas. Otras culturas son más propicias a la estabilidad laboral, y deben centrarse por tanto en estrategias

que ponen el énfasis en cambiar a las personas, mediante procesos que les ayuden a redefinir su perfil profesional, dentro de una misma organización.

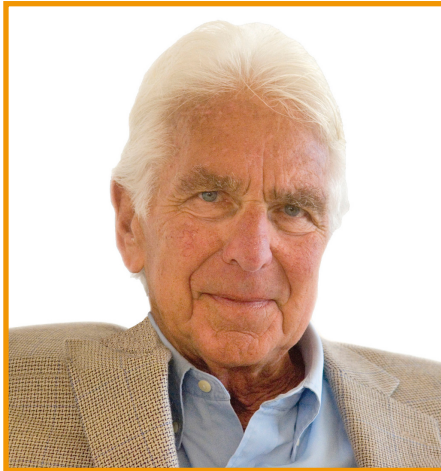
Esta reflexión enlaza con otros de los campos de investigación preferidos de José Aguilar: la gestión del compromiso. Su propuesta es que el éxito de una organización depende de la calidad de las relaciones que es capaz de construir. Lo importante no es el número de clientes o de empleados, ni siquiera el tiempo en el que unos y otros permanecen vinculados a la empresa. Las nuevas tendencias en gestión del compromiso se centran en el valor que aportan los diferentes grupos de interés, durante el tiempo (poco o mucho) que dure su relación con la empresa.

Para profundizar en estas y otras propuestas de Aguilar vale la pena leer sus aportaciones, muchas de ellas en colaboración con Javier Fernández Aguado, en libros como: 'La Ética en los negocios', 'Management español: los mejores textos', 'La gestión del cambio', 'Will Management. 'La gestión de la voluntad organizativa', 'En busca del compromiso. Cómo comprometer a las personas con el proyecto empresarial', 'Forjadores de líderes', 'En clave de talento', 'Liderazgo humanista y de servicio', 'Crecer después de una crisis', 'Claves del Management' y 'Humanismo empresarial y calidad directiva'.



Warren Bennis

El gurú del liderazgo y el cambio



Warren Bennis identificó la patología de la jactancia entre quienes se califican como líderes y enseguida se planteó la necesidad de lograr disminuir esos niveles de autoestima desproporcionados. Sólo así podrá cada uno aportar lo mejor de sí mismo. Para él, el más profundo desafío en los próximos años es lograr que profesionales muy bien formados trabajen conjuntamente, liberando toda su fuerza en bien de la sociedad. Para lograrlo, ha propuesto –entre otras medidas– que los máximos directivos sean capaces de compartir el liderazgo.

Para Bennis, la aceleración de los cambios provoca que todos quienes tienen responsabilidad en una organización deban reinventarse con celeridad. De otro modo, quedan obsoletos. Lograr esa meta reclama desplegar sanamente la iniciativa y creatividad de todos los implicados, tanto directivos como empleados.

Sobre el liderazgo femenino insiste en la relevancia de evitar que las mujeres se empeñen en mimetizar el comportamiento de los varones.

Para Bennis, la aceleración de los cambios provoca que todos quienes tienen responsabilidad en una organización deban reinventarse con celeridad. De otro modo, quedan obsoletos. Lograr esa meta reclama desplegar sanamente la iniciativa y creatividad de todos los implicados, tanto directivos como empleados. Su proposición de proceso de ascenso al liderazgo lo detalló en su obra 'On becoming a Leader'. Resulta imprescindible:

- 1 – Analizarse personalmente, aceptando las propias limitaciones en base a las experiencias vividas.
- 2 – Profundizar en el conocimiento del entorno. Para eso, viajar es una exigencia.
- 3 – Asumir que el cambio no es la excepción, sino la regla en la vida.
- 4 – Generar confianza entre los subalternos y colegas, también entre los proveedores y clientes.

Entre sus frases más significativas se encuentran las siguientes:

“Liderazgo es la capacidad de transformar una visión en realidad”.

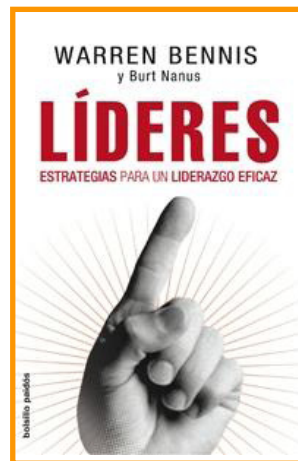
“La manera de atraer y motivar a las personas determina el triunfo del líder”.

“El carácter es trascendental en un líder: es la base de todo lo demás”.

“Los líderes se diferencian de los demás por su persistente apetito de conocimiento y experiencias, y, a medida que su mundo se amplía y se torna más complejo, sus medios de comprensión también se incrementan y se tamizan”.

“Cualquier persona, de cualquier edad y en cualesquiera circunstancias, puede transformarse a sí misma, si lo desea”.

Warren Gamaliel Bennis nació en Nueva York en 1925. Diversos autores le han calificado como un líder entre los líderes. Algunos datos complementarios: ha asesorado a cuatro presidentes de Estados Unidos (Kennedy, Johnson, Carter y Reagan), ha publicado veinte libros sobre liderazgo (como por ejemplo ‘Líderes’) y ha recorrido numerosos países dictando conferencias. Su lema vital es desde hace años: “pongo por obra lo que aconsejo”.



Eduardo Bueno Campos

La gestión del conocimiento



Hay que reivindicar el talento español en el Management, por ello, además de apoyar a las escuelas de negocios españolas y a los directivos internacionales, Foro ECOFIN quiere visibilizar a algunos pensadores que, junto a los gurús anglosajones, han transformado las formas de gestionar y entender las empresas. Uno de ellos es el profesor Eduardo Bueno Campos.

Bueno Campos comenzó sus investigaciones en torno a la organización de empresas. Luego, durante bastante tiempo, centró su trabajo tanto en gestión universitaria como en cuestiones de responsabilidad social. Fue miembro de la comisión redactora del informe Olivencia de buen gobierno de las sociedades promovido por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). También lo sería del Grupo de Trabajo de Expertos en el Gobierno de las Sociedades. Ejerció una labor directiva en Euroforum Escorial, un centro de formación de directivos que ha pasado por diversos avatares y propietarios desde sus inicios.

La bibliografía de Eduardo Bueno es amplia. Son clásicos sus libros 'Organización de empresas'; 'La dirección estratégica de la empresa'; 'Curso básico de economía de la empresa'; 'La banca del futuro'; 'EL Gobierno de la Empresa', 'La dirección eficiente'; etc. Generaciones de estudiantes se han formado con sus obras.

Él fue discípulo, entre otros, de figuras tan renombradas de la economía española del siglo XX como Enrique Fernández Peña o José María Fernández-Pirla. Eduardo Bueno destaca como investigador y también en su faceta de director de tesis doctorales: más de treinta. También ha desarrollado parte de su actividad como vicepresidente de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas-AECA, siendo buena parte del alma que ha movido durante décadas esa institución.

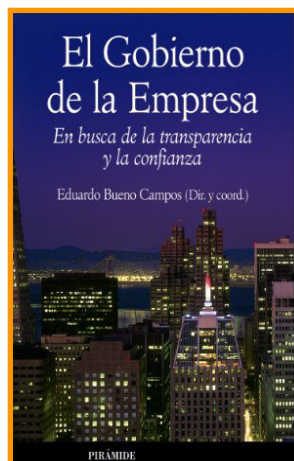
Quizá la aportación más relevantes de Eduardo Bueno ha sido la referida a la Gestión del Conocimiento. Ha sido sin duda el estudioso que más ha hecho por desarrollar en España esa apasionante materia. Gran parte de sus avances pueden encontrarse en su libro 'La sociedad del conocimiento: enfoques y tendencias en dirección del conocimiento y aprendizaje organizativo'. También es especialmen-

te relevante su aportación en la obra, publicada por Ariel, 'Nuevas claves en la dirección estratégica', obra de imprescindible relevancia que fue coordinada por Patricio Morcillo y Javier Fernández Aguado.

Eduardo Bueno Campos comenzó sus estudios en la Escuela de Comercio. Desde allí saltó a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Complutense de Madrid (donde defendió su tesis doctoral) para incorporarse luego a la Universidad Autónoma de Madrid, donde durante largos años ha sido catedrático.

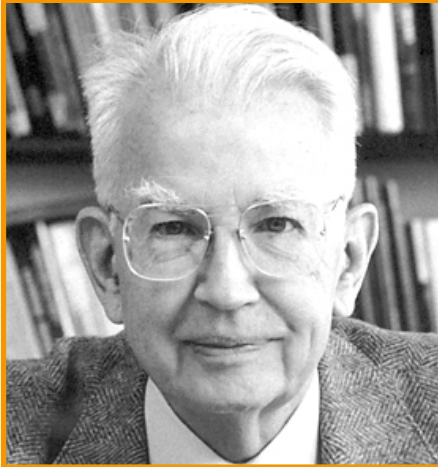
En prolongada carrera académica fue director del departamento de economía y dirección de empresas, decano de la facultad, vicerrector de la universidad, etc. Entre sus logros se cuenta el de haber fundado y dirigido el Instituto Universitario de Administración de Empresas (Iade).

Tras su jubilación de la Universidad Autónoma, Eduardo Bueno Campos sigue llevando a cabo el desarrollo de su capacidad investigadora a través de una Universidad privada en Madrid. Pero su obra está ahí, disponible a la lectura original en lengua castellana. Es uno de los imprescindibles de Foro ECOFIN.



Ronald Coase

El coste social



Ronald Coase, premio Nobel en 1991 por sus trabajos en torno a los derechos de propiedad, los costes de transacción y la estructura institucional, es considerado el fundador de la denominada como nueva economía institucional-NEI. El principio básico en torno al cual giran diversas teorías encuadradas en la NEI es que en cualquier actividad económica se definen vínculos entre los agentes, relaciones que serán plasmadas en algún tipo de contrato, a veces explícito y otras implícito.

Dependiendo del nivel de complejidad que cada contrato exija para que la relación entre los agentes se produzca satisfactoriamente, se elegirá entre una u otra estructura para concluir la operación. Siempre se seleccionará en función de un criterio de eficiencia.

El artículo publicado por Coase en 1960 'The problem of Social Cost' ('El problema del coste social') es el más citado en la literatura económica de todos los tiempos. No todo el mundo sabe que sus ideas centrales se encontraban ya expresadas en el artículo 'The Nature of the Firm' ('La naturaleza de la empresa'), de 1937, en el que Coase explicaba que cualquier modalidad de asignación de precios tiene un coste y que –según él– es factible realizar un análisis económico de las reglas, las formas de organización y los métodos de pago. Afirmaba, más en concreto, que las compañías más grandes subsisten porque realizan sus actividades a un menor coste que si las subcontrataran.

En la década de los años cincuenta divulgó su posición acerca de la conveniencia de establecer con precisión los derechos de propiedad, para lograr las ofertas más ajustadas y sensatas en las adjudicaciones públicas.

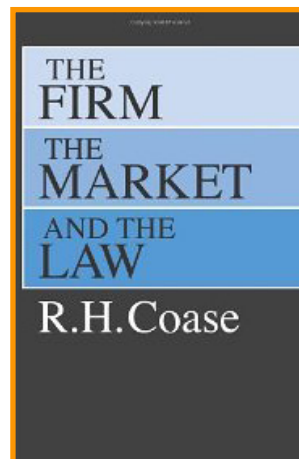
Coase es también el padre de una reforma del reparto de licencias del espectro electromagnético para la radio, referenciado en su artículo 'The Federal Communications Commission' (1959), que denostaba el mecanismo de concesión existente, proponiendo que los derechos de propiedad eran el método adecuado para asignar el espectro.

También destacó Coase por sus contribuciones –que pasarían a ser calificadas por la Conjetura de Coase- sobre los gestores en régimen de monopolio de productos perecederos. Afirma que no tienen mayor poder de mercado porque son incapaces de general credibilidad respecto a sus compromisos de no disminuir los precios en el futuro.

Ronald Harry Coase nació en Londres en 1910. Se formó inicialmente en la Kilburn Grammar School hasta que se embarcó en la licenciatura en Comercio en la London School of Economics. En la institución británica se especializó en economía industrial y, tras viajar a Estados Unidos, se licenció. A su regreso al Reino Unido, fue contratado en 1932 como docente en la Escuela de Economía y Comercio de Dundee.

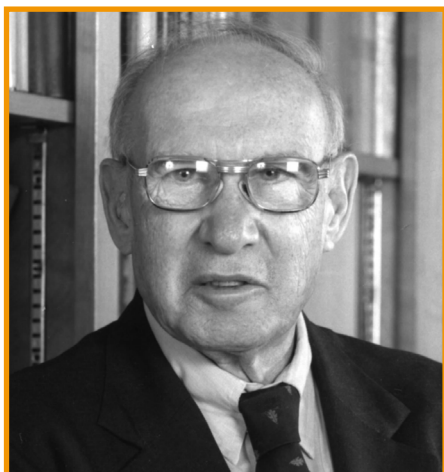
En 1934 se trasladó a Liverpool, donde ganó una plaza como profesor, y un año más tarde fue contratado por la London School of Economics, en la que obtuvo el grado de doctor al año siguiente.

Sus libros más difundidos son 'British Broadcasting: A Study in Monopoly' (1950); 'The Firm, the Market, and the Law' (1988) traducido como 'La empresa, el mercado y la ley'; 'Essays on the Institutional Structure of Production' (1990); y 'Essays on Economics and Economists' (1994).



Peter Drucker

Habituarse a pensar



Decidir, delegar y actuar es lo que más habitualmente hace un directivo en su día a día. Peter Ferdinand Drucker añadió un punto en ese listado que para algunos era obvio, pero que el día a día de las organizaciones pone de manifiesto que no es así: ¡pensar! Lo más relevante de las aportaciones de este profesional nacido austriaco y criado en Estados Unidos ha sido precisamente impulsar a los responsables de las organizaciones a dedicar tiempo a la reflexión.

Entre sus primeras propuestas se encuentra que la autoridad y la responsabilidad han de ir siempre unidas. El segundo de los elementos hacía referencia a la necesidad de que las empresas actúen de modo socialmente satisfactorio. Drucker fue, también en esto un pionero, al señalar la relevancia indiscutible de que las empresas sean socialmente responsables. De no ser así, recordaba muy mediatizado por el momento en el que escribía, a nadie le debería sorprender que los gobiernos decidiesen entrar en el control de la economía.

Influenciado por el pensamiento de Rathenau, Drucker propuso que los empresarios tenían obligación de implicarse más con los asalariados, contribuyendo a sacarles del desempleo cuando éste se extendiese.

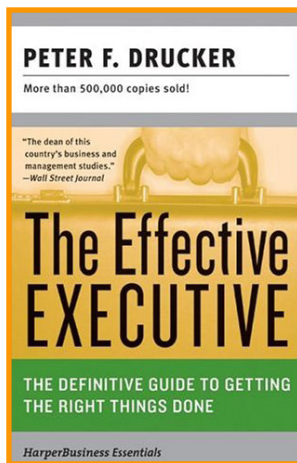
Con una mentalidad muy proactiva, animó a ocuparse de lo que la gente podía hacer y lograr, más que –obsesión de los sindicatos– en lo que los empleados no tenían obligación de hacer según los convenios. Contribuyó a poner a los clientes en primer lugar, aunque en ocasiones las solicitudes de estos no fueran particularmente racionales. Como sucede con frecuencia, los académicos no contemplaron de manera amistosa las propuestas revolucionarias de Drucker, y se vio obligado a abandonar la American Political Science Association. Todo, ¡por apoyar la relevancia de las personas!

Drucker ha insistido en la relevancia de la adaptación a las diversas circunstancias. Es más, la mentalidad correcta de un directivo debería ser siempre anticiparse a los tiempos, tratando de preparar el futuro no limitándose a ser un contemplativo de los sucesos. Observar la propia organización ya es algo para Drucker, pero más importante es analizar el entorno cambiante para buscarle oportunidades.

A todo eso es a lo que denominó 'Management by Objectives and Self Control'.

Definió así lo que un dirigente debe hacer:

- 1.- Establecer objetivos
- 2.- Organizar
- 3.- Motivar
- 4.- Medir
- 5.- Comunicar multi direccionalmente, no sólo de arriba hacia abajo.



Hay que leer a Drucker para conocer las raíces del significado de palabras que leemos y escribimos a diario, como 'sociedad del conocimiento', 'emprendimiento', 'empleado', 'privatización', 'gestión por objetivos'...

Algunos libros a releer podrían ser: 'La dirección por objetivos', 'El ejecutivo eficaz', 'El concepto de Corporación', 'La Era de la Discontinuidad', 'Innovación y Emprendimiento' o 'Gestionar en tiempos turbulentos'. No obstante, para quien no haya leído a tan generoso autor, lo mejor será leer los 26 capítulos de su última obra recopilatoria de su pensamiento: 'The essential Drucker' (2001). Es el resumen esencial de 40 años de pensamiento y bibliografía (1959-1999).

Drucker también realizó interesantes aportaciones al mundo del marketing, resumiéndolo en la necesidad de un empresario de atraer clientes y lograr que abonen lo que compran.

Desde que naciera en Viena en 1909, mucho es el camino que recorrió Peter Drucker hasta convertirse para muchas personas, años antes de su muerte, en un referente mundial del Management.

Javier Fernández-Aguado

Nuevos modelos de gestión



Peter Drucker asegura que es preciso que los directivos estén abiertos al cambio para adaptarse a él y, siempre que sea preciso y posible, anticiparse. Esto es lo que ha hecho este autor español: para muchos el más sólido pensador contemporáneo del Management. Javier Fernández Aguado escribe para ECOFIN cada semana en su blog.

Partiendo del principio de que todas las decisiones las tomamos a partir de un paradigma en el que inspirarnos, Fernández Aguado propuso uno totalmente novedoso. Frente a los modelos clásicos –máquina, sistema, cerebro, prisión, etc.- él presentó el antropomórfico. A saber, entender las organizaciones con todas las peculiaridades que tiene el ser humano, para tratar a partir de ahí de gobernar las organizaciones de la manera más eficaz y rentable posible. Defendiendo, esto sí, a las personas que se relacionan con ellas, los stakeholders (grupos de interés).

De esa propuesta originaria surgieron dos modelos de diagnóstico: la gestión de lo imperfecto y patologías en las organizaciones. Con esos instrumentos, Fernández Aguado desarrolla unas herramientas que consisten no sólo en descubrir y describir lo que no funciona, sino también en proponer los mejores modos para lograr que las organizaciones cuenten y desarrollen terapias eficaces. Cientos de organizaciones de cuatro continentes han empleado estos modelos para relanzar su actividad con nueva visión estratégica.

Entre los modelos de gestión que ha creado para promover la mejora de las organizaciones se cuentan: Feelings management (gestión de los sentimientos organizativos); Will management (gestión de la voluntad organizativa); Dirección por Hábitos; y Liderazgo en incertidumbre.

Además, ha desarrollado otra significativa metáfora para el desarrollo del liderazgo que ha denominado el idioma del liderazgo. Fernández Aguado propone que el liderazgo es como un idioma, compuesto por aproximadamente 250 palabras y comportamientos divididos en tres grandes capítulos: habilidades técnicas, capacidades comportamentales y directivas, y ética. Es este último punto el que permite diferenciar entre el líder y el mero manipulador.

Así lo ha estudiado con detalle en 'El management del III Reich'.

Para ilustrar y fundamentar sus propuestas, Fernández Aguado ha investigado a fondo diversas civilizaciones y culturas. Fruto de ese trabajo han surgido libros como 'Egipto, escuela de directivos'; 'Roma, escuela de directivos'; 'El idioma del liderazgo'; 'La soledad del directivo' (escrito con José Aguilar); etc.

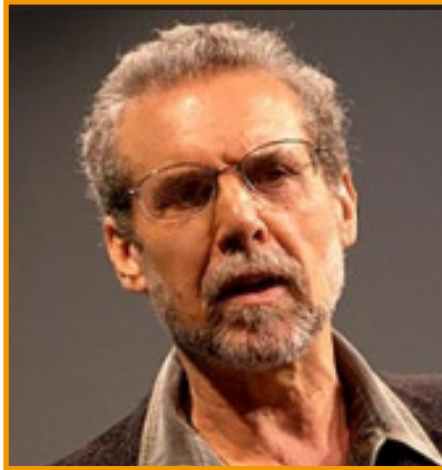
Al igual que Goleman, Fernández Aguado destaca por su capacidad de comunicación. Los profundos conceptos por él propuestos se hacen más fácilmente comprensibles cuando los expone en conferencias o seminarios. De su habilidad como conferenciante habla toda una serie de premios. De ellos, el más reciente ha sido el de mejor Asesor de Alta Dirección y Conferenciante de lengua española, concedido en Madrid por el grupo Ejecutivos en 2014.

Nacido en Madrid en 1961, Fernández Aguado ha vivido diez años fuera de España. En la actualidad reside de nuevo en la capital de España con su mujer y sus dos hijos, y viaja por todo el mundo para impartir conferencias o asesorar y formar a equipos de alta dirección.



Daniel Goleman

La emocionalidad de la razón



Para muchos, durante largo tiempo, la toma de decisiones ha sido el mero fruto de razonamientos lógicos. En realidad, este modo de ver las cosas no fue siempre así. No en vano, los egipcios, al enterrar a quienes podían pagarse un proceso de momificación nunca extraían el corazón, frente a lo que hacían con el resto de las vísceras. Ya en 'El libro de los muertos' se recogía la importancia de las decisiones vitales, que se entendían tomadas con la luz de la razón, pero que en última instancia dependían del corazón (sobre este tema, resulta de gran interés el libro 'Egipto, escuela de directivos', de Javier Fernández Aguado, otro de los imprescindibles del management contemporáneo mundial).

Goleman es un gran divulgador, periodista y hombre de la comunicación. Goleman ha sabido difundir de manera brillante ideas que hace muchos siglos que estaban rondando. Entre otras: ¿por qué determinadas personas parecen dotadas con un don especial que les lleva a vivir bien, aunque no cuenten con una inteligencia mayor? O también, ¿por qué no siempre el alumno aparentemente más inteligente llega a convertirse en el profesional con mayor éxito? En fin, ese habitual debate entre talento y esfuerzo, entre habilidades innatas y conocimiento adquirido, entre buenos expedientes académicos vs. éxito empresarial.

En definitiva, la gran cuestión a la que Goleman trata de hallar respuesta es: ¿por qué algunas personas son más capaces que otras para afrontar contratiempos, obviar estorbos y contemplar las dificultades bajo un ángulo novedoso?

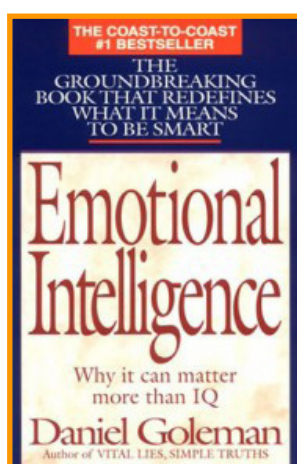
En su obra más conocida, 'La inteligencia Emocional', Goleman trata de demostrar cómo lo que él denomina precisamente inteligencia emocional puede ser analizada y posteriormente desarrollada.

Aunque el concepto sea muy semejante al de Zubiri –anterior en el tiempo y muchísimo más profundo intelectualmente- de 'inteligencia sentiente', Goleman ha sabido vender bien su reinención, llegando –según él mismo informa en su web- a vender más de cinco millones de ejemplares de su libro.

Goleman detalla que la inteligencia emocional facilita tomar conciencia de las propias emociones, percibir los sentimientos de los demás, asumir las frustraciones que se presentan inevitablemente en el trabajo, incrementar la capacidad de trabajar en equipo y favorecer una actitud empática y social, que brindará mayores probabilidades tanto de desarrollo profesional como personal. En un lenguaje muy cercano y periodístico, Goleman ha presentado un concepto novedoso en el management, pero que se asienta en las teorías filosóficas precedentes que estaban algo olvidadas, devolviendo al corazón y al sentimiento una posición hasta entonces supeditada a la Era de la Razón que durante más de tres siglos imperó en las Humanidades y en las Ciencias. De esta manera abrió la puerta a otros pensadores e investigadores que han llegado a desarrollar cosas tan aparentemente distantes pero tan cercanas como la Programación NeuroLingüística (PNL), donde la razón descubre ámbitos no racionales del ser humano.

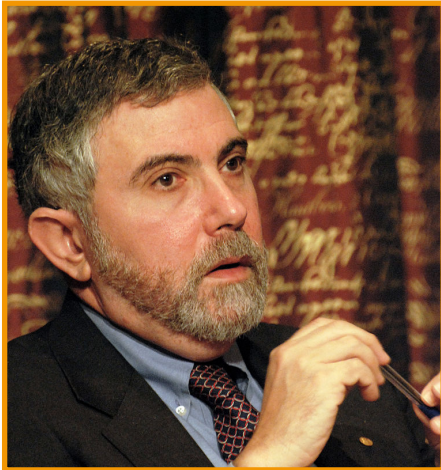
Tras el éxito de su primer libro, Goleman ha continuado escribiendo obras relacionadas con el motivo de su éxito, abordando temas como la inteligencia social o la inteligencia ecológica. Estos libros no ha obtenido la fama ni la difusión del anterior, pero le han permitido seguir presente en muchos foros de todo el mundo.

Como tantos otros autores ha unido su nombre, siquiera transitoriamente, al de Harvard. Es una demostración más de cómo teniendo una buena idea, lo más relevante es la capacidad para darle el marketing adecuado. Goleman no es un pensador profundo, pero sí un ejemplo de divulgación científica realmente espectacular. Un ejemplo de la importancia de la transmisión del conocimiento a través de la Comunicación y de la Divulgación, un arte no siempre copado por los periodistas y literatos, pero donde éstos tienen un papel esencial.



Paul Krugman

Un 'catastrofista' de Nobel



El Premio Nobel y también Premio Príncipe de Asturias de las Ciencias Sociales Paul Krugman (1953) es considerado por muchos analistas y medios de comunicación como el más destacado economista de su generación.

Es un analista brillante sobre la realidad no sólo económica sino política, que ha trabajado con la precisión de un orfebre, tanto en el plano nacional de los Estados Unidos, como en el internacional. Es en este ámbito en donde contribuye en las últimas dos décadas a innumerables análisis sobre la teoría del comercio internacional y

obviamente el campo de las finanzas también globales.

Pero ha sido a partir de la crisis internacional 2008-2009 cuando junto a Nouriel Roubini y Joseph Stiglitz ha compartido el reconocimiento de haber sido quienes anticiparan en qué iba a derivar la burbuja que se estaba gestando y que desembocara en Lehman Brothers y la onda expansiva hacia Europa que aún nos está haciendo daño.

Respecto a sus críticas permanentes tanto a las políticas monetarias como de austeridad que emanan de Bruselas, ha sido quizás el más crítico de todos y no le ha faltado razón.

Se le critica desde algunos sectores porque se le considera un poco catastrofista, pero la crisis del euro en 2011 y 2012 no sólo era puesta bajo su aguda lupa, sino por una cantidad de institutos de investigación social y económica europeos que eran absolutamente independientes las opiniones de expertos norteamericanos. Coincidían con Krugman en cuanto a la extrema gravedad de la situación por la que atravesaba la Eurozona.

Krugman representa a un amplísimo sector de economistas y analistas políticos cada vez que habla del estado y su papel en la economía. Crítico contra los desmanes de un capitalismo que se saltó todos los controles (que no es lo mismo que decir que el sistema capitalista no funciona). Tiene el convencimiento de que con un poco más de política económica intervencionista (que tampoco significa que el estado tenga que intervenir en todo) y regulaciones cuando se las necesite

se hubiesen evitado no todos; pero sí una parte importante de los perjuicios provocados por la gran crisis financiera internacional de 2008-2014.

Su tribuna de opinión en el New York Times 'The conscience of a liberal', según sus propias palabras, es con la que desea llegar a ciudadanos, estudiantes y cualquier persona que quiera entender cuestiones de política y economía de manera directa y sencilla. Lo siguen millones de personas en todo el mundo y su influencia en gobiernos y políticos de todo color es incalculable.

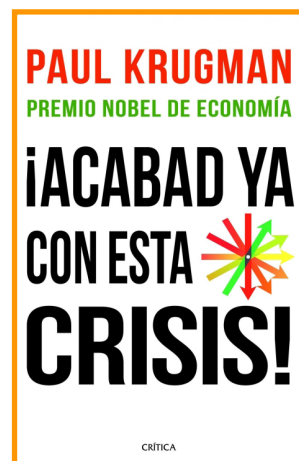
De concederse los Premios Nobel y de Asturias en función del grado de influencia de los galardonados, no cabe duda que Krugman debería repetir ambos por la trascendencia de sus opiniones y especialmente como uno de los más influyentes pensadores económicos y políticos de las últimas décadas.

Para una Unión Europea que está casi estancada económicamente por el bajo nivel de crecimiento, Krugman alertaba cada año durante los últimos siete, que la cuestión no era la inflación, sino la deflación. Como siempre se llegó en Bruselas "mal, tarde y nunca" y estamos pagando aún las consecuencias, especialmente en la más sangrante de todas: el nivel de paro.

Krugman no entiende por qué tanto miedo a la inflación cuando lo que debe preocuparnos es la deflación. Quizás deberían pensar los líderes europeos en fomentar junto a Estados Unidos y las grandes economías emergentes del G20 una comisión de expertos en cuestiones de desigualdad de riqueza, cambiarias, inflación, fiscales, crecimiento económico, etc. cuyas recetas pudieran ser tomadas como auténticas directivas para la conducción de la política económica.

Seguramente Paul Krugman tendría sillón honorario y qué bueno sería para todos.

La obra de Krugman es importantísima, destacando su último libro 'Acabad ya con esta crisis' (2012). Pero ningún hijo es menos importante, por lo que también recomendamos: 'Fundamentos de Economía' (2008), 'Economía Internacional' (2006), 'El gran engaño' (2004) y especialmente destacamos 'Vendiendo prosperidad' (1997). Además, los que le descubran a partir de hoy, les aconsejamos su tribuna permanente en 'The New York Times', que es seguida por todos los líderes políticos mundiales como una especie de maná de la economía y la política.



Carlos Mallo

Redescubriendo la Contabilidad Directiva



Carlos Mallo (León, 1941) es doctor en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid y catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Carlos III de Madrid. Carlos Mallo fue miembro de la Comisión de Expertos que elaboró el libro blanco para la reforma de la Contabilidad en España.

En su obra hay un análisis permanente de la normativa contable internacional, pero con una clara orientación a convertir la contabilidad empresarial en una herramienta de gestión y planificación empresarial básica.

Quizá su libro más internacional es el que coordinó y publicó junto a Robert Kaplan, Silvia Meljen y Carlos Jiménez: 'Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión'. Los cuatro profesores comparten sus experiencias en este libro sobre lo que consideran la economía en un entorno global, con temas fundamentales de la contabilidad de costos que merecen ser conservados, por ello es una lectura imprescindible para los estudiantes universitarios.

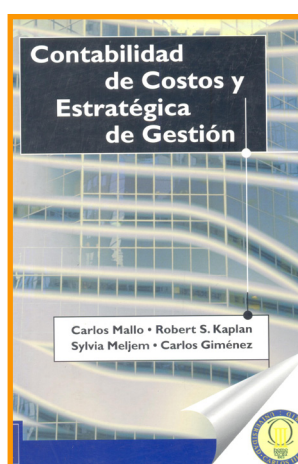
Ha publicado varios trabajos de investigación y libros, entre los que destacan: 'Contabilidad de dirección para la toma de decisiones' (con Alfredo Rocafort y otros), 'Contabilidad de gestión y de costes', 'Contabilidad analítica: Costes, rendimientos, precios y resultados, Contabilidad de Costes y de Gestión', 'Modelo práctico de adaptación Informática del Grupo 9 del P.G.C.E., Fiscalidad y Contabilidad Empresarial', 'Plan General de Contabilidad, Costes de Investigación y Desarrollo', 'Cuestiones actuales de Contabilidad de Costes', 'Comentarios sobre el Nuevo Plan General de Contabilidad', 'Introducción a la Contabilidad Financiera' y 'Las normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)'.

Ha impartido clases de Contabilidad Financiera y Contabilidad de Costes y de Gestión desde el curso 1966/67 en la Universidades Complutense, Autónoma y Carlos III de Madrid. En el mundo empresarial ha trabajado como directivo de compañías industriales y comerciales y en la auditoría y consultoría de empresas.

Manuel Gago, vicepresidente de CEDE, destaca "su profundo sentido económico, vivido tanto en el plano del conocimiento científico como de la realidad empresa-

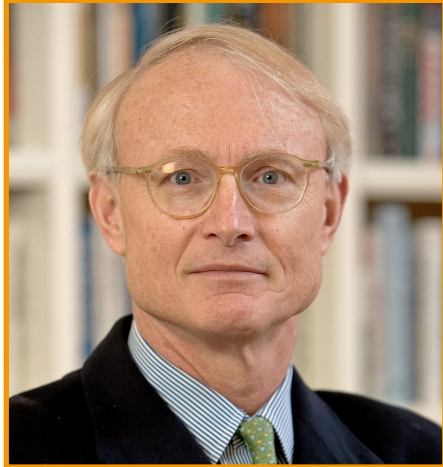
rial; su compromiso con valores, con rigor, conocimiento y trabajo, dando categoría a la profesión económico financiera y la dirección empresarial". Gago destaca otro perfil del profesor Mallo. Dice de él que tiene un enorme sentido social que le ha llevado a promover el asociacionismo.

Carlos Mallo fundó la Confederación Española de Directivos (CEDE) y la Asociación Española de Contabilidad Directiva (ACODI), de la que fue su presidente. Actualmente es vicepresidente del Consejo Directivo de Madrid de la Asociación Española de Directivos (AED), miembro del grupo de trabajo para elaborar el nuevo Plan de Contabilidad 2007 y presidente de la Comisión de Contabilidad de CEDE. También fue presidente de la Asociación Española de Ejecutivos de Finanzas (AEEF).



Michael Eugene Porter

La ventaja competitiva



Michael Eugene Porter, profesor de la University Harvard School, realizó su gran aportación al Management moderno a raíz del análisis de los conceptos de competencia sobre las naciones, los estados y las regiones.

De ahí han surgido conceptos en los que Porter nos ha hecho reflexionar: competitividad y ventajas competitivas, cadena de valor, el modelo de las cinco fuerzas, grupos estratégicos y cluster, responsabilidad social corporativa, etc.

Para Porter la competencia no se hereda, sino que se genera en base al esfuerzo. Depende en gran medida de la capacidad de la industria para innovar, para reinventarse. Le preocupó especialmente el concepto de concentraciones (clusters) de los factores que construyen su famoso diamante, compuesto por los recursos; la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; condiciones de la demanda; y empresas relacionadas y de apoyo.

Para Porter, lo que mayormente cuenta es la capacidad para hacer que los factores que serán determinantes puedan ser creados y empleados de manera eficiente. Así, si existe una fuerte competencia, será más fácil que se desarrolle mejor una empresa, pues tendrá más motivos para mejorar que si se encuentra en solitario de cara a clientes cautivos. También son convenientes los clientes exigentes que son quienes obligan a mejorar el desarrollo y el servicio.

Para Porter, el avance hacia el desarrollo pasa por cuatro fases: la primera es aquella en la que dominan los factores; en la segunda, la inversión; en la tercera, la innovación; y en la cuarta, la riqueza.

En este momento precisamente surgirán problemas porque la tendencia será acomodarse. El estudio aplicado a países como Nueva Zelanda, Canadá, Suecia, Suiza y Japón ha ofrecido consecuencias más que interesantes.

Tras ese análisis ha tratado de trasladar su metodología y conclusiones a otro tipo de estructuras, en este caso no nacionales, sino empresariales. Las consecuencias han sido también altamente interesantes.

Muchas empresas han apreciado y aplicado las propuestas de Porter, pues sus reflexiones sobre la competitividad pueden asegurar o no el futuro de muchas industrias.

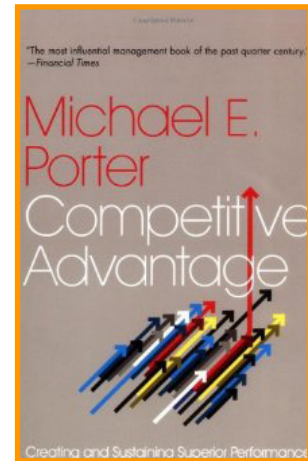
Porter ha profundizado también en el concepto de alianzas estratégicas, que resultan altamente interesantes para el futuro de las organizaciones. Competir contra todos está bien, pero es mucho mejor tratar de establecer métodos de colaboración que permitan llegar más lejos.

Una de las ventajas competitivas del propio Porter ha sido el haber tenido que viajar desde muy joven por muchos lugares del mundo debido a ser hijo de un oficial de la Armada. Por ello, desde el nacimiento de Michael en 1947 tuvo que recorrer varios países del mundo.

De hecho, el propio Porter realizó un breve paso por el ejército, que abandonó para centrarse en sus estudios. Su opción se reveló muy oportuna por la cantidad de oportunidades que ha creado a organizaciones privadas y públicas en muchos lugares del mundo.

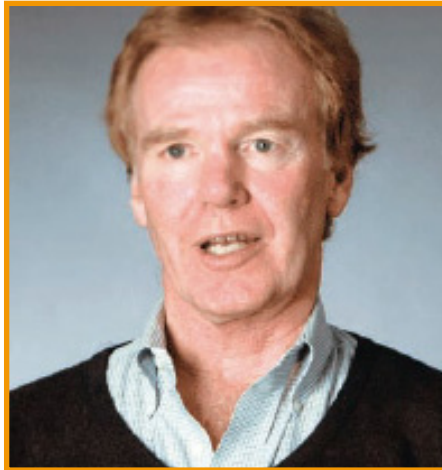
Entre las obras de cabecera no hay que dejar de repasar los libros sobre competitividad publicados entre 1979 y 1991, como 'Competitive Advantage', aunque el que todos los estudiantes tienen en su estante es el de 2008 sobre 'The Five Competitive Forces That Shape Strategy'.

Su última obra (2011) somete a revisión las causas de la dura crisis nacida en 2007 en los mercados de capitales de Estados Unidos: 'Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society'.



Peter Senge

Las organizaciones como sistemas



Peter Senge supuso una revolución en el modo de interpretar las organizaciones al proponer que han de ser interpretadas como un sistema.

Senge propuso que es imprescindible asumir la perspectiva sistémica, y mediante ésta ser impulsados a examinar cómo se interrelacionan las diferentes disciplinas. Al resaltar cada una, el pensamiento sistémico propone constantemente el principio de sinergia según el cual los resultados del trabajo en equipo son mejores que el de cada una de las partes.

El dominio de uno mismo se encuentra en el arranque, pues las personas tienden a enrocarse en marcos mentales reactivos proponiendo que alguien ajeno y externo, habitualmente malintencionado, crea los problemas y obstáculos, en vez de asumir y enfrentarse a que cada uno es dueño de su propio destino.

El pensamiento sistémico actúa sobre las personas impulsándolas a transformar su perspectiva: en vez de aceptar pasivamente que un factor externo pone trabas, invita a detectar y afrontar la propia responsabilidad en el diseño del destino. Así, se llega a juzgar que las pegadas que surgen son fundamentalmente consecuencia de los propios actos. Lo mismo puede señalarse de las empresas en las que la gente que trabaja en ellas plantean continuamente cómo crea realidad y la posibilidad de modificarla.

La Metanoia o cambio de enfoque, para los griegos significaba desplazamiento o mudanza radical (meta = más allá) de la mente. Mucho tiene que ver con la capacidad de aprendizaje, pues ésta presupone ineluctablemente un desplazamiento o tránsito desde la situación actual a otra superadora.

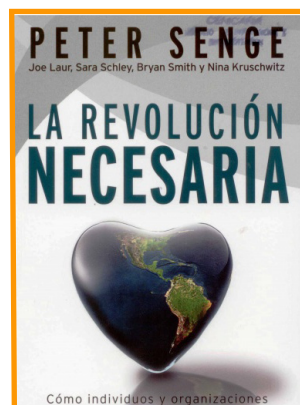
El aprendizaje de verdad alcanza al núcleo duro de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos re-creamos a nosotros mismos. Gracias a la formación interiorizada, nos capacitamos para llevar a cabo metas que antes no podíamos alcanzar, para crear posibilidades inéditas, para incrementar las propias capacidades.

Los problemas en una organización son graves si no son tratados oportunamente. El primer paso consiste en identificar las barreras esenciales para el aprendizaje. Entre ellas, Senge destacó las siguientes:

- “Yo soy mi puesto: nos enseñan a ser leales a nuestro puesto, al extremo de confundir nuestra tarea con nuestra identidad.
- Enemigo externo: “Siempre hallarás a un agente ajeno a quien culpar”.
- La ilusión de hacerse cargo: Cuando hay que afrontar verdaderos problemas, muchas personas miran para otro lado, esperando a que “alguien” haga algo, y confía en que la solución caiga del cielo. Hay que procurar anticiparse.
- Con frecuencia, la pro actividad es reactividad disfrazada: “Si nos volvemos más agresivos para luchar contra el enemigo externo estamos reaccionando. La verdadera pro actividad brota al analizar cómo resolver el problema. Es importante prevenir más que solucionar a posteriori.
- Fijación en los hechos: quedamos inmersos en solucionar los efectos y no se trabaja en las causas. En realidad debería actuarse sobre ellas.

Peter M. Senge nació en 1947. Se graduó en ingeniería en Stanford. Llegó a ser el director del centro para el Aprendizaje Organizacional del MIT.

Algunos de sus libros más importantes son: ‘La quinta disciplina’, ‘La revolución necesaria’...



Enrique Sueiro

La dirección desde la escucha



Enrique Sueiro aspira a ser un humanista de la comunicación del siglo XXI. Confiesa beber de la sabiduría de los clásicos, en general, y de dos figuras clave del management de nuestro tiempo: Peter Drucker en EE.UU. y Javier Fernández Aguado en Europa. Sueiro es el sucesor de Enrique Alcat como director ejecutivo del Programa Superior en Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación del IE Business.

A partir de su investigación doctoral en comunicación médica, publicada por el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), el Dr. Sueiro trasplanta al mundo de las organiza-

ciones conceptos y aplicaciones de las mejores prácticas médicas: desde la escucha como principio activo de terapia de comunicación para las patologías en las empresas hasta el concepto de "verdad soportable" a la hora de comunicar bien las malas noticias.

Peter Drucker aseguraba que el "el 60% de los problemas en la empresa son consecuencia de una mala comunicación". Esta cita del considerado padre del management suscita reflexión y análisis práctico sobre la relevancia de la comunicación directiva.

Fruto de dos décadas de estudio y trabajo de campo como director de Comunicación y consultor en diversas organizaciones, Enrique Sueiro alumbró el modelo de gestión *communicagement*. Se trata de una suerte de fusión fértil de *Communication and Management* que el autor suele traducir como "diriges si comunicas".

Esta síntesis, entonces no bautizada pero ya esbozada conceptualmente por Drucker, se enriquece de forma sustancial con el quinto de los siete hábitos de Covey. "Procure primero comprender y después ser comprendido" ayuda a discernir que comunicar empieza por escuchar.

En este sentido, Enrique Sueiro abunda en el desarrollo de habilidades directivas que se fundamentan en cualidades entrañablemente humanas y que conducen a gestionar de manera adecuada las percepciones.

Algunos problemas de organizaciones emblemáticas hunden sus raíces en liderazgos con déficit de gestión de percepciones que, entre otras debilidades, carecen de la capacidad de asumir que, en comunicación, lo decisivo no es lo que uno dice, sino lo que el otro entiende. En el caso de la Alta Dirección, además, suele olvidarse que la percepción, coincida o no con la realidad, es la que determina la acción. De ahí la prioridad de la escucha.

Cuando escuchar se convierte en hábito, la comunicación directiva fortalece el liderazgo que aúna voluntades, detecta a tiempo los rumores –considerados tumores por el Dr. Sueiro– e inyecta ilusión para crecer juntos.

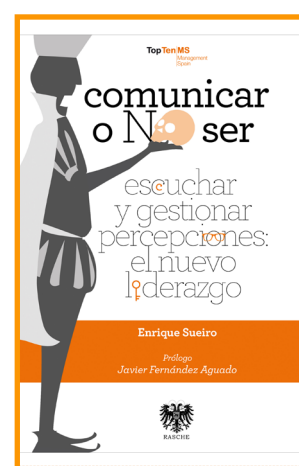
Este paradigma de comunicación directiva tiene efectos terapéuticos, al menos, en cuatro enfermedades de las empresas detectadas a partir de la obra 'Patologías en las organizaciones': miopía, sordera, esquizofrenia y depresión.

Frente a estos males, Enrique Sueiro desarrolla cuatro impactos positivos de la escucha directiva: previene, ahorra, anima y vende. Como efecto secundario, pero prioritario para organizaciones sostenibles, escuchar fideliza talento.

Lo primero es antes, así que escuchar bien permite hablar mejor. Tras el conocimiento viene la acción y su comunicación. En congruencia con este modelo, los mensajes han de ser pocos, claros, amables, a tiempo y creíbles.

En sintonía con el modelo antropomórfico de management de Fernández Aguado, la proyección pública es creíble cuando se prioriza la comunicación interna. Por eso Enrique Sueiro considera que "las redes sociales son fecundas si las raíces personales son profundas".

'Comunicar o no ser', 'Claves del management', 'Pensadores por el mundo', son algunos de sus libros más relevantes.



Marcos Urarte

Innovación y competitividad



Una nueva propuesta de pensador español. Marcos Urarte se diferencia por su visión innovadora y por la practicidad de sus ideas. Su visión humanista de las organizaciones combinada con la orientación a los resultados, lo han convertido en una rara avis en el mundo de la empresa, habiendo sido definido como un out-thinker y arquitecto social. Aquí es donde valora la importancia de aplicar los modelos antropomórficos creados por Javier Fernández Aguado, imprescindible referente del management mundial en quien Urarte se fundamenta.

Un out-thinker es una persona que se adelanta al futuro y así se adelanta a los movimientos de su competencia. Reconocerlos no es complejo, usualmente se muestran ante sus similares con una idea 'loca' y que inicialmente provoca burlas; sin embargo, tal como lo aseguró Mahatma Gandhi: "Primero te ignorarán y se reirán de ti, luego te atacarán. Es allí cuando los superarás y vencerás".

Nunca permiten que les convenzan que sus ideas son demasiado locas para realizarlas, ya que de esos pensamientos se construye el éxito. Se ha identificado el proceso que siguen los out-thinkers para convertir a sus estrategias disruptivas en componentes para el éxito en sus actividades. Es el proceso denominado IDEAS, un acrónimo en inglés que hace alusión a Imaginar, Examinar, Expandir, Analizar y Vender (Imagine, Examined, Expand, Analyze, Sell).

Para implantar de forma adecuada la estrategia, no existen recetas únicas ni soluciones estándar. Tal como indica Urarte: "la estrategia es como el ajedrez: cuanto más sabes jugar, menos jugadas puedes hacer, aunque también es cierto, que tienes más posibilidades de ganar".

Aflorando, su formación técnica, Urarte, ha definido dos formulas que facilitan a las organizaciones su estrategia competitiva sostenible. Estas son las de la Competitividad y la de la Innovación.

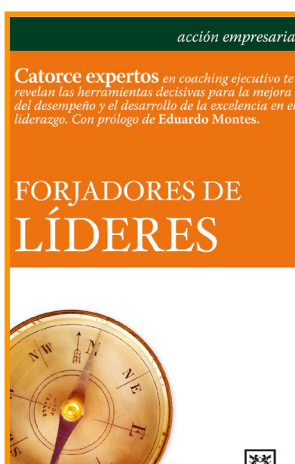
La Competitividad es más que eficacia operativa (buen producto, precio adecuado, distribución eficaz). La Competitividad es el resultado de la suma de dos varia-

bles “la eficacia operativa” y la “diferencia percibida”, la imagen que se transmite, es decir el posicionamiento percibido.

La ‘formula magistral’ de la Competitividad es: $(P^4IC^3)^C$

En esta ‘formula’, se combinan aspectos de productividad, posicionamiento, personas, innovación, costes, cultura y calidad, definiendo la Propuesta de Valor de la organización.

Las organizaciones deben cuestionarse permanentemente lo que están haciendo. Innovar en tecnología y en producto da ventaja competitiva pero durante muy poco tiempo, aunque es imprescindible porque permite seguir en el mercado. Sin embargo, las Innovaciones en Modelos de Negocio son aquellas que nos pueden garantizar el futuro y son mucho más difíciles de copiar.



Urate se ha especializado en la Innovación en Modelos de Negocio, y en este caso su ‘receta mágica’ es:
 $E^{Inc} \rightarrow InC^2O \rightarrow Id \rightarrow I+D < i^2$

Urate repite: “la innovación sin ejecución es una alucinación”.

La innovación tiene que tener un sentido y un objetivo, y por supuesto hay que llegar a su implantación porque si no se convierte en una mejora de nuestra organización, realmente no aporta nada.

No compiten las empresas sino sus modelos de negocio.

‘Forjadores de líderes’ o ‘En clave de talento’ son sus obras más destacadas.

Epílogo

Oradores españoles contemporáneos, por Ignacio López Domínguez

Tener algo que decir y transmitirlo de manera seductora. Eso es un orador: lo que hoy en día se denomina más comúnmente un conferenciante (conferencista en Hispanoamérica). Algunos detallan que existen personas que cuentan con conocimientos y otras con glamour. Conferenciante es quien logra sumar armónicamente los dos componentes.

España cuenta con una larga tradición de oradores. Algunos en el ámbito político y otros en el cultural. Castelar, Cánovas, Gómez de la Serna, Unamuno, Fernández Flórez... son nombres que acuden a la pluma si de nuestro país se habla. ¿Cómo olvidar –desde el específico punto de vista del control de la oratoria- a Kennedy, Luther King, Hitler o Fidel Castro?

Contar con buenos conferenciantes es esencial en cualquier organización sea pública o privada. Los oradores catalizan sentimientos, aspiraciones, conocimientos... Un buen conferenciante cambia radicalmente el tono de un grupo humano. Si además de ser técnicamente bueno, transmite ideas relevantes, se trata de alguien insustituible. ¿Cómo olvidar la gran influencia en la República romana de la estirpe de los cicerones o de un Julio César?

En España existe en la actualidad una extraordinaria escuela de oradores que muchas veces son más valorados fuera que dentro de nuestras fronteras. Quizá por esa obsesión en la que muchas veces viven los latinos por el mito de considerar que lo pronunciado en inglés tiene más valor que lo formulado en español. (Los mitos suponen el triunfo de la credulidad sobre la ciencia, sobre los hechos o sobre la realidad).

Hace algunos años, Marcos Urarte, en un ensayo que llevaba por título 'Claves para ser un buen speaker' (diciembre de 2011), afirmaba que él diferenciaba entre conferenciantes y comunicadores. De los segundos señalaba "la capacidad de conectar con los asistentes, manejando un voluntario accesible, entendible y cercano". Entre éstos, mencionaba a profesionales como José Aguilar, Xavier Orozco, Jaime Tomás, Eduardo Punset o Antxón Arza. Puede añadirse a otros como Enrique Sueiro, Ignacio Bernabé, Eugenio de Andrés, Pilar Gómez-Acebo, Carlos Rodríguez Braun, Fernando Trías de Bes, Helena López Casares, Alex Rovira, Luis María Huete, Ofelia Santiago o el prematuramente fallecido Enrique Alcat.

Para ser calificado en sentido estricto como conferenciante, Marcos Urarte situaba muy alto el listón. Escribía que debían disponer de una consolidada formación

científica, humanista e histórica; poseer una gran cultura; crear pensamiento sin limitarse a resumir el de otros; dominar el idioma y los recursos para atraer el interés de quienes escuchan; transmitir conocimientos con un grado de profundidad pero logrando hacerlos atractivos a una mayoría.

Urarte concluía con contundencia que Javier Fernández Aguado era el único español que él mencionaría en esa categoría. Efectivamente, Fernández Aguado es para muchos referente esencial. Escuchar una de sus conferencias, independientemente de las amplísimas temáticas que aborda gracias a su ingente cultura, es apasionante. No en vano ha sido calificado en múltiples ocasiones como un hombre del renacimiento. Francisco Alcaide (autor del 'who's who' en el management español) lo definía como un astronauta que a la vez fuese arqueólogo. No por casualidad es el único pensador europeo contemporáneo en plena actividad sobre el que se ha realizado un simposio internacional para analizar su pensamiento.

El propio Marcos Urarte es un destacado orador. También José Aguilar entra de lleno en la categoría ya no sólo de comunicador, sino también de conferenciante. Y también pueden incluirse en esta acepción a Eduardo Punset, a Fernando Savater o a Ángel Gabilondo. Un orador no lee un texto, ni emplea un power point; un orador controla una materia y es capaz de cautivar a los demás tanto en forma como en fondo. Un verdadero conferenciante cuenta con un carisma que le diferencia radicalmente de un mero comunicador o de lo que hoy en día denominan un 'facilitador'.

La recuperación económica de España contribuirá también a que florezca de nuevo el apasionante arte de la oratoria. Está comenzando a suceder en el ámbito de la empresa y la economía, también en la divulgación científica. Ojalá esta corriente llegue también a los políticos. Quienes gobiernan un país deben poner particular empeño en ser técnicamente competentes. No deberían, sin embargo, olvidar que los colectivos precisan de ilusión compartida. Y casi siempre ese entusiasmo colectivo se logra con buena oratoria.

La oratoria no sería buena si quedase en mera técnica. ¿Quién desearía volver a escuchar a nefastos personajes como Stalin, Legrelle, Castro o Chaves? Gusta que nos comuniquen ideas motivadoras no sólo por la forma en que son expresadas, sino por el fondo que transmiten.

Cabe preguntarse si nuestros políticos no deberían contratar como coachs a Fernández Aguado, a Urarte o a Aguilar (entre otros conspicuos oradores) para que esos profesionales llenos de contenido les preparasen en forma y fondo para ese imprescindible trabajo que es contar con ideas técnica y éticamente valiosas y capacidad para transmitir las adecuadamente. Porque la clave de un buen orador no es impedir reflexionar –como afirmaba Hitler–, sino ayudar a los demás a pensar. Es la gran diferencia entre un líder y un manipulador. De los segundos está sobrada la política actual; de los primeros anda escasa.



www.ecofin.es