

Arte y Técnica de Dirigir

Luis Amendola; Ph.D
Departamento de Proyectos de Ingeniería
Universidad Politécnica de Valencia España
e-mail :luiam@dpi.upv.es / luigipmm@yahoo.es

La palabra anglosajona management suele traducirse al castellano como gerencia, gestión empresarial, o simplemente como dirección de empresas. Personalmente, creo que el management tiene un concepto y una función mucho más amplia que el expresado por estos términos. El éxito y su rápida proliferación por todos los sectores de actividad económica y social, ha producido un fenómeno de diversificación de una magnitud tal que se ha perdido la visión de conjunto. Peter F. Drucker, considerado unánimemente el padre del management moderno define el management “como la misión de la empresa, motivar y organizar las energías humanas, a fin de cumplirla”. Por tanto, la primera tarea del manager es definir la misión de la empresa tal como lo expresa Drucker. Y para definirla correctamente hay que orientarse completamente siempre hacia fuera de la propia empresa; hacia el mercado y los clientes, en el caso de la empresa comercial, y hacia la sociedad, en el caso de las instituciones de servicio público. Definir la misión es una tarea empresarial porque exige al manager invocar y hacer frente al cambio. Ninguna institución humana es eterna, todas cambian con el transcurso del tiempo y según las circunstancias del entorno. Lo mismo ocurre con la misión; hay que redefinirla y actualizarla periódicamente. El manager debe tener capacidad de análisis y síntesis para saber qué está sucediendo en el entorno, qué cambios o circunstancias nuevas son problemas y cuáles son oportunidades, qué es preciso mantener y qué es preciso cambiar.

En función de estos conocimientos ha de tomar decisiones, generar objetivos y verificar su cumplimiento, controlando los resultados. En este sentido, debe ser un empresario, un innovador, y estar polarizado hacia las oportunidades y los resultados. Para esto hace falta conocer y utilizar herramientas analíticas.

Ser manager es, ante todo, un trabajo, una profesión, y como tal no se basa en el poder o en la jerarquía, se basa en la responsabilidad individual. Así, para ser manager y practicar el management, no hace falta ocupar una posición elevada en el organigrama, ni siquiera hace falta tener subordinados, basta con asumir alguna clase de responsabilidad y tener estima profesional; **"Trabajar haciendo las cosas a conciencia"**.

El management es un arte liberal, su finalidad son las personas, los seres humanos, la naturaleza humana. La gente y su capacidad de desear, imaginar, pensar, crear y sentir, es el motor de cualquier sociedad y su verdadera causa de riqueza. Sin duda, las técnicas y tecnologías son importantes, pero están al servicio de las personas y no al contrario.

La finalidad última del management es contribuir al desarrollo y al progreso humano por la vía de aprovechar todos los recursos que tenemos a nuestra disposición, especialmente los recursos inagotables de la inteligencia humana, evitando cualquier tipo de desperdicio.

Principios y Funciones del Management Moderno

Entender al management no es difícil, lo que cuesta es practicarlo. Los principios esenciales son sencillísimos, incluso pueden parecer obvios para mucha gente. Pero quienes progresan en la empresa, y la hacen progresar son, casi siempre, las personas que tienen claros unos pocos principios básicos y luego, con dedicación y esfuerzo, son capaces de ponerlos en práctica. Planificar es la primera tarea del manager, que define la misión de la empresa y se establecen los objetivos que se desean alcanzar en el futuro. Todo mando, gerente empresario debe dominar las técnicas para generar objetivos y ser capaz de establecer un plan. Ésto no es un lujo académico, sino una necesidad. Quién renuncia a dirigir el futuro tiene grandes posibilidades de verse desbordado por los acontecimientos. Organizar los recursos disponibles de acuerdo con los objetivos del plan es la segunda tarea del manager. De forma muy especial, el mando-gerente empresario más que limitarse a organizar los recursos económicos y financieros debe saber organizar su propio tiempo, uno de los recursos más valiosos y escasos, y el principal activo de cualquier persona y de cualquier organización.

Pero, por encima de todo, debe lograr una perfecta conjunción de los recursos humanos de que dispone. Las empresas con un alto nivel de excelencia son aquellas que organizan sus recursos creando *tack force*, grupos de innovación, círculos de calidad, o cualquier otro sistema participativo que asegure que todas y cada una de las personas que componen la empresa pueden contribuir con todas sus capacidades. Y es que los tiempos de los servidores de normas y manuales han pasado ya, por lo menos para las empresas que saben vislumbrar hacia dónde camina el futuro.

El auténtico líder, el mando que de verdad confía en sus colaboradores, practica de una manera real y decidida las técnicas de la delegación de autoridad. Desde luego, cumpliendo siempre con sus obligaciones y responsabilidades específicas, pero sabe que la clave del éxito está en multiplicar su productividad y su capacidad, logrando resultados excepcionales con la colaboración de gente normal. El control es la última tarea del manager y la que completa el ciclo de gestión, realimentando todo el sistema. Controlar no consiste en estar pendiente de la gente para ver si hace el trabajo o no. El auténtico control es un proceso de información respecto a los resultados que se han conseguido al dirigir los esfuerzos hacia un objetivo. Sirve para saber qué cosas han funcionado tal como estaba previsto en el plan, qué cosas han funcionado peor de lo previsto, y también para saber qué cosas han funcionado mejor de lo previsto.

El mando-gerente empresario es aquel que no se limita a medir las desviaciones, sino que utiliza los datos que proporciona el control para tomar decisiones correctivas y para mejorar continuamente su trabajo y los resultados de la empresa. Estas son, en definitiva, las funciones básicas del management moderno. Cuando una persona planifica una actividad, un trabajo, un proceso, un departamento, una empresa; organiza los recursos y medios, actúa directamente o delega, y luego controla los resultados, se puede decir que es un auténtico manager. Pero en todas y cada una de estas fases debe existir siempre un factor decisivo, "Motivación". Si la

energía humana no se moviliza, no existirán nunca resultados ni podrá materializarse progreso alguno.

Dirección del Futuro

La implantación de sistemas que puedan prestar soporte a nuestro esfuerzo para competir en la escena mundial es nuestra tarea inmediata. Hacer que nuestro sistemas actuales sean capaces de crear sistemas superiores y que éstos continúen mejorando es un imperativo que debemos aceptar. No hay elección si deseamos mantener algún control sobre nuestro destino.

Existe un lado sombrío, habrán vencedores y vencidos. La transición destruirá creencias muy arraigadas. Serán muchos los que quedan alienados por la aceleración del cambio sin encontrar ningún sentido a la rápida destrucción de las estructuras de las organizaciones convencionales. La introducción de la organización abierta y de flujo libre parecerá caótica a muchos. El concepto de dirigir un tiempo enmarcado en el futuro en lugar de controlar las actividades del presente de un grupo de personas aparecerá como una actividad despreciable, totalmente falta de sentido para el directivo convencional. Incluso es probable que desaparezca la palabra "**Director**". El torrente de las nuevas tecnologías basadas en la tecnología de la información inhibirán, en gran manera, la capacidad de las antiguas generaciones de directivos para absorber y controlar los cambios que ocurran a su alrededor.

Los sistemas globales desaparecerán a medida que la tecnología de la información vaya asumiendo el papel dominante de los directivos convencionales. El personal que crea valor añadido ya no necesitará basarse en el consejo, fruto de la especialización de sus superiores. En el nuevo orden, la idea de la subordinación convencional será un anacronismo pintoresco. Con el aparecerá un nuevo tipo de barrera de comunicación entre lo viejo y lo nuevo basada en la posesión de un conocimiento superior de la tecnología y en la capacidad de explotar la potencia de los computadores.

La multifuncionalidad de los individuos se conseguirá no tanto con la expansión de las habilidades intrínsecas, como mediante la capacidad del individuo para manipular los sistemas de información que resolverán problemas sin la intervención de la dirección.

Los datos en tiempo real introducidos en la red de ordenadores proporcionarán información instantánea de los procesos de la organización y permitirán a la empresa, a sus proveedores y a sus clientes intervenir directamente en el sistema. La ética se preocupa de los valores. Es la práctica de decidir entre lo correcto y lo incorrecto. La decisión se considera ética si cumple con un comportamiento aceptable hacia una comunidad reconocida o un grupo estándar. Si los objetivos de la empresa sólo pueden alcanzarse rompiendo estas normas aceptables, entonces no será ética ninguna de las decisiones que tome la empresa para moverla hacia sus objetivos. La visión, y por tanto los objetivos, estarán corrompidos y deberán cambiarse.

En el futuro la ética se basará en el valor intrínseco de la gente y los seres vivos. Comportamiento ético significa cuidar de las consecuencias de las decisiones en cuanto a su influencia sobre el bienestar de los demás. El nuevo directivo no hará nada que signifique un mal uso de este valor intrínseco. Si no lo hace así, será culpable no sólo de un comportamiento no ético, sino también de corrupción. Los directivos individuales no podrán esconderse detrás de una pantalla de responsabilidad corporativa. En el nuevo orden, para ser un directivo se deberá aceptar responsabilidad individual de las consecuencias de las decisiones no éticas. Ningún directivo podrá ejercer su función hasta que pueda demostrar a la comunidad que tiene la suficiente experiencia tanto en el arte de la dirección como en el conocimiento de las normas deseable de la ética. Sin este conocimiento, la comunidad estará en peligro. La mejora continua de las normas éticas no sólo es posible, sino esencial para la práctica de la gestión.

Dirección en el Sistema de Calidad

El sistema de calidad es aquella serie de recursos, incluidos personas procesos, proveedores y documentación organizada de manera que garantice que tanto los productos como los servicios satisfarán las expectativas de los clientes. La totalidad del sistema de calidad es responsabilidad de la dirección. Muchos directivos convencionales no aprecian la importancia crítica que tiene un sistema de calidad gestionado correctamente. Lo contemplan más como una interferencia en el modo de hacer las cosas que como una garantía de calidad. Estos directivos muestran inclinación a dejar el mantenimiento de los elementos de calidad a las personas encargadas de asegurarla, de tal modo que con el tiempo, el sistema de calidad se convierte en un elaborado dispositivo de control de calidad.-

Management Actual

Para ser realista y práctico, el management es una actividad orientada hacia las tareas o hacia los resultados, ya sea esta actividad de índole comercial o no. El manager actual es un "manager del cambio", en una sociedad que puede ser descrita como dependiente de la tecnología y de altos índices de cambio. Por lo tanto, el manager debe desarrollar sus habilidades y percepciones para administrar el cambio, influyendo al mismo tiempo sobre su velocidad, dirección y alcance. El factor tecnológico, utilizado ya no como sustitución de la mano de obra sino como aplicación novedosa nos lleva hoy en día a la "**Reingeniería de los Procesos**", es ésto un peldaño más de los movimientos de cultura de cambio para la recuperación del liderazgo dentro de las organizaciones. Un manager de hoy encuentra en su carrera obstáculos, peligros y trampas que se extienden a lo largo de su camino al éxito y a la autorrealización. Agotamiento físico y mental, problemas familiares, conyugales, adicciones y el acortamiento de la expectativa de vida resultante del estrés son sólo algunos de los "peligros para el yo" que debe enfrentar el manager.

La mayor recompensa y satisfacción del manager será construir, una carrera profesional tendiente ininterrumpidamente a materializar sus más elevadas potencialidades. Los recursos que pondrá en juego son los que están en su interior. Los que le proporcionarán la capacidad y la inteligencia necesarios para administrar de la manera más eficiente posible sus recursos y los de su organización.

Referencias y Bibliografía

- Peter F. Drucker. Hacia la Nueva Organización., 1999.
- Michel Hammer, James Champy. Reingeniería de la Empresa; Parramón 1994.
- Peter F. Drucker. The Future of Industrial Man, Transaction Pub, 1999.
- James A. Crupi. De Manager a Líder, 1999.
- Jhonson Mike. El Pensamiento Vivo de Parte del Management, 1996.

Universidad Politécnica de Valencia España, Dpto. Proyectos de Ingeniería, 23 años de experiencia en la industria del petróleo, gas, petroquímica y empresas de manufactura, desempeñado posiciones Técnicas, Supervisoras y Directivas en Proyectos de Ingeniería, Mantenimiento y Desarrollo de Negocios en empresas internacionales. e-mail: luiam@dpi.upv.es, luigipmm@yahoo.es.
