

¡El libro sobre dirección de empresas para todos!

Nuevo management

PARA

DUMMIES[®]

Aprende a:

- Desarrollar tu visión estratégica del negocio
- Potenciar tus habilidades de liderazgo, motivación y gestión de equipos
- Dirigir proyectos, departamentos y empresas en tiempos difíciles

Ana María Castillo

Catedrática de Economía de la Universidad de Málaga y consultora

Juan Carlos Cubeiro

Coach y consultor experto en talento y liderazgo



Nuevo Management

PARA

DUMMIES™

Edición publicada mediante acuerdo con Wiley Publishing, Inc.
...For Dummies, el señor Dummy y los logos de Wiley Publishing, Inc. son marcas registradas utilizadas con licencia exclusiva de Wiley Publishing, Inc.

© 2015, Ana María Castillo Clavero y Juan Carlos Cubeiro

© de la imagen de cubierta: Shutterstock, 2015

© Centro Libros PAFP, S. L. U., 2014
Grupo Planeta
Avda. Diagonal, 662-664
08034 - Barcelona

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor.

La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

ISBN: 978-84-329-0218-5
Depósito legal: B. 24.456-2015

Primera edición: noviembre de 2015
Preimpresión: Víctor Igual, S. L.
Impresión: T. G. Soler

Impreso en España - *Printed in Spain*
www.paradummies.es
www.planetadelibros.com

Sumario

Introducción	1
Cómo está organizado este libro	1
Parte I. Lo básico en el management	2
Parte II. El mánager y su hábitat	2
Parte III. Las funciones y tareas del management	3
Parte IV. El día a día del mánager	4
Parte V. Los decálogos	5
Iconos utilizados en este libro	6
Cómo leer este libro	6
Parte I. Lo básico en el management	7
Capítulo 1. El management a tu alcance	9
Qué tiene “de nuevo” el management	10
El management tiene padres	10
El management es una actividad compleja	15
Las organizaciones, nuestro caldo de cultivo	15
Todos dirigimos algo, aunque solo sea nuestra vida,	17
Por qué necesitamos el management	17
Lo que todo mánager debe saber	19
Planificar o pensar antes de actuar	19
Organizar o disponer de lo necesario	20
Liderar a las personas que te apoyan en tu proyecto	20
Controlar o asegurarte de que todo va como es debido	21
Los puntos clave que debe controlar un buen mánager	22
Pensar estratégicamente	22
La arquitectura de los procesos	23
Trabajar con personas	24
Capítulo 2. Las habilidades del mánager	27
Todos somos mánager	27
Como en el deporte, hay primera, segunda y tercera división ...	28
El mundo entero es un teatro	29

Roles de relación	31
Roles de información	31
Roles de decisión.....	32
El secreto del buen management	33
El mánager ¿nace o se hace?	35
Del saber al saber hacer: de las capacidades a las competencias	37
El camino para ser excelente	38
Lo general y lo particular del management	39
¿Pensar o sentir?	40
Las variables “blandas”: la inteligencia emocional	40
Todos somos inteligentes de modo distinto.....	41
... pero sentimos de forma parecida	42
En qué pueden ayudar los sentimientos al mánager	43
Consejos adicionales para ser un mánager eficaz	45

Parte II. El mánager y su hábitat 47

Capítulo 3. Sobrevivir en la selva no es fácil..... 49

Del universo al microcosmos	49
Tu pequeño universo	51
Es un complejo microcosmos.....	52
El mundo es enorme y global	55
La economía manda	56
La política y las leyes	57
¿Dónde está el conocimiento?	58
La cultura, esa dama misteriosa.....	60
El medio natural: ¿de verdad somos ecologistas?	61

Capítulo 4. Los buenos mánager vamos al cielo 65

Para qué sirven las empresas	66
¿Por qué se cuestiona a la empresa?	67
Tu empresa es de mucha gente	69
Qué esperan los <i>stakeholders</i>	71
¿Qué es eso de la responsabilidad social de la empresa?	72
Ocho claves para saber en qué consiste.....	73
Filantropía, mecenazgo, solidaridad, acción social	75
Qué comprende la responsabilidad social.....	76
Cada empresa es un caso único	77
Por qué la responsabilidad social es innovadora	78
Hacia un modelo de negocio responsable	79

Capítulo 5. La hora de rendir cuentas..... 83

Mucho más que comunicación.....	83
---------------------------------	----

Rendición de cuentas, mucho que aprender	84
Marcos para la gestión responsable	85
Reputación, algo más que relaciones públicas	87
De la ética del mánager a la ética de la empresa	88
Implantar la ética en el día a día.....	90
Premiar a los buenos, clave para ser un líder ético.....	91
Nuevos desafíos éticos del siglo XXI	93
La transparencia.....	93
La gobernanza empresarial.....	95
La reputación en la red.....	96

Parte III. Las funciones y tareas del management..... 101

Capítulo 6. Planificar es adelantarse al futuro 103

Es necesario pensar antes de actuar	104
Trazando caminos.....	104
Paso a paso se llega lejos	106
PractiConsejos para hacer planes eficaces.....	109
Planificar es montar un castillo de naipes	111
Objetivos, objetivos, objetivos	111
Las cartas del castillo	115
Planes, planazos y planecillos	119

Capítulo 7. Lo que mi empresa quiere ser de mayor..... 123

Estrategia, proyecto de vida.....	123
Qué es y qué no es estrategia	124
Todo lo que hay que considerar antes.....	127
Explorar el hábitat: el análisis externo.....	127
Sectores jóvenes o maduros.....	129
El autoconocimiento de la empresa: análisis interno.....	130
El análisis DAFO.....	131
El unicornio azul: la ventaja competitiva.....	134
Y aquí, ¿cómo se gana dinero?	135
Qué es y qué no es ventaja competitiva.....	137

Capítulo 8. Modelar el futuro deseado..... 141

Un lienzo en el que plasmar tu proyecto	141
El modelo de negocio.....	142
Diferentes formas de hacer caja	144
Opciones estratégicas	147
El origen: las estrategias genéricas de Porter.....	148
La evolución: el reloj estratégico	151
Un reloj de 8 horas	152
Del pensamiento a la acción	153

¿Cuál es la mejor estrategia?.....	153
Del papel a los hechos	154
Los pasos necesarios	155
Lo que necesitas para ser un buen estratega.....	156
Capítulo 9. El mánager quiere ser global.....	159
Cosas que debes saber del entorno internacional	159
Qué produjo estos cambios	160
Qué consecuencias tiene para los negocios	161
Salir al mundo paso a paso	162
No es lo mismo ser internacional que ser global	163
Estrategia de crecimiento internacional	165
Qué debes “meter en tu maleta” cuando sales al mundo	167
Opciones de internacionalización a tu alcance.....	169
Las culturas internacionales: no es solo el idioma	172
Misión “casi” imposible: manejar la diversidad cultural.....	173
El espacio.....	174
La responsabilidad.....	176
Las actitudes.....	177
¿El tiempo es cal o arena?	180
Capítulo 10. Hazte con un buen diseño... y triunfa.....	183
La estructura como herramienta del mánager.....	183
Los organigramas	184
Coordinar, coordinar y coordinar	185
Las formas básicas de coordinar	186
Mecanismos, ¿formales o informales?.....	189
La burocracia no el coco	189
Diseñar la organización	193
Cómo y cuándo hay que diseñar la organización	194
No hay organización perfecta.....	195
La estructura depende de unas variables clave.....	196
Capítulo 11. La arquitectura de la organización.....	201
El primer paso en el diseño de la estructura.....	201
Juntemos a los que hacen lo mismo	202
¿Departamentos, grupos o equipos?.....	203
¿Cómo juntamos a la gente?.....	205
Coordinación e integración del trabajo	209
La autoridad, más que necesaria, es imprescindible	210
Cómo diseñar la red de autoridad.....	211
Complementos de coordinación	216
La estructura es una red	218
Centralizar o descentralizar las comunicaciones	219
PractiConsejos para comunicar en la estructura.....	219

Capítulo 12. El “traje” de la organización	221
Muchos diseños, para toda ocasión	222
La más sencilla.....	222
La más usada.....	223
Las variantes de lo simple.....	224
La búsqueda del equilibrio: la estructura matricial.....	226
La estructura de las grandes empresas.....	228
La última moda en estructuras.....	232
La federación.....	232
La red de empresas	234
Organización virtual.....	236
Qué aportan las nuevas estructuras	237
Adaptar la estructura, ¿necesidad o moda?	238
Cuando la estrategia exige cambios.....	238
La organización es un ser vivo	239
 Capítulo 13. Todo bajo control	 243
Por qué <i>controlar</i> dejó de ser una palabra fea.....	243
Para qué sirve el control	244
El control cierra el círculo.....	245
Controlemos, vayamos por partes.....	245
Controlar cuesta, pero compensa.....	247
El control de gestión.....	249
Una pirámide de control.....	250
Indicadores, tan fácil y difícil a la vez.....	251
El cuadro de mandos	255
Controlar el presupuesto	255
Aunque no la parezca, esto también es control	257
Control de estado mayor	260
<i>Balanced Scorecard</i> , el tablero equilibrado.....	261
 Parte IV. El día a día del <i>mánager</i>	 267
 Capítulo 14. Problemas y decisiones.....	 269
Un <i>mánager</i> es como un médico	270
Lo más difícil: identificar y diagnosticar problemas.....	270
Tu materia prima es la información.....	274
Tomar decisiones no es fácil: nadar entre tiburones	277
“Papá, mamá, ¿en qué trabajas?” “Tomo decisiones.” “	
¿Y eso qué es?”	279
La toma de decisiones paso a paso.....	280
Razón contra instinto.....	281
No todas las decisiones son igual de importantes.....	282

¿Solo/a o acompañado/a?	285
Varias mentes piensan mejor.....	286
Algunos trucos para tomar decisiones en grupo sin morir en el intento.....	290
Capítulo 15. Dirigir a las personas.....	295
Sin ellas no eres nadie	296
El contrato psicológico.....	297
Los directivos somos humanos y tenemos prejuicios	298
El mánager tiene que liderar.....	299
“Seguidme y lo conseguiréis”.....	300
Las piedras de toque del liderazgo	301
El poder, la palanca del líder	302
La credibilidad es necesaria para liderar.....	304
El líder ni nace ni se hace, sino todo lo contrario	306
Nacer con estrella.....	306
Portarse como es debido	307
El mundo no se divide en líderes y no líderes	
¿Qué factores influyen en el liderazgo?	309
El escenario	310
Liderazgo del siglo XXI	313
Capítulo 16. Comunicar no es solo hablar bien	317
Comunicar es algo que hacemos todos	318
Para qué sirve la comunicación.....	318
Relacionarse = comunicarse	319
¿A quién se lo digo?.....	322
Voz, papel, gestos, señales de humo... ..	324
Comunicar, algo que todos queremos mejorar.....	326
Ruido, ruido, mucho ruido	327
Silencio, se rueda.....	330
Entenderse mejor dentro de la empresa.....	334
Auditoría de comunicación: aquí entran los profesionales	334
El plan de comunicación interna.....	335
Capítulo 17. La motivación.....	341
Lo básico sobre la motivación	341
Motivos y motivación	342
Qué nos motiva.....	345
¿Hay una lista de motivadores válida?	345
Las necesidades superiores	347
La importancia de las actitudes	351
La conducta explicada a través de los motivos	353
La jerarquía de necesidades	355
Factores higiénicos y factores motivadores	357
Motivadores aprendidos	358

Capítulo 18. La práctica de la motivación	363
Cómo y por qué se produce la motivación.....	363
Sé justo conmigo y responderé	363
Creo que puedo hacerlo: expectativas y recompensas.....	366
Si sabes el qué, el por qué y el para qué, estarás motivado	369
Cómo puede motivar un mánager.....	372
Las principales palancas de la motivación	372
El vil metal, ¿funciona?	374
La gente quiere participar, ¿seguro?.....	378
El reconocimiento no son las palmaditas en la espalda.....	379
Motivar a través del trabajo	380
Delegar, algo más que echarle trabajo a otros	381
Si el trabajo es aburrido, hazlo interesante	382
Lo que cuenta son los resultados: DpO.....	383
Poner el listón alto	384
El empoderamiento (<i>empowerment</i>): todos podemos ser jefes	385

Parte V. Los decálogos 389

Capítulo 19. Las grandes diferencias entre un mánager profesional y un jefe tóxico	391
La arrogancia frente al sano orgullo.....	392
Cómo identificar al arrogante	393
La autocracia frente al talento.....	395
Siete características del comportamiento autocrático	396
La ira frente a la serenidad	397
Consejos para manejar la ira	398
La rigidez frente a la flexibilidad	399
Inseguridad frente a autoconfianza	400
Una docena de consejos para la autoconfianza	401
El micromanagement como signo de inseguridad	403
La incompetencia frente al talento	404
Mejorar el talento	405
La discriminación frente a la equidad	406
El machismo en la oficina.....	407
Cultiva la equidad.....	407
Capítulo 20. Decálogo para quien gestiona por primera vez.....	409
Cuanta más incertidumbre respecto al futuro, mayor planificación .	409
Suerte y azar son cosas distintas	410
La estrategia sin ejecución no es más que un sueño.....	412
No vayas solo, viaja en equipo	413
Qué debe tener un equipo.....	414
Nadie motiva a nadie, pero puedes ilusionar a los demás	415

La estrategia es el plano, la estructura es la obra, el mánager es el arquitecto	417
La cultura se merienda a la estrategia: fomenta la cultura que deseas	417
El control no es divertido, pero es necesario.....	419
Lo primero que debes gestionar son tus emociones	419
Nunca dejes de optimizar tu vida	422
Capítulo 21. Los diez secretos de los mejores mánager.....	425
El éxito es cuestión de preparación y de talento.....	425
“Fórmate bien y rodéate de los mejores” (Carlos Moro)	426
Encuentra tu espacio y juega tu papel	426
“Busca un nicho y crece a partir de ahí” (María Teresa Rodríguez)	427
Sueña a lo grande y vence a tu entorno	427
“No necesitas más aval que la ilusión” (Juan Antonio Sagardoy).....	428
Partir de una buena idea es imprescindible, pero no suficiente	428
“Si tienes una buena idea, el dinero llegará” (Eugenio Galdón)	429
Equipo, equipo, equipo	429
“Lo más importante es el equipo” (Jesús Encinar).....	429
Perspectiva	430
“Piensa a largo plazo” (Amuda Goueli).....	430
Autoconfianza	431
“La confianza que uno se trabaja es el tesoro más grande que se puede conseguir” (Francisco Martínez-Cosentino)	431
Insiste una y otra vez.....	432
“Más vale llamar a cientos de puertas...” (José del Barrio)	432
Piensa en global.....	433
“Aprende inglés, y luego lo demás” (Isidoro Alanís)	433
Jamás temas al fracaso.....	434
“Lo importante no es tanto caerse, sino levantarse de nuevo” (Ginés Clemente)	434
Índice.....	435

Capítulo 1

El management a tu alcance

En este capítulo

- ▶ Fayol y Drucker, los dos padres del management
- ▶ La importancia de las organizaciones
- ▶ Algunas cosas básicas que debes saber del management
- ▶ Pensar estratégicamente y otros secretos

Seguro que te gusta la música y alguna vez habrás asistido a un concierto en directo. Oíste un anuncio, compraste tu entrada y fuiste expectante a disfrutar de tu grupo favorito y a pasar una velada inolvidable.

Pues bien, sea de música clásica o moderna, un concierto es una magnífica ocasión para entender la importancia del *management*.

Para que tú y otros cientos de personas hayáis podido disfrutar de ese espectáculo, muchas personas han tenido que hacer un montón de cosas, como contratar espacios, instrumentos, equipos musicales y personal técnico. Alguien tuvo que diseñar un espectáculo, seleccionar temas y contenidos, contratar músicos, diseñadores de espacios, iluminadores, técnicos de sonido. Se transportó el material, se reservaron hoteles y alojamiento para los participantes y se hicieron muchos ensayos hasta conseguir que todo fluyera como es debido. Compraste y pagaste tu entrada por internet o en un centro comercial porque alguien había previsto diferentes maneras de vender las entradas. También viste que había patrocinadores, que alguien se habrá preocupado de buscar y, por supuesto, te enteraste del concierto porque hubo promoción del evento en los diferentes medios.

Probablemente, de esas tareas (de las que tú no has sido consciente) se han encargado muchas personas, pero, afortunadamente, todas han enfocado sus esfuerzos en una única dirección que ha permitido garantizar que disfrutarás junto con otros espectadores de un espectáculo inolvidable que satisfará sobradamente el precio que has pagado por tu entrada.

Todas esas personas habrán trabajado en grupos, en equipo o solas, pero lo han hecho de forma coordinada, bajo una dirección que ha asegurado que, al igual que en el concierto los músicos interpretan armónicamente una única melodía bajo la batuta del director, sus esfuerzos hayan conducido a un único fin: que lo pasaras estupendamente disfrutando de tu viejo rockero favorito o de esa soprano que rompe los cristales con sus agudos.



En cualquier actividad humana compleja, donde es necesaria la participación de muchas personas porque la tarea sobrepasa la capacidad individual, es necesaria una dirección unitaria, y en eso consiste el management.

Qué tiene “de nuevo” el management

El término anglosajón *management* no tiene una traducción precisa en castellano. Hay términos aceptables, como “dirección”, “gestión”, “gerencia” o “administración”, pero ninguno posee todas las connotaciones que el término en inglés, ya que a veces evocan conceptos bastante diferentes. Vamos a verlo:

- ✓ **Dirección.** Es demasiado genérico y se aplica a tantos ámbitos que difícilmente lo vinculamos con el mundo de los negocios o de la empresa.
- ✓ **Gestión.** Suele evocar una dirección de medio o bajo nivel, de resolución de problemas y asuntos del día a día.
- ✓ **Gerencia.** Se identifica frecuentemente con la actividad financiero-económico-administrativa, reglamentada y burocrática.
- ✓ **Administración.** También se identifica con la actividad financiera y contable y se asocia más al ámbito de lo público que al de la empresa.

Por eso en esta obra hemos preferido mantener la palabra *management*.

El management tiene padres

Desde la prehistoria ha habido “gestores” (para saber de dónde procede esta palabra, lee el recuadro “Una palabra inventada por Shakespeare” en este mismo capítulo). Los neandertales, por ejemplo, dominaron Europa durante 300.000 años. Sin embargo, la capacidad de organizarse de los *Homo sapiens* les permitió sustituirlos, pues eran capaces de utilizar unos recursos similares para abastecer a poblaciones diez veces mayores.

Una palabra inventada por Shakespeare

"For your manage is in love / yeah, he loveth" (Vuestro amo está enamorado, sí, él ama), dice Adriano de Armado en *Trabajos de amor perdidos*. En ese momento (Navidad de 1597), William Shakespeare inventa la palabra *manage* y de ahí *mánager* y *management*, gestión. Es una de las 2.000 palabras que el Bardo inventó en sus obras. Proviene del italiano *maneggiare* y del francés *manège*, controlar a los caballos, y esta del latín *manus*, "mano". En su sentido de "quien gobierna un negocio o una institución pública", *mánager* es de 1705.

Lo que en inglés proviene de "la mano", en castellano se tradujo por "gestor", que viene del latín *gestor*, "el que lleva a cabo". En la

antigua Roma, los gestores eran quienes se encargaban de realizar negocios por propia voluntad, sin mandato de un tercero, y se obligaba él mismo hasta que el beneficiario del negocio lo aceptara (solían ser esclavos o amigos que suplían al titular mientras estaba en la guerra o fuera de la ciudad). *Gestus* es "lo que se lleva a cabo" (contenido, hecho concluido) y el sufijo "-tor", agente. Del verbo *gerere* (llevar a cabo) nos ha llegado *gerente*, *gerundio*, *beligerante*, *sugerir*, *digerir*.

Gestión es la palabra n.º 700 más utilizada en el diccionario. *Gestor*, la n.º 3.461. La palabra *management*, en cambio, no está en el *Diccionario de la Lengua Española* (DRAE).

Como señala Eudald Carbonell, codirector del Proyecto Atapuerca, "El azar nos hizo homínidos (hominización) y la lógica nos tiene que hacer humanos (humanización)". Uno de los resultados más importantes de ese proceso de humanización es el management. Aunque gestores ha habido en todas y cada una de las civilizaciones desde la Antigüedad, curiosamente esa profesión con nombre anglosajón, que parece inventada hace dos días por los estadounidenses, tiene dos grandes padres europeos.

Un francés de Constantinopla

El primero de estos padres es el francés Henri Fayol (1841-1925), ingeniero y mánager exitoso. Nació en Constantinopla, se licenció como ingeniero de minas con diecinueve años y con veinticinco fue nombrado gerente de las minas de una compañía en la que trabajó el resto de su vida. A los cuarenta y siete años accedió a director general de la empresa, que, por aquellos años, pasaba por una etapa crítica. Desarrolló una administración brillante, y cuando se retiró, en 1918, la dejó en una situación inmejorable, como uno de los grupos industriales franceses más importantes.

Fayol fue el creador de la administración contemporánea y el primer pensador que elaboró una teoría global y completa del management. Sin embargo, fue relativamente desconocido, ya que su principal obra, *Administration Industrielle et Générale*, publicada en 1916 en Francia, aun con retraso por la primera guerra mundial, no fue traducida y publicada en

Estados Unidos hasta 1949, con lo que sus teorías fueron ignoradas por los académicos y mánager durante una gran parte de la historia de la administración. Por eso, durante mucho tiempo se mantuvo la creencia de que el management, como disciplina contemporánea, era un invento estadounidense.

La principal preocupación de Fayol fue sistematizar su experiencia y difundir su concepto de la dirección, de manera que sus ideas fueran transmitidas y se pudieran enseñar en escuelas y universidades, ya que abogaba por la necesidad de dar formación en administración a todo el mundo. Justo lo que intentamos conseguir en este libro acercando lo fundamental del management a personas como tú.

Los logros de Fayol

La aportación de Fayol es de extraordinaria importancia por varios motivos. Por un lado, apreció la necesidad del management en todo tipo de organizaciones y concluyó que es una tarea que tiene entidad propia y características homogéneas, aunque se desempeñe en diferentes organizaciones. Por otro, identificó y delimitó las áreas funcionales de la organización, que eran cinco: la función técnica (producción), la función comercial, la función financiera, la función de seguridad y la función contable, todas ellas bajo la coordinación y dirección de la administración.

No solo eso, sino que enumeró las funciones de la administración, que consideraba compuesta por las cinco siguientes, prácticamente iguales a la formulación contemporánea del proceso de management:

- ✓ **Planificación:** examinar el futuro y elaborar un programa de acción.
- ✓ **Organización:** construir la estructura material y social de la empresa.
- ✓ **Dirección:** guiar y conducir al personal.
- ✓ **Coordinación:** enlazar, unir el esfuerzo colectivo.
- ✓ **Control:** verificar que todo sucede como está establecido.

Y por si eso fuera poco, formuló los principios generales de la administración, a modo de leyes universales del management. Estos principios, donde se condensa lo esencial de su pensamiento y experiencia como directivo, son los siguientes:

- ✓ **División del trabajo:** la especialización permite acumular experiencia y aumentar la productividad.
- ✓ **Autoridad y responsabilidad:** el derecho a dictar órdenes junto con las cuales debe ir equilibrada la responsabilidad de esta función.

- ✓ **Disciplina:** que produce la obediencia, pero solo se dará dependiendo de la calidad de la gerencia.
- ✓ **Unidad de mando:** cada empleado debe recibir órdenes de un único jefe.
- ✓ **Unidad de dirección:** una cabeza y un plan únicos para el conjunto de actividades que tengan un objetivo común.
- ✓ **Subordinación del interés particular al interés general.**
- ✓ **Remuneración:** recompensa justa y garantizada según el esfuerzo.
- ✓ **Centralización en la cúspide de la organización:** es propia del orden natural.
- ✓ **Jerarquía o cadena escalar:** es el principio del mando en la organización.
- ✓ **Orden en lo material y en lo humano.**
- ✓ **Equidad:** combinación de amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
- ✓ **Estabilidad y duración del personal en el cargo:** considerando la rotación negativa para la organización.
- ✓ **Iniciativa o capacidad de visualizar un plan y ponerlo en práctica con éxito.**
- ✓ **Espíritu de equipo:** la armonía y la unión hacen la fuerza en la organización.

El pensamiento de Fayol aún está vigente, por lo que debe considerarse el fundador de la administración (management) moderna.

El austriaco que emigró a Estados Unidos

El segundo de los grandes padres del management, universalmente reconocido, es Peter Drucker.

Peter Ferdinand Drucker nació en 1909 en Viena. Fue periodista, estudió Derecho Internacional en Alemania (en Bonn fue alumno del gran pensador y economista Joseph Alois Schumpeter, autor de la teoría del empresario innovador) y marchó en 1933 como economista de banca privada a Londres, donde se convirtió en discípulo de John Maynard Keynes, uno de los más influyentes economistas del siglo xx. El auge del nazismo le hizo emigrar a Estados Unidos en 1937, donde trabajó como profesor y escritor. En 1940 se hizo consultor.

Drucker comenzó a trabajar para General Motors (quería conocer las claves de su éxito de primera mano), y en especial con Donaldson Brown,

el cabeza pensante del grupo automovilístico. Fruto de aquellos proyectos fueron los libros *El concepto de la corporación* (1945) y *La práctica del management* (1954), a los que siguió en 1966 *El ejecutivo efectivo. Trabajar duro no es suficiente*. Cinco años después se marchó a California y colaboró decisivamente en la implantación del primer Executive MBA. Con esa experiencia, escribió *Management: tareas, responsabilidades, prácticas*, un texto de 800 páginas que se convirtió en un gran éxito de ventas en 1973.

Según Jim Collins, autor de *Empresas que sobresalen* (Deusto), “La contribución principal de Drucker no es solo una idea, sino un cuerpo doctrinal completo con una enorme ventaja competitiva: esencialmente todo es correcto”, y por eso, se le reconoce como uno de los puntales del management.

Drucker publicó 35 libros, traducidos a 20 idiomas, y recibió la Medalla de la Libertad en 2002, con noventa y dos años. Falleció tres años después, tras tres cuartos de siglo investigando la gestión empresarial. Conceptos desarrollados por Drucker como “privatización”, “emprendimiento”, “dirección por objetivos”, “sociedad del conocimiento” o “posmodernidad” son aún hoy términos globalmente aceptados.

¿Y por qué es importante Drucker?

Algunas de las principales cosas que nos enseñó Peter Drucker, en sus propias palabras, fueron estas:

- ✓ **La dirección por objetivos:** “La DPO funciona solo si primero piensas en tus objetivos. El 90 % de las veces no es así”.
- ✓ **La responsabilidad por resultados:** “Los resultados se obtienen aprovechando oportunidades, no resolviendo problemas”.
- ✓ **El trabajador del conocimiento:** “El conocimiento es la fuente de riqueza. Aplicada a las tareas conocidas, se convierte en productividad. Aplicada a las tareas nuevas se convierte en innovación”. “Lo que motiva a los trabajadores del conocimiento es lo mismo que motiva a los voluntarios... Necesitan, sobre todo, retos”.
- ✓ **La importancia de la innovación:** “La innovación es el proceso que traduce el conocimiento en crecimiento y bienestar social”.
- ✓ **El cliente en el centro de la estrategia de negocio:** “Los negocios tienen dos funciones: el marketing y la innovación”.
- ✓ **El líder del cambio:** “Gestión es hacer las cosas bien, liderazgo es hacer lo correcto”.

Peter Drucker vio mejor que nadie el valor y la importancia del management para el progreso de la sociedad, y no solo en la empresa, sino en todas las organizaciones.

El management es una actividad compleja

Como habrás podido deducir de lo visto hasta ahora, el management es una actividad compleja que involucra muchas variables. De hecho, es un proceso formado por diversas actividades que se entrelazan de forma lógica y ordenada para integrar los esfuerzos de muchas personas, asegurando que todos converjan hacia objetivos comunes.

Si recuerdas el ejemplo del concierto que usábamos al principio de este capítulo, podemos ver cómo los técnicos, los músicos, los publicistas y los encargados de vender las entradas han cumplido sus diversas tareas para conseguir que ese concierto, que te despertaba tantas expectativas, haya llegado a ser un éxito de público y crítica.



El objeto del management es la coordinación: mediante la dirección se combinan la información, los recursos materiales y financieros y el trabajo de las personas para producir resultados.

Lo que produce el management es un excedente, un resultado incrementado, ya que el funcionamiento armónico de un grupo genera lo que se llama *sinergia*, esa magia que hace que dos más dos sean bastante más de cuatro. En definitiva, lo que busca cualquier directivo es lograr unos resultados mayores que los medios que se han empleado para ello.

Las organizaciones, nuestro caldo de cultivo

La mayor parte de las actividades humanas se desarrollan dentro de organizaciones: el concierto que nos sirve como ejemplo probablemente esté organizado por una productora independiente, por un ayuntamiento o por la empresa que el propio grupo musical ha creado para gestionar sus eventos. La mayor parte de los servicios necesarios para ponerlo en marcha también habrán sido obtenidos de diversas organizaciones y empresas, desde el catering hasta el transporte del equipo y el personal.

De hecho, la sociedad moderna es un complejo entramado de organizaciones diversas, dedicadas a realizar las actividades necesarias para la vida humana, desde el momento en que nacemos (en una organización llamada hospital). Estas actividades incluyen la producción de bienes y servicios, tanto privados como públicos, como la educación, la sanidad, la administración de justicia, la manufactura, la investigación o la cooperación para el desarrollo.

Las organizaciones son el resultado del aprendizaje humano, una combinación de inteligencia y experiencia: resultan de la convicción de que

ciertas actividades requieren un esfuerzo colectivo que solo se obtiene de la cooperación, y es precisamente a través de las organizaciones donde eso puede hacerse realidad.



Las organizaciones son grupos permanentes y estables creados con una finalidad. Para ello, se dotan de una estructura social interna que define una forma de repartir el trabajo y una autoridad que lo coordine. Las organizaciones interactúan con el medio externo, por lo que son sistemas abiertos, ya que necesitan obtener recursos del entorno y asegurarse de que, cuando devuelven al mismo los productos que generan, estos van a ser aceptados.

Una ONG, por ejemplo, necesita obtener recursos del medio, en forma de donaciones o de trabajo voluntario, pero para ello es necesario que la sociedad perciba que su trabajo es útil y valioso, que transmite valores positivos y que es honesta en su gestión. Este intercambio produce una influencia mutua, ya que ambos, organización y medio, resultan afectados por esta interacción.

Contar con organizaciones bien construidas y bien gestionadas es vital para el bienestar: el progreso social depende en gran medida del buen funcionamiento de las organizaciones que forman una sociedad; cuanto más diversas, complejas y especializadas sean nuestras organizaciones, cosas mayores y más ambiciosas podremos hacer.

Y sobre todo, cuanto mejor gestionadas estén, mejores serán los resultados que podamos obtener con los medios disponibles: el nivel de bienestar de una sociedad no depende tanto de sus recursos, sino de la gestión de los mismos. Peter Drucker, el gran gurú del management que te acabamos de presentar, afirmaba que no existen países desarrollados y subdesarrollados, sino países administrados y subadministrados (*La era de la discontinuidad*, 1968).

De ahí la importancia y la necesidad de conocer y dominar el management: las organizaciones son cada vez mayores y más complejas y necesitan multitud de personas para su gestión. Desde los niveles más bajos a los más elevados, las organizaciones canalizan infinidad de procesos de decisión mediante los que se asignan los recursos, y de la calidad técnica pero también ética de estos procesos depende que se produzcan resultados: poner a un empleado en un puesto, decidir una compra de material, recompensar un buen trabajo o negociar un precio de venta implican tareas de toma de decisiones, es decir, tareas directivas, que son propias del management.

Todos dirigimos algo, aunque solo sea nuestra vida

Mucha gente suele pensar que el management solo es útil para quien dirige o gestiona una empresa. Esto no es cierto por dos razones: en primer lugar, todas las organizaciones requieren coordinación, y para ello es necesario que sean dirigidas. En segundo lugar, esta labor de gestión es bastante universal y depende menos de lo que parece de la clase de organización en la que se dé.



Pensemos, por ejemplo, en las actividades que se producen simultáneamente en los sectores público y privado, como la educación o la sanidad. ¿De verdad crees que hay grandes diferencias entre el trabajo de dirección de un colegio o de un hospital por el hecho de que sea público o privado? ¿Acaso en el centro público es admisible que se hagan las cosas sin tener en cuenta los costes y los resultados, que se administre mal, tirando los recursos o escatimándolos sin criterio, que se deje escapar al personal competente por no remunerar o reconocer su esfuerzo? Evidentemente, la respuesta es no: en ambos es necesaria una buena gestión que saque el mayor partido posible a los medios disponibles y consiga unos resultados óptimos.

¿En qué radica entonces la diferencia? Básicamente, en el tipo de resultados que se exige a cada tipo de organización: en el sector privado priman los objetivos económicos, ya que la actividad mercantil tiene una finalidad lucrativa, imprescindible para garantizar su continuidad. En el sector público primarán los objetivos de servicio y de utilidad social, lo cual no implica que no tengan lugar las consideraciones económicas, sino que no son prioritarias: la utilidad social va por delante de la económica.



En definitiva, todo son organizaciones, y el management es consustancial a la existencia de la organización, esa construcción social que los seres humanos hemos creado para coordinar esfuerzos y conseguir objetivos superiores. Todas las organizaciones necesitan ser gestionadas de forma consciente y eficaz, asegurando mediante la coordinación el logro de las sinergias que permiten que se consigan sus objetivos.

Por qué necesitamos el management

Si aceptamos que el management es una necesidad universal de las organizaciones, es evidente que adquirir conocimientos y desarrollar habilidades para el desempeño de tareas directivas es sumamente útil, pues vivimos en una sociedad de organizaciones en las que trabajamos, nos divertimos, guardamos nuestro dinero, educamos a nuestros hijos o prestamos servicios de forma voluntaria.

Bien sea porque tenemos responsabilidades de gestión en esas organizaciones o porque somos clientes y usuarios de sus servicios, nos conviene entender cómo funcionan para constatar que están bien administradas. En última instancia, como ciudadanos y consumidores responsables tenemos el derecho y la obligación de reclamar una gestión eficaz, y para ello debemos estar en condición de evaluar su gestión y exigir responsabilidades.

Seguro que a los artistas que participaron en el concierto, del que te hemos hablado varias veces en este capítulo, nunca se les ocurrió que tendrían que organizar eventos, giras y grabaciones, contratar y dirigir personas y comprobar que todas esas actividades no les hacían perder dinero. Ellos también necesitaron el management.

La clave de la competitividad de las organizaciones está en la calidad de su dirección, por lo que es fundamental contar con directivos y gestores cualificados y competentes. Es la diferencia entre unas familias y otras, entre unas empresas y otras, entre unos países y otros, entre el concierto que salió bien, los espectadores disfrutaron y los músicos ganaron dinero y un concierto desastroso.



La buena gestión no surge de la nada, de manera espontánea: un buen mánager, como cualquier otro profesional, no lo es por casualidad, sino por preparación y experiencia, ya que los puestos directivos actuales son cada vez más complejos y exigentes.

Debido a ello, cada vez más personas necesitan contar con una buena formación en gestión, y eso solo puede adquirirse mediante la preparación sistemática en las técnicas y herramientas del management, cuyos primeros pasos intentamos proporcionarte en este libro.

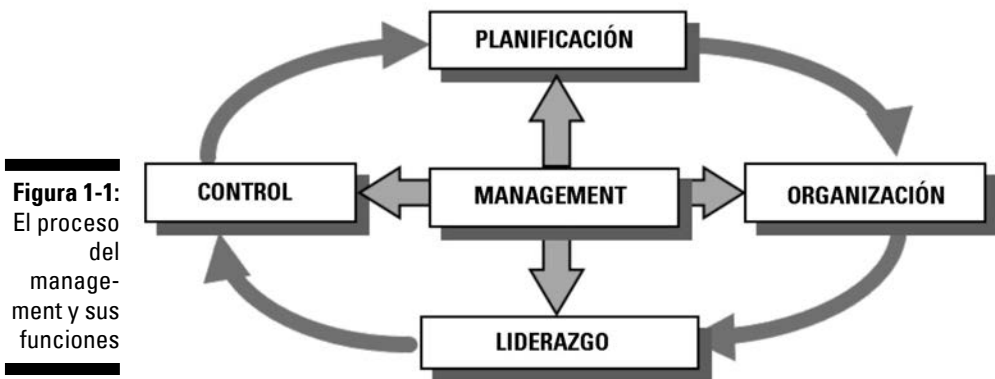
Fayol, el padre del management moderno de quien hemos hablado antes en este capítulo, afirmaba que la formación en management debería generalizarse a toda la población, y ya lo decía a finales del siglo XIX. La explicación está en que casi todas las personas, en algún momento de sus vidas, van a ocupar puestos en los que serán responsables del trabajo de otros, teniendo que gestionar proyectos y recursos: quienes hoy se preparan para ser profesores, arquitectos, médicos, músicos, artistas, comerciales o abogados es probable que algún día tengan que dirigir colegios, estudios, clínicas, orquestas, museos, comercios o gabinetes, y entonces necesitarán contar con conocimientos y habilidades directivas.

En última instancia, cada uno de nosotros somos una empresa en el más amplio y antiguo sentido del término: todos tenemos ambiciones, ideas, proyectos que llevar a cabo, y que exigirán hacer planes, obtener y gestionar recursos, organizar, dirigir y orientar a otras personas, supervisar y dar cuenta de resultados: en el fondo, todos somos mánager.

Lo que todo manager debe saber

La dirección puede verse como un proceso, es decir, como un camino sistemático y ordenado: consiste en desarrollar unas funciones siguiendo una lógica según la cual unas tareas anteceden a otras.

Las actividades que componen el proceso de management se conocen como *funciones directivas* y son cuatro: planificación, organización, liderazgo y control. Te las mostramos en la figura 1-1.



Como seguro que te preguntarás en qué consisten estas funciones, ahora mismo te las explicamos, aunque a lo largo de este libro te hablaremos de ellas con detalle.

Planificar o pensar antes de actuar

Planificar es pensar antes de actuar: consiste en decidir anticipadamente qué y cómo se harán las cosas, considerando las circunstancias externas e internas.

La planificación comprende diversas actividades:

- ✓ Explorar el medio para detectar riesgos y oportunidades.
- ✓ Hacer previsiones.
- ✓ Establecer objetivos.
- ✓ Escoger las estrategias más apropiadas, considerando las circunstancias actuales y futuras en las que se desarrollarán los planes.
- ✓ Plasmar todo eso en planes.

Los organizadores del concierto del que hemos hablado varias veces tuvieron que decidir dónde y cuándo actuarían, qué repertorio llevarían, a cuánto venderían las entradas y qué dinero querían ganar con su trabajo. La planificación es necesaria siempre que deseemos obtener resultados de forma ordenada y sistemática, sin dejar las cosas al azar. Un símil muy utilizado dice que la planificación traza un camino que lleva de la situación actual a otra situación futura deseable.

Organizar o disponer de lo necesario

Organizar es repartir el trabajo de forma coordinada. Se concreta en el diseño de la estructura formal de la empresa, donde se refleje cómo se distribuye la autoridad y cómo se asignan tareas a las personas para conseguir los objetivos. Gracias a ello, cada órgano y cada persona tiene definidos y asignados unos objetivos, responsabilidades y funciones: la organización refleja cómo se divide el trabajo, pero también cómo se coordina, ya que su finalidad es asegurar la actuación armónica de todos los participantes.

Al organizar hay que decidir cómo serán los puestos de trabajo, de qué manera se agruparán en departamentos o equipos para ser dirigidos, y cómo estos se integrarán hasta formar una estructura integrada bajo una dirección unitaria. En nuestro concierto, los músicos, los técnicos de sonido, los tramoyistas, los electricistas, los publicistas..., cada uno tenía un papel y unas tareas que cumplir.

Liderar a las personas que te apoyan en tu proyecto

Igual que el director de la orquesta toma la batuta para dirigir la ejecución, con el liderazgo se pretende incidir en el comportamiento de las personas para que se comprometan y esfuercen en trabajar con interés y dedicación a los objetivos.

El liderazgo modula el comportamiento de los participantes haciendo que los planes se cumplan dentro del marco de relaciones establecido por la organización, y para ello tiene que realizar varias tareas, que son:

- ✓ Formular la visión del proyecto hacia el que se dirigen los esfuerzos.
- ✓ Establecer los valores y normas de funcionamiento del grupo, es decir, su cultura.
- ✓ Motivar a las personas, usando la comunicación para ello.

Estas actividades tienen un marcado carácter de relación interpersonal, ya que consisten en el trato directo con las personas que están bajo la responsabilidad del directivo, por lo que la psicología juega un papel importante en ellas.

Controlar o asegurarte de que todo va como es debido

El círculo del management se cierra con el control, que contrasta lo planeado y lo realmente logrado. Mediante el control, se revisan y corrigen las desviaciones que se hayan producido respecto a los objetivos fijados en los planes.

Controlar consiste en desarrollar diversas actividades, que serían:

- ✓ Vigilar el desempeño de la organización, a través de indicadores significativos, como el volumen de ventas, los costes o el nivel de satisfacción del cliente.
- ✓ Comprobar si los valores logrados se corresponden con los planificados, para apreciar si hay desviaciones respecto a los objetivos.
- ✓ Cuando sea necesario, tomar decisiones para corregir el rumbo y mantenerlo orientado a las metas.

Por ejemplo, en ese concierto que venimos contando desde el principio del capítulo, si el nivel de venta de entradas en una ciudad no alcanza el volumen previsto, habrá que valorar la importancia de la desviación, analizar sus causas y tomar decisiones que permitan corregir el problema, bien sea reajustando los precios, haciendo más promoción o incentivando a los distribuidores para que se esfuercen más y, en última instancia, si no hay otra posibilidad, trasladando el concierto a un local más pequeño y económico para reducir pérdidas.

Por eso, el control es la última función directiva, que cierra el ciclo y enlaza de nuevo con la planificación. El control puede revelar deficiencias en las funciones previas del management, por ejemplo:

- ✓ En la planificación, donde pueden haberse establecido objetivos poco realistas, previsiones erróneas o estrategias mal formuladas.
- ✓ En la organización, revelando asignaciones incompletas, excesivas o inadecuadas, responsabilidades no establecidas o solapadas, falta de mecanismos de coordinación en actividades claves.
- ✓ En la dirección de las personas, señalando problemas de liderazgo,

comunicación insuficiente, motivación ineficaz, clima social deteriorado, falta de valores capaces de impulsar un comportamiento excelente, etc.

Los puntos clave que debe controlar un buen mánager

Aunque parezca una obviedad, ser un buen mánager puede ser muy fácil o muy difícil: es muy fácil si asumimos que la honestidad y el sentido común son básicos y modelamos nuestras actuaciones combinando la mente y el corazón, además de prepararnos adquiriendo los conocimientos y técnicas apropiados. Es muy difícil si creemos que tenemos que aprender multitud de técnicas, a modo de recetas y recomendaciones para todo lo que hagamos, ya que la diversidad y complejidad de las situaciones que se pueden presentar en el día a día del mánager imposibilitan el disponer de un “manual de instrucciones” que, por otra parte, quedaría obsoleto rápidamente.

El sentido común del management nos indica que hay tres elementos clave que un directivo tiene que dominar para desempeñarse con éxito en esta profesión. Son los siguientes:

- ✓ Pensar estratégicamente más allá de lo inmediato y obvio.
- ✓ Dominar la arquitectura de los procesos clave.
- ✓ Saber cómo trabajar con las personas para que desplieguen todo su potencial en el proyecto.

En definitiva, planificar, organizar y dirigir a las personas de manera eficaz, funciones básicas del proceso directivo. Y dado que se trata de temas tan importantes, ahora mismo te los desarrollamos.

Pensar estratégicamente

Hoy día se acepta que todo management es estratégico, es decir, que no hay una gestión de alto nivel que no sea estratégica. ¿Y eso qué significa? Pues que un directivo tiene que ser capaz de entender y poner en práctica la misión que tiene a su cargo en la organización. Si hablamos de una empresa, significa entender cómo se crea valor en ese negocio y qué hacer para conseguirlo y mantenerse en el tiempo.

Aunque parezca obvio, no siempre los directivos y las empresas se comportan como si fueran conscientes de esto: cuántas veces asistimos a

empresas que se preocupan más de su cotización bursátil que de satisfacer a sus clientes, olvidando que su continuidad y la atracción de inversores dependen de su capacidad de mantenerse en el mercado de bienes y servicios antes que en el mercado financiero.



Pensemos, por ejemplo, en McDonald's como empresa global: si creemos que la forma en que McDonald's crea valor, es decir, gana dinero, es vendiendo hamburguesas, nos equivocaremos de lleno. El cliente de McDonald's Corporation no es quien acude a sus restaurantes, sino el franquiciado, que es el que proporciona el flujo de ingresos a la empresa. La continuidad de McDonald's depende más de su capacidad de diseñar y ofrecer a sus franquiciados un modelo de negocio seguro, estable y fácil de gestionar, que de la calidad o el sabor de sus comidas.

Lo mismo ocurre con muchas otras actividades, como la moda. Hace treinta o cuarenta años las decisiones de compra de ropa o calzado se basaban en la calidad de los materiales, de la confección y del acabado, y menos en el diseño. Nos comprábamos un abrigo para varios años, y por eso tenía que ser clásico y de unos buenos materiales y una buena factura para que durase mucho tiempo. Hoy día eso no tiene importancia: el sector ha evolucionado hacia modelos de producción de bajo coste que ponen al alcance de todos los bolsillos la posibilidad de renovar y diversificar el vestuario como nunca. Eso ha desplazado el interés del consumidor de la calidad hacia el diseño, además de que cada vez el consumidor está menos preparado para distinguir la buena o la mala calidad.

Por eso, las firmas de moda se preocupan más del diseño, de crear una imagen y estilo propios, del aspecto de sus tiendas, de la imagen de su marca, de los personajes que llevan sus prendas, etc., que de cómo o dónde confeccionan, ya que hay multitud de empresas confeccionistas que trabajan bien y de forma económica y, en todo caso, el cliente mirará más la estética y el precio de las prendas que la calidad de la confección.



Como mánager debes entender quién es tu cliente, qué valora y cómo proporcionárselo poniendo tu organización al servicio de tu misión, que es crear valor (utilidad) para el mercado.

La arquitectura de los procesos

Si entendemos cómo se crea valor, la segunda cuestión clave es cómo diseñar una organización capaz de proporcionarlo. Cualquier actividad productiva entraña muchas y diversas tareas y ninguna organización puede abarcarlas todas con la misma eficacia. De ahí la importancia de saber discernir cuáles son las actividades clave en ese proceso de creación de valor y cómo diseñar los procesos capaces de maximizar ese valor creado.



Volviendo al ejemplo de McDonald's, esta marca probablemente se preocupa más de depurar sus sistemas de gestión, de la formación de sus franquiciados y encargados de sus restaurantes, de la selección y homologación de proveedores y de la forma de proporcionar las materias primas adecuadas a precios bajos, que de la calidad o el sabor de sus comidas. El cliente de estos restaurantes busca un producto adecuado, barato, servido de forma higiénica y rápida. No es, en principio, un gourmet que busque que le sorprendan; al contrario, lo que garantiza este modelo es un resultado totalmente previsible: el Big Mac sabe igual en cualquier restaurante de la cadena.

Patricia Abril, vicepresidenta europea de McDonald's, nos lo explica: "Un restaurante McDonald's es una pyme que factura de media dos millones de euros y tiene un equipo de gestión con un gerente y otras cinco o seis personas en el área directiva. Ellos son los responsables de la relación con sus empleados, con el cliente; de la producción, de los pedidos, etc. Hay mucho trabajo detrás".



Diseñar una organización que permita crear el máximo valor y desempeñarse con la mayor eficacia en los procesos claves es el segundo gran reto de cualquier mánager.

Trabajar con personas

Todo lo que venimos contando requiere la colaboración de otras personas. Una de las definiciones más clásicas del management dice que consiste en conseguir resultados a través de otras personas, es decir, "hacer que otros hagan". Un directivo que quiera ser eficaz tiene que trabajar con personas, conocerlas, comprenderlas, comunicarse con ellas, liderarlas y motivarlas para que den su mejor prestación al servicio del proyecto común.

Por eso decíamos que hay que combinar mente y corazón, ya que la relación interpersonal siempre está trufada de subjetividad, juicios de valor, opiniones, expectativas, deseos, ilusiones, sentimientos y emociones. La imagen del directivo frío, distante, calculador, racional y no emocional es una estampa a desterrar, ya que si fuera así, podríamos dejar que los ordenadores dirigieran nuestras organizaciones, y eso no es una buena idea.

El primer paso en este proceso es la construcción de la visión: el mánager líder es alguien con un propósito, que es llevar a su organización a una mejor posición futura, exitosa y próspera. El segundo, comunicar esa visión, es fundamental para que los colaboradores se comprometan en el proyecto colectivo y, por tanto, para que se dé un liderazgo real más allá del mero ejercicio de la autoridad formal.



Elabora tu proyecto en tu mente, dale forma, ilusiónate con él y visualízalo en todos sus detalles. Después cuéntaselo a tus colaboradores y contárgales tu entusiasmo para que te acompañen a lograrlo.

Aprende management de los mejores: Emilio Botín

El presidente de Banco Santander, Emilio Botín, ocupó hasta su fallecimiento, en 2014, el liderazgo del ranking de los directivos españoles mejor valorados. Fue durante años “el banquero por excelencia”. Entre sus cualidades, la visión estratégica, ser impulsor de nuevos negocios, la competencia profesional, su habilidad para atraer talento directivo, ser impulsor de la responsabilidad social y el buen gobierno, del crecimiento internacional, de la innovación, de la comunicación... Uno de los banqueros de mayor prestigio de Europa.

Su entidad se convirtió en el primer grupo de la zona euro y la decimoprimer del mundo por capitalización bursátil. 3,3 millones de accionistas y más de 185.000 empleados que atienden a 107 millones de clientes en 13.735 oficinas. Cuando Emilio Botín heredó las riendas del banco, en 1986, la entidad financiera obtuvo unos beneficios de cien millones de euros. Treinta años después, había multiplicado la rentabilidad por 90, en torno a los 9.000 millones de euros. En 2012 fue elegido el mejor banco del mundo por la revista *Euromoney*.

En la década de 1990, lanzó la “Supercuenta” y rompió el statu quo de la banca en España. Cuatro años más tarde compró Banesto. En 1999 se consiguió la fusión con el Banco Central Hispano. Y después la expansión global, en Iberoamérica y por todo el mundo. Creó Universia, un portal para el mundo universitario global, donde unió su preocupación por la educación y su visión de la importancia de las tecnologías de la información.

Emilio Botín fue un banquero ambicioso, atrevido, seguro de sí mismo y con una amplia visión. Su éxito no es casual. Entre las frases que nos ha dejado para entender las claves de su liderazgo: “Dadme un banco y dominaré el mundo”, “El cielo es el límite”, “Me atrevería a decir que hoy el Banco Santander es a la banca lo que Ferrari es a la Fórmula 1: un símbolo de tradición, éxito y fortaleza”, “El patrocinio de Ferrari es la mejor acción de marketing de la historia del Santander”, “Somos muy conscientes de la necesidad de que las empresas, además de ser sólidas, eficientes y rentables, sean cada día más humanas y más solidarias”, “Lo que no son cuentas son cuentos”.