

30 AÑOS DE MANAGEMENT ESPAÑOL

Javier Fernández Aguado

Director de la Cátedra de management Fundación bancaria la Caixa en el IE
Socio director de MindValue.

Calificado como el Peter Drucker español, es para muchos el referente intelectual contemporáneo del management de habla española.



Hasta tiempos recientes, numerosas personas, también directivos, consideraban que el *management* era una ciencia estrictamente anglosajona, festoneada en ocasiones por autores germanos. En los últimos años, esa percepción ha cambiado radicalmente, al menos entre los más avisados y perspicaces. Mostrarlo, siquiera fugazmente, me obliga a remontarme algo en el tiempo, espigando para la primera parte de este artículo información que publiqué en *Organización de empresa. Breve historia del management* (Narcea, 2006).

PIONEROS ESPAÑOLES DEL MANAGEMENT EN EL SIGLO XX

José Mallart Cutó, en *Organización científica del trabajo* (1942), compendió las definiciones que, a partir de 1937, habían sido aceptadas por los Comités Nacionales de Organización Científica. Entre otras:

1. Organización: conjunto de actividades que tienen por objeto establecer la coordinación óptima de funciones en toda empresa, todo servicio o administración públicos o privados.
2. Organización científica: organización fundada en principios y métodos obtenidos mediante investigación científica.
3. Organización científica del trabajo: conjunto de actividades coordinadas que tienen por objeto establecer y mantener la disposición óptima del trabajo en toda empresa, todo servicio o administración públicos o privados y que están fundadas en principios y métodos obtenidos mediante investigación científica.

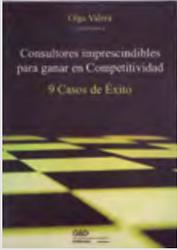
Martín Brugarola, en *La cristianización de las empresas* (1945), expuso relevantes orientaciones sobre las actividades económicas, el trabajo de los obreros y los bienes materiales, admitiendo la licitud del lucro de los empresarios para extenderse sobre los efectos perniciosos que esto tiene si el anhelo se torna desmesurado. En resumen: ambición, sí; codicia, no.

Para Brugarola, la Iglesia católica ha sido el principal puntal para la valorización del trabajo y la dignidad del trabajo, explicitando que resulta insuficiente la sola elevación de su nivel de vida. En 1971, salió a la luz *Para ti, dirigente de empresa*, donde recogía el enfoque de relaciones humanas en la empresa. El lucro es legítimo como móvil de las actividades económicas, pero se corrompe si pierde la moderación y se basa exclusivamente en el principio de utilidad.

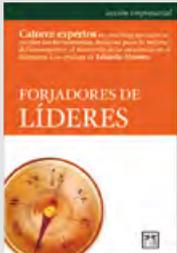
La principal obra de **Pedro Gual Villalbíl** fue *Política de la producción* (1948). Proponía, entre otras cuestiones, la racionalización del trabajo como premisa fundamental de la política económica; el valor de la formación profesional; dar pasos en la regulación laboral y una política española de previsión social.

La racionalización puede operar en diversos ámbitos: la localización de las industrias, la estructura de las edificaciones, el modo de distribuir las secciones y servicios para definir el proceso de la producción, la disposición de las máquinas y manera de accionarlas y, sobre todo, el modo en que

La función del empresario era prever las disfunciones entre la oferta y la demanda, para reajustar su actividad de producción



Consultores imprescindibles para ganar en competitividad,
Olga Valera



Forjadores de líderes,
Javier Andreu



Gestión del talento y desarrollo organizativo,
Mariano Vilallonga

se realiza, pues se genera, en ocasiones, una gran cantidad de fatiga superflua.

La obra más conocida de **Ramón María Arana Gondra** es *El trabajo personal del director de empresa* (1963). En ese texto insistía en la importancia de la capacidad del personal directivo por su efecto en el rendimiento de los demás recursos de la empresa.

Propuso métodos concretos que debe tener en cuenta el directivo:

1. Referentes a la adopción de resoluciones idóneas, la información, la colaboración del *staff* y la toma de decisiones.
2. Con relación a la obtención de una colaboración eficaz, la selección y la formación de dirigentes, la delegación de funciones y las reuniones.
3. Sobre la mejora del rendimiento del propio trabajo, la sistematización de las tareas directivas y la organización del trabajo personal del dirigente.

La aportación más notable de **Mariano Sánchez Gil** fue *Naturaleza y evolución de la función empresarial* (1969). En ese libro expuso su original visión de los vectores empresariales. La entidad mercantil, según él, era el principal sujeto del beneficio. La función del empresario era prever las disfunciones entre la oferta y la demanda, para reajustar su actividad de producción.

Las mayores aportaciones teóricas al *management* español por parte de **Gabriel Barceló Matutano** se contienen en *El dirigente del futuro* (1972). Distinguía tres niveles jerárquicos: el superior o estratégico, donde se define el qué hacer; el intermedio, donde se desarrolla la táctica; y el inferior, que es el propio de la ejecución, es decir, producción y distribución.

En libros posteriores abordó la misión del alto directivo en quince puntos. Entre otros:

1. Asegurar la supervivencia de la organización.
2. Promover la igualdad de oportunidades.
3. Buscar el consenso en la toma de decisiones.
4. Pasar del estilo de dirección autoritaria a uno de dirección participativa en forma de red.
5. Mejorar la productividad.
6. Establecer las estructuras, los métodos y el estado de ánimo que permita manifestar el inmenso potencial de creatividad de los empleados.
7. No estar nunca satisfecho ni creer que se ha llegado a la cima.

Obra fundamental en el *management* español fue *Economía y gestión de la empresa* (1981), de **José María Fernández Pirla**, primer manual de la disciplina en España. Señala que la sociedad de consumo que domina los nuevos tiempos lleva a adoptar un planteamiento distinto al de la economía clásica, sustentada sobre la noción de escasez. La empresa familiar del siglo XIX ha dado paso a la sociedad anónima porque, en general, ha sido incapaz de afrontar las inversiones exigidas por la revolución tecnológica y ha tenido que recurrir a los mercados e instituciones financieras. La dispersión de la titularidad privada de los medios de producción –señala– ha de ser compatible con la coherencia en la gestión y dirección de la empresa. De ahí, el nacimiento de una nueva clase profesional de dirigentes de empresa y de la figura del empresario-director.

Coautor de algunas obras con **Fernández Pirla**, y referente ineludible, fue **Enrique Fernández Peña** (+1995). Tres de sus obras más relevantes fueron: *Programación, control y análisis de gestión* (1968), *Formulación y análisis de estados contables* (1977) y su magno *Diccionario de auditoría* (1989). Estos dos autores fueron capaces de compatibilizar una activa vida profesional a la vez que alcanzaban los máximos escalafones académicos en cátedras de la Universidad Complutense de Madrid.

"La Iglesia católica ha sido el principal puntal para la valorización del trabajo y la dignidad del trabajo, explicitando que resulta insuficiente la sola elevación de su nivel de vida"

LAS ÚLTIMAS TRES DÉCADAS

La investigación sobre la materia, salvo excepciones como las de **Ricardo Hernández Mogollón**, **Eduardo Bueno Campos**, **Álvaro Cuervo**, **Isidro de Pablo** o **Patricio Morcillo**, ha abandonado el ámbito de la Universidad. En él –aunque despuntan loables singularidades–, en el mejor de los casos se realizan tabulaciones de encuestas cumplimentadas por quienes trabajan en el día a día de las empresas. Las obras de Miguel Ángel Martínez o Martina Menguzzato, por mencionar sólo dos ejemplos, resultan irrelevantes para la vida económica real.

La investigación se ha trasladado a otros ámbitos. En concreto, a algunas Escuelas de Negocios –IE, Esade, EOI o Iese– y a profesionales que viven la realidad empresarial. Así, en los últimos 30 años, brillan **José Aguilar**, **Enrique Sueiro**, **Marcos Urarte**, **Luis María Huete**, **Mariano Vilallonga**, **Nuria Chinchilla**, **Ricardo Hernández García**, **Asier de Artaza**, **Ignacio Bernabé**, **Eugenio de Andrés**, **Fernando Moroy**, **Ofelia de Santiago**, **Juan Ferrer**, **Fernando Botella**, **Jorge Salinas**, **José Luis Lizcano** o **Silvia Escribano**.

El primero de los citados –**José Aguilar**– es reconocido como uno de los principales expertos españoles en asesoramiento y formación sobre gestión del cambio, particularmente por lo que se refiere a los aspectos de comunicación del cambio. También se ha especializado en la incidencia de la cultura y los valores en la actividad de las organizaciones. Ha desarrollado modelos para la evaluación, adaptación e implantación de pautas culturales para empresas en procesos de cambio.

Analiza el cambio en el entorno, en los demás y en uno mismo, para establecer una serie de requisitos en el agente de cambio: 1) flexibilidad; 2) ausencia de prejuicios; 3) capacidad de análisis; 4) asunción de riesgos en la toma de decisiones; 5) ejecución de las decisiones. **José Aguilar** considera que buena parte de la actividad de un agente del cambio ha de desarrollarse mediante una labor personalizada de *coaching*. Ha coordinado o colaborado en libros como *La ética en los negocios* (Ariel), *La gestión del cambio* (Ariel), *La soledad del directivo* (LID) o *La gestión del compromiso* (Almuzara).

Enrique Sueiro, asesor de comunicación directiva y profesor asociado del IE Business School, con



experiencia como vocal de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), ha escrito libros como *Brújula directiva. 25 horizontes*, *Comunicar o no ser* o *Saber comunicar saber*, que son inspiradores en el análisis de la comunicación directiva. **Luis María Huete**, destacado profesor del IESE y autor de *Construye tu sueño* y *Servicios & beneficios*, ha realizado aportaciones muy prácticas en cuestiones como: Salario emocional, *Clienting*, Organización natural, Vida lograda, Círculo virtuoso personal, Sentimiento de propietario o Sistema inmunológico de la adversidad.

Mariano Vilallonga es autor, entre otros libros, de un relevante estudio que lleva por título *Gestión del talento y desarrollo directivo*. En esa obra recoge su experiencia de muchos años de profesión orientando directivos. Sus herramientas de feedback 360° son punteras y de grandísima utilidad para cualquier coach de dirección. **José Luis Lizcano**, por su parte, es director gerente de la *Asociación Española de Contabilidad y organización de empresas*. Ha elaborado, entre otros, un interesante y

Las obras de Miguel Ángel Martínez o Martina Menguzzato, por mencionar sólo dos ejemplos, resultan irrelevantes para la vida económica real



Liderazgo,
José Luis Lizcano



En clave de talento,
Antonio Pamos de la Hoz



Brújula directiva.
25 horizontes,
Enrique Sueiro

profundo texto titulado *Liderazgo*, publicado dentro de la colección de documentos de esa relevante Asociación profesional.

Ricardo Hernández, Marcos Urarte, Eugenio de Andrés, Fernando Moroy, Silvia Escribano, Fernando Botella, Jorge Salinas, Ignacio Bernabé, Juan Ferrer, Asier de Artaza, Pilar Gómez-Acebo u Ofelia de Santiago centran parte de sus investigaciones en cómo serán las organizaciones del futuro y la importancia de atender al desarrollo de sus personas. En el caso de **Nuria Chinchilla**, discípula del salmantino **Juan Antonio Pérez López** (+1996), a través de la conciliación entre la vida personal y la profesional. **Marcos Urarte, Jorge Salinas, Fernando Botella, Asier de Artaza, Juan Ferrer y Fernando Moroy** brillan en cuestiones como innovación y creatividad. El chileno **Rodrigo Jordán**, otro de los imprescindibles, ha sido galardonado en España con el premio *Faro de Líderes José María López Puertas*. Tras escalar tres veces el Everest, este profesor en Wharton University, es el principal referente en *management* en Hispanoamérica.

"José Aguilar considera que buena parte de la actividad de un agente del cambio ha de desarrollarse mediante una labor personalizada de coaching"

El ex ciclista alavés **Igor González de Galdeano** es de los deportistas de élite que, junto a **Jorge Valdano** y pocos más se han tomado muy en serio volcar su experiencia profesional a la formación directiva. Procuran llevar a cabo su labor con más cimientos que meras soflamas motivadoras.

Resulta de justicia mencionar una selección de quienes se han esforzado por estudiar a los mejores profesionales del *management*. De forma destacada, **Francisco Alcaide** con su *Who's who en el management español* (Interban); **Javier Andreu**, *Forjadores de líderes* (LID); **Antonio Pamos de la**

Hoz, *En clave de talento* (LID); **Salvador Molina**, *Los imprescindibles del management* y *Conferenciantes imprescindibles* (Ecofin); **Ricardo Hernández**, *El sabio discreto. El management español* (HGBS); **Josep Capell**, *Aprender a gobernar de los mejores* (CEINSA); **Eduardo Sicilia**, *Desnudando el alma del directivo* (Biblioteca Nueva); **Olga Valera**, *Consultores imprescindibles para ganar en competitividad* (G&D); y el pionero: **José Luis García Ruiz**, catedrático de la Universidad Complutense: *Grandes creadores en la historia del management* (Ariel), en el que dedica una sección a los más reconocidos expertos españoles.

Por otro lado, el directivo a quien más se debe agradecer por su apoyo al desarrollo del *management* español es **Isidro Fainé**, presidente de Fundación Bancaria la Caixa, desde donde creó hace un lustro una cátedra para contribuir a la investigación sobre las mejores prácticas para el gobierno de personas y organizaciones. Otros cuatro insignes jugadores en esta ciencia son **José Lozano** (fundador de Aefol), **Álvaro Lozano** (coordinador del libro *Liderar el cambio*, LID), **José María López Puertas** (fundador de CEDERED) y **José María López Rodríguez**, fundador de la Escuela del Buen Gobierno-EGB.

Entre los medios de comunicación, destaca en España *Ejecutivos*, que, bajo la experta batuta de **María Victoria de Rojas**, ha dedicado amplios y profundos espacios al *management* español. También **Federico Fernández de Santos**, con *Executive Excellence* y **José Antonio Carazo** y luego **Mercedes de la Rosa**, con *Capital Humano*. **Marcelino Elosúa** y **Manuel Pimentel**, desde las editoriales LID y Almuzara (recientemente aliadas), y **Marta Prieto**, desde Kolima, han contribuido también de forma relevante a la publicación de textos sólidos sobre la materia más allá de disertaciones procedentes de profesionales que abusan del intrusismo profesional, muchas veces carentes de contenido.

Concluyo agradeciendo a la ya mencionada **María Victoria de Rojas** por su generosa dedicación, a través de *Ejecutivos*, a quienes consagramos buena parte de nuestra vida a promover prácticas bien fundamentadas para mejorar el gobierno de las organizaciones públicas y privadas. Y de ese modo, contribuir a un mundo más centrado en la persona a la vez que rentable en lo económico. ¡Feliz 30 cumpleaños!