

Antonio Alemán Torres

MANAGEMENT PURO Y DURO



Antonio Alemán Torres es licenciado en Ciencias Matemáticas por la Universidad Complutense.

Ha trabajado para compañías multinacionales de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones como Hewlett-Packard, Lucent Technologies y Vodafone, entre otras.

En estas compañías ha desarrollado su trabajo en las funciones de Ventas, Marketing y Finanzas, comenzando su carrera profesional como vendedor, pasando por las direcciones de cada una de las funciones citadas y ocupando las posiciones de Director General en Vodafone y CEO en Lucent Technologies.

Ha vivido situaciones de gran crecimiento económico, así como alguna crisis y ha estado en compañías en plena expansión y otras ya muy consolidadas.

De todo ello ha conseguido un reconocimiento por dirigir sus equipos hacia los resultados, pero sobre todo por la identificación de profesionales con capacidades para la dirección y para llegar a ser excelentes managers.

En la actualidad ayuda a managers mediante actividades de asesoramiento, formación y divulgación y escribe en su blog, elmalabar.es

Vicente del Bosque:



Como bien señala Antonio Alemán en este libro, dirigir se trata de un ejercicio de malabares harto complejo, en el que tenemos que coordinar y mantener en equilibrio diferentes elementos a la vez.



La obra

Este **libro está pensado** para cualquier **mánager** que dirija a un equipo de colaboradores sobre la base de construir el **mejor equipo profesional** posible.

Tarea complicada en sí, pero además, dificultada por las tensiones diarias con las que el **mánager** debe convivir. De ahí la alusión al **malabarista como modelo** de comportamiento que pretende mantener en equilibrio en contra de la ley de la gravedad los bolos o pelotas que en su ejercicio corresponden con las tensiones del mundo de los **mánagers**.

Las empresas debería adoptar **un estilo de management desde el vértice** de la pirámide de su organización para que fuese calando en ella capa a capa. Pero si eso no ocurre, un buen **mánager** debe vivir la singularidad de dirigir de la manera correcta.

En el libro se consideran **dos categorías globales de mánagers: los mánagers de negocio y los mánagers de gestión**. Todo el contenido del libro es aplicable a ambos pero su labor en una organización es diferente y complementaria.

Mánagers de negocio, mánagers de gestión...

El **mánager de negocio** es quien debe fijar la **estrategia** que dirija la ejecución, implantar una **dinámica de funcionamiento** que facilite la asunción individual de responsabilidades, y debe crear y dirigir **un equipo de gestores** que partan de las premisas marcadas por el **mánager de negocio**, y desde ahí construyan equipos ganadores.

A destacar en este **mánager de negocio** la autoconfianza y la coherencia. La primera le permitirá ser fiel a sus principios y estrategias desoyendo las continuas tentaciones para buscar atajos y simplificar su vida a costa de sus principios. Con la coherencia va a facilitar el trabajo de su organización porque evitará la confusión que se generaría con un continuo cambio de criterio, de actitud o por una actuación inconsistente.

Un equipo de gestores que con el marco de negocio cree equipos de gestión que consigan sus objetivos consistentemente.

Objetivos: Espíritu ganador y números fuertes...

Espíritu ganador que busque siempre comportarse mejor que el mercado y que asuma que los objetivos deben ser difíciles de conseguir pero que siempre es posible cuando se planifica un nivel de actividad alto y se crea un entorno apropiado.

La cantera y la promoción interna son el único camino hacia los resultados...

La **ejecución** debe estar apoyada en la exigencia pero, a la vez, dejando su espacio a cada colaborador para que asuma sus responsabilidades y se convierta en un profesional excelente.

La contribución individual, donde todos los componentes del equipo cumplen sus objetivos, facilita el cumplimiento del objetivo global, pero además ennoblece a cada miembro, evitando la división entre cumplidores y no cumplidores.

Los **mánagers de clase media**, dueños de negocios pequeños, y **mánagers de compañías medianas**, deben actuar como **mánagers de negocio** para crear un proyecto de empresa que tenga viabilidad a largo plazo, y además deben ser **mánagers de gestión**. Estos **mánagers** necesitan formación en mayor medida que los **mánagers de las grandes compañías**, porque los primeros pueden poner en riesgo a la compañía con sus decisiones, mientras que los segundos trabajan con red. Sin embargo los **mánagers de clase media** no se forman adecuadamente.

La obra

Las edades del mánager...

Los mánagers deben ser profesionales que, después de haber sido exitosos como empleados, abracen el **management porque tienen vocación** para desarrollar profesionales, aspiraciones de ocupar puestos que conlleven responsabilidad y que sean conscientes de que es un camino que requiere esfuerzo, sacrificio y disciplina.

El mánager irá evolucionando basándose en su conocimiento y su experiencia, o mejor dicho, en una mezcla de ambos. El conocimiento se debe convertir en funcionalidad y saber hacer para que realmente sea útil. Sin embargo no es eternamente competitivo, y por muy grande que sea, siempre será superado por el de los nuevos mánagers adecuados a los nuevos tiempos.

Los finales de las carreras de management suele ser una situación manejada de forma incorrecta y que causa graves problemas, tanto para las compañías como para los mánagers implicados.

Alargar la estancia de un mánager que ya ha superado su nivel de incompetencia -que ya no está capacitado para asumir la responsabilidad que corresponde a su posición- produce un achatamiento de esa organización. El mánager será un tapón para el talento que pudiese quedar en su equipo. Adoptará una actitud defensiva y no tomará ninguna decisión que pueda llevarle a cometer un error. Por no hablar de su incapacidad para resolver problemas estructurales y acometer cambios estratégicos.

Aunque no es tan evidente como los estragos que causa en la organización, no deja de ser importante el daño que él mismo se produce. Retrasar la crónica de una muerte anunciada no va a mejorar la situación posterior, es más, me atrevería a decir que el resultado será cada vez peor.

Management en tiempo de crisis...

La regeneración ocupa un capítulo, que en otro momento no se hubiese llamado así, y habría apelado a la necesidad de utilizar la exigencia, la disciplina y todas las ideas de este libro, incluso cuando las cosas van bien. Así se evitaría caer en las zonas de confort que poco a poco van llevando a las empresas a la zona de pérdidas. Pero en 2013, y su crisis galopante, ese consejo ya es insuficiente, y es necesario enfocar el mensaje a la regeneración necesaria para sacar a las compañías de una situación desesperada.

Este libro no contiene recetas mágicas, sino que trata de concienciar a los mánagers en una forma de trabajar -la única que está basada en el sentido común y que resiste a los malos tiempos-.

Sin embargo, también incluye un par de capítulos en los que se ofrecen, a modo de ejemplo y sugerencia, algunas herramientas de utilidad para el mánager basadas en los conceptos de *elmalabar*.

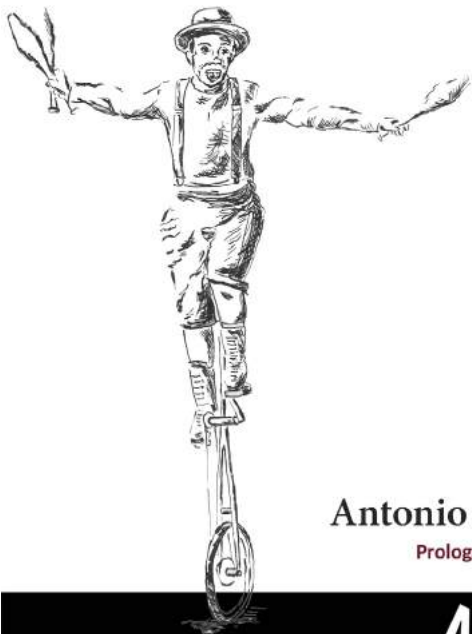
La recomendación final

Animo a seguir la carrera de management pero solo si esta apoyada en la vocación por desarrollar equipos competitivos y solo si se esta dispuesto a trabajar con rigor y coherencia.

ANTONIO BUENASU


Índice

MANAGEMENT PURO Y DURO



Antonio Alemán Torres

Prologado por Vicente del Bosque



[Leer libro completo](#)

- Prólogo
- Introducción
- **Capítulo 1:** La propuesta y los componentes de *Elmalabar*
- **Capítulo 2:** El sentido de Negocio
- **Capítulo 3:** El mejor equipo profesional
- **Capítulo 4:** El trabajo bien hecho
- **Capítulo 5:** La coherencia
- **Capítulo 6:** Las edades del management
- **Capítulo 7:** La regeneración
- **Capítulo 8:** *Elmalabar* en pocas palabras
- **Capítulo 9:** De cómo ser un buen mánager
- Glosario

1º Edición: Diciembre 2013

Número de páginas: 245

I.S.B.N.: 978-84-941894-0-1

Impreso por Xerox/España

Editado por Prestomedia

La trama de Elmalabar

El trabajo bien hecho es el camino hacia los resultados, y para ello se requiere el mejor equipo profesional posible. Este equipo será el fruto de un mánager que fije una estrategia y una dinámica de funcionamiento desde la autoconfianza y el espíritu ganador. Persiguiendo rodearse de talento, ejecutando con exigenciay buscando la contribución individual y dejando espacio para que su equipo crezca en responsabilidad ayudando por planes de desarrollo individuales. El mánager ganará credibilidad mediante la coherencia y su línea previsible de actuación

Testimoniales



Con prólogo de Vicente del Bosque, en el que nos habla del arte de dirigir (ser tolerante sin perder autoridad), MANAGEMENT PURO Y DURO trata de situaciones reales (nada de clases teóricas) y de personas con confianza y fortaleza (no superhombres). Se basa en la exigencia, la superación y el rigor (en eso el Management es “duro”), en prever unos objetivos y alcanzar los resultados deseados. MANAGEMENT PURO Y DURO de Antonio Alemán es un libro importante, fruto de la experiencia del autor como mánager. Me ha gustado mucho leerlo y creo que los directivos profesionales deben tomar nota de esos ejercicios de “malabarismo” (con varias pelotas en el aire a la vez) para ser coherentes y lograr los objetivos sin excusas posibles.

JUAN CARLOS CUBEIRO
Head of Tavant Man Power Group
CEO Right Management

En mi opinión, es un libro que va específicamente dirigido a profesionales de la gestión, los cuales no sólo se enriquecerán con su contenido, sino que también lo concebirán como un medio de relajación, al encontrarse con una lectura tan amena de temas que le suenan muy conocidos pero que, quizás, nunca hayan leído de una manera tan entretenida. Y no se queda ahí, durante su lectura te empapas de lo que yo considero la gran especialidad de Antonio, el factor humano, que es la asignatura más bonita, divertida y difícil para cualquier gestor de equipos.

BERNARDINO RODRÍGUEZ QUIRÓS
Subdirector General Osborne

Conseguir resultados con un equipo en el mundo real, no en idílicas y teóricas representaciones de la realidad, esa es la función de un mánager. Siempre se le juzgará, por tanto, por lo que logre su equipo, así que siempre estamos con el afán de aprender y enseñar el oficio de dirigir personas. Pero, claro, no es una ciencia, no es una teoría, sino más bien una praxis. Entonces, ¿cómo ayudar? Antonio, cuyas capacidades directivas admiro hace mucho tiempo, ha reunido una serie de opiniones y reflexiones sobre el reto cotidiano de dirigir. Sin mitificaciones, con realismo, con la obsesión del “people management” como labor y como foco. Sentido común y determinación para que, a la postre, personas ordinarias puedan desarrollar equipos capaces de alcanzar resultados extraordinarios.



FRANCISCO ROMÁN
Presidente Vodafone España

El malabar en pocas palabras

SÍ Y SOLO SÍ

“El management no es la única alternativa profesional, elegidla por vocación, nunca por status o como comparsa de un mánager clientelista”.

MÁNAGERS DE GESTIÓN Y MÁNAGERS DE NEGOCIO

“Juntos pero no revueltos, en perfecta simbiosis”.

EL MEJOR EQUIPO PROFESIONAL POSIBLE

“Vales lo que valga tu equipo”.

EJECUCIÓN

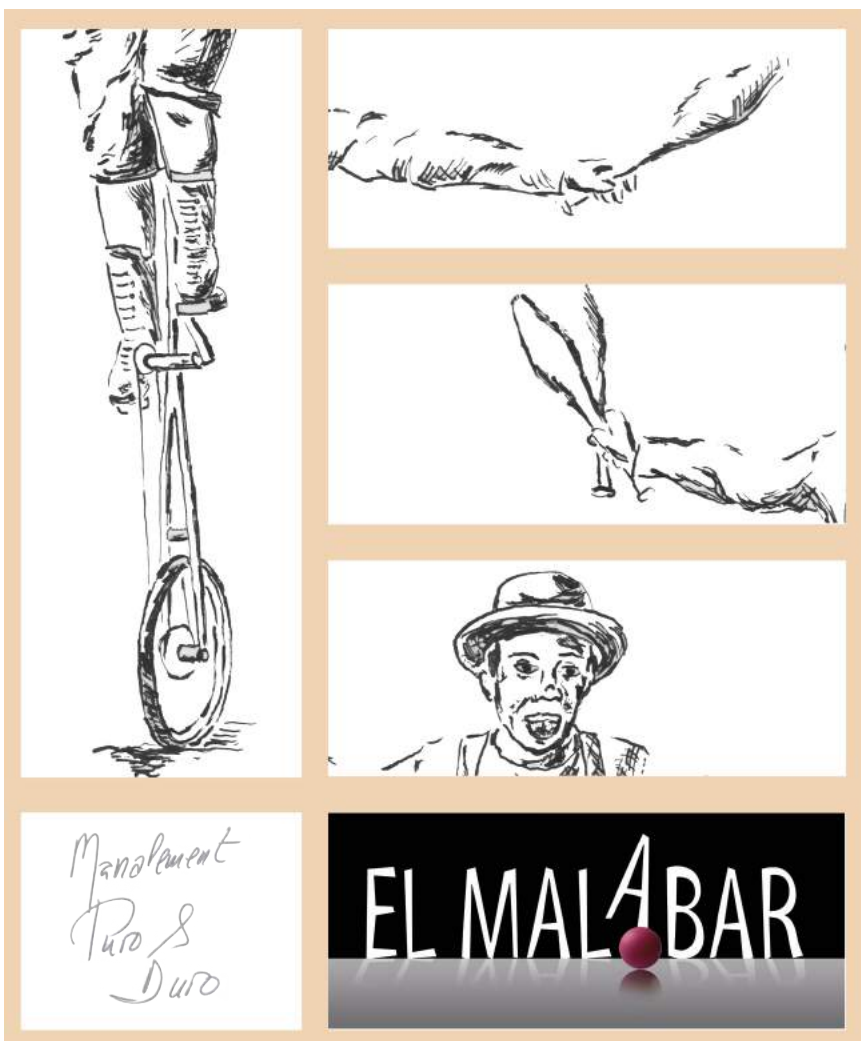
“El trabajo bien hecho, el camino a los resultados”.

QUE PETER NO TE ALCANCE

“¿Servimos para los tiempos que estamos viviendo?”.

COHERENCIA

“Que no te pillen en renuncio”



Leer libro completo