

DIRIGIR NO ES SÓLO MANDAR...

# DIRIGIR NO ES SÓLO MANDAR...

*Es el momento de hacer hacer*

LLUJÍS NAVARRO  
XAVIER NAVARRO  
TOMÁS NIETO

MADRID - BARCELONA - BUENOS AIRES  
MÉXICO - LONDRES - NUEVA YORK



Copyright Navarro Consultores 2011  
Reservados todos los derechos

“Para reproducir total o parcialmente este libro, realizar tratamiento informático de los contenidos y transmitir de cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, o registro u otros métodos, consulte con los titulares del Copyright para obtener consentimiento”

Edita Navarro Consultores Responsable Edición: Ana Camacho Ávila

Colección Acción Empresarial

Editado por LID Editorial Argentina S.R.L.

Yapeyú 283 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires - República Argentina

Tel. Fax: (54) (11) 4981-1912

info@lideditorial.com / www.lideditorial.com

A member of BPR

www.businesspublishersroundtable.com

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*. Reservados todos los derechos, incluido el derecho de venta, alquiler, préstamo o cualquier otra forma de cesión del uso del ejemplar.

La Editorial respeta íntegramente los textos de los autores, sin que ello suponga com- partir lo expresado en ellos.

© LID Editorial Argentina 2011, de esta edición.

ISBN:

Diseño y armado: Cecilia Ricci

---

## Dedicatorias

### Dedicatoria del director, Lluís Navarro

**A Eloy**, el primero de mis amigos personales que se ha ido, dejando un vacío más grande de lo que era previsible. Debido a lo precipitado de su marcha ha dejado a su grupo de amigos: José Luis, Paco, Eduardo, Clemente y Lluís tristes, desconcertados y algo asustados. Todos nosotros, con nuestras mujeres y, por supuesto, con Tere, tendremos que aprender de nuevo a vivir nuestra amistad de más de treinta y ocho años. En ello estamos.

**A Eloísa**, cuya visión estratégica siempre tengo en cuenta y que me deja jugar y divertirme con todo lo que me gusta, en detrimento muchas veces de sus propias apetencias.

**A mis hijos**, que parece que están consiguiendo hacer lo que les gusta. Que así sigan, les cueste lo que les cueste, pues eso es vivir.

**A mi padre**, cuya trayectoria profesional fue, sin él saberlo, muy parecida a la mía y del que me acuerdo frecuentemente.

**A mis colaboradores de Navarro Consultores**, piezas esenciales de un proyecto que estamos construyendo entre todos, sé que con sacrificios y espero que con alegrías. Nos ha tocado vivir en momentos difíciles, cuyo final no está ni claro, pero este libro es la prueba de que, si queremos, podemos hacer cosas importantes. Si seguimos investigando e innovando, si aprendemos a escuchar todavía más y mejor, si seguimos comprometidos con nuestros clientes y con nuestro proyecto, no sólo tenemos garantizado estar en el próximo futuro, sino

que ese futuro será en parte nuestro. Recordad siempre que el futuro no llega; al futuro se va.

### **Dedicatoria de Xavi Navarro**

**A mis padres, hermanos, amigos y demás familia** (tanto valenciana como madrileña). Gracias por vuestro apoyo, afecto y comprensión durante todos estos años.

### **Dedicatoria de Tomás Nieto**

**A mi familia**, verdaderos artífices de lo que hoy soy y tengo. Gracias por todo lo que hicisteis por mí, continuáis haciendo y seguiréis haciendo.

Y por supuesto también a mi familia de distinta sangre, (especialmente a los que completan el trío inseparable: Ricky y Aitor). Sin todos vosotros, nada sería divertido, nada tendría sentido...

**...Sonia**, estás incluida en el primer grupo.

Valencia, verano 2011

## Índice

### **Prólogos**

<b>D. Juan Luís Durich</b> , Director General de Consum Sociedad Cooperativa (España) .....	11
<b>D. Ismael Olea</b> , Director de ESJC Business&Marketing School en la Comunidad Valenciana (España) .....	13
<b>D. José María Quiros</b> , Director de Centro de Capacitación y Empresa (Argentina) .....	15

<b>Presentación</b> .....	17
---------------------------	----

### **Capítulo 1. El Área Comercial**

Desmontando la leyenda negra sobre el departamento comercial. Importancia clave de la dirección de departamentos. ....	19
--	----

### **Capítulo 2. El Directivo Comercial y la Función Directiva**

<b>1. ¿Existe la función directiva como tal, o el jefe es simplemente el más cualificado de los miembros del equipo?</b>	27
--	----

1.1. El porqué de la función directiva. ....	28
1.2. La importancia de la función directiva .....	28

<b>2. Misión y funciones del director comercial</b> .....	31
2.1. Misión y funciones .....	31
2.2. Cuando el director comercial suplanta a los vendedores .....	32
2.3. ¿Directores insustituibles o función directiva imprescindible? ..	35
<b>Capítulo 3. Dirigir en la Empresa</b>	
1. Para dirigir hay que convencer .....	39
2. Para dirigir a personas, hay que tener en cuenta a las personas .....	41
3. La función directiva, razón de ser del directivo .....	43
4. Para dirigir hay que formar, capacitar y entrenar .....	45
4.1. Acompañamiento en ruta .....	47
4.2. El contenido de la formación .....	49
<i>Empresa, competencia, clientela, producto/servicio, técnicas de venta, negociación, comunicación, organización comercial, trabajo en equipo.</i>	
<b>5. Motivación vs. Satisfacción</b> .....	53
• Reforzar la integración y el estatus interno	
• Reconocer los méritos	
• Ofrecer ocasiones de participar Autonomía responsable	
• Mejorar la capacidad personal	
<b>6. La implicación de los colaboradores</b> .....	59
• 3 tipos de colaborador Información	
• Aprovechar las aportaciones	
• Participación	
• Seguimiento	
• Vender nuestros esfuerzos: marketing interno	
• Cauces adecuados	
<b>7. Retención de los mejores</b> .....	71

<b>Capítulo 4. Herramientas de Dirección</b>	
<b>1. Dirección Participativa Por Objetivos (DPPO)</b> .....	77
1.1. ¿Qué es dirigir? Dos estilos de dirección. ....	78
• Dirección Por Tareas	
• Dirección Participativa Por Objetivos	
• Jefe Eléctrico y Jefe Gas	
1.2. ¿Qué son objetivos? .....	86
• La delegación, elemento indispensable	
• Requisitos de los objetivos	
• Pasos para la implantación de la DPPO	
• ¿Qué aspectos del trabajo podríamos considerar objetivos?	
<b>2. Sistema de Remuneración Eficaz: variable y <i>variador</i> (SRE)</b> .....	97

- Diferentes componentes remunerativos
- Las comisiones
- La remuneración eficaz
- Pasos para la implantación del SRE

### Reflexión Final

- Sobre el realismo y la practicidad de nuestras propuestas . . . . . 119
- ¿Cuántos despidos podríamos haber evitado? . . . . . 121

### Apéndice: Casos de Estudio

- Primer Caso:** La implantación de un sistema de DPPO y SRE en un diario, líder en su región. .... 133
- Segundo Caso:** Adaptación salarial vs. Regulación de empleo. Implantación de un Sistema de Retribución Eficaz . . . . . 141

<b>Nos Interesa Su Opinión</b> .....	149
--------------------------------------	-----

que debe dirigir, capacitar y motivar al grupo logrando de cada uno su máximo posible.

Uno descubre en su lectura ventanas de la venta, que necesitamos abrir como método claro para hacer de nuestro negocio una organización profesionalizada. Sus ejemplos son prácticos y realizables y desde ya redituables para el tipo de empresa que nos toca llevar adelante.

Por otra parte la remuneración variable y variadora me resulta un recurso motivacional poderoso y realmente adecuado para los vaivenes de un negocio, pudiendo modificar en cada etapa los objetivos para que siempre terminen alineados con la estrategia de la empresa, al mismo tiempo de ser adecuados a la capacidad de cada persona o equipo.

Desde el sur del mundo las crisis las sentimos como pasajeras, sin que por eso dejemos de temerlas. También los consejos remunerativos y la responsabilidad de la plantilla, cuidando no engrosarla de más en los momentos de bonanza, nos pone responsabilidades más allá de las circunstancias que en cada momento estamos viviendo.

“Dirigir no es sólo mandar, es hacer hacer”, me cambió la cabeza y **¡quiero comenzar a lograr que otros hagan!**

---

## Presentación

Muchos son los profesionales que han puesto en práctica la visión que Navarro Consultores tiene de la dirección y de la gestión empresarial. Los canales para asesorar y transmitir esta metodología suelen ser la consultoría a empresas, cursos, conferencias y artículos que publicamos en nuestro blog y en otros medios de comunicación.

Sin embargo, nuestro equipo siente que los directivos necesitan un apoyo extra para afrontar los retos a los que cada día se enfrentan no sólo a nivel estratégico, sino también en las relaciones más cotidianas y cercanas con su equipo de colaboradores.

Si éste es el primer contacto que tiene con Navarro Consultores, puede que le sorprenda que utilicemos el concepto “colaboradores” para hablar de empleados o trabajadores.

Aunque se explicará a lo largo del libro en qué consiste un estudio de Dirección Participativa Por Objetivos, es importante anticipar que hablamos de colaboradores porque consideramos que la relación laboral debe de ser participativa; y que es vital que el “empleado” sea un “colaborador”, es decir, alguien que se sienta parte del proyecto empresarial, implicado y motivado.

¿Cómo conseguir esto en la PYME de hoy en día? A continuación el lector encontrará un texto que acumula miles de horas de trabajo de campo con empresas y de estudio en gabinete. Hemos sintetizado las experiencias y ejemplos más notables para poder ofrecer un manual claro y directo sobre lo que consideramos las claves de la dirección en el siglo XXI.

El equipo de Navarro Consultores es especialista en el área de alta dirección, marketing y ventas. Por ello a la hora de utilizar ejemplos y de profundizar en los aspectos más concretos de la dirección, nos ha parecido coherente utilizar la terminología del área comercial-marketing (director comercial, vendedores, objetivos de venta, etc.) para explicar de una forma más cercana los conceptos a los que nos referimos.

Sin embargo, todo lo explicado en este manual es extrapolable a los departamentos de administración, de producción, de logística...ya que hablamos de la DIRECCIÓN con mayúsculas, algo necesario en todas las áreas de la empresa.

**Dirigir no es sólo mandar... Es el momento de hacer hacer.  
¿Comenzamos?**

## CAPÍTULO 1

### El Área Comercial

Desmontando la leyenda negra sobre el departamento comercial.

Importancia clave de la dirección de departamentos.

# 1 | **¿Existe la función directiva como tal, o el jefe es simplemente el colaborador más cualificado de los miembros del equipo?**

A lo largo de muchos años de carrera, de habernos relacionado con empresarios y directivos de numerosas empresas de los más diversos sectores y de todos los tamaños, nos hemos encontrado con algunos temas de discusión recurrentes en todas las empresas, en todas las situaciones y para los que parece no haber una respuesta definitiva. Uno de esos temas es el papel que el directivo juega y debe jugar en la organización:

¿Debe el director de la empresa (o de un departamento o área funcional) tener asignadas de modo estable tareas concretas como una más de sus colaboradores? Concretamente: ¿Debe el director comercial tener y atender a su propia cartera de clientes?

¿Debe el directivo ser el mejor técnico de su departamento? O, dicho de otra manera, ¿debe, por ser el más experto y preparado, atender a los mejores clientes y solucionar cualquier problema concreto que se presente en el día a día del departamento o de la empresa?

Frecuentemente nos encontramos con que estas u otras preguntas parecidas se responden de manera circunstancial, es decir dependiendo de cada caso en concreto, prescindiendo de un análisis más global. Sin embargo, para enmarcar las posibles respuestas a estas dudas dentro de un criterio profesional, deberíamos disponer de un análisis más técnico, elaborado con una metodología enfocada a la consecución de los objetivos de la empresa.

Daremos, pues, a estas preguntas una respuesta amplia y no una diferente a cada caso concreto, en función de lo que una visión corto-



placista podría aconsejar. La enmarcaremos en lo que creemos que es el único escenario en el que este tipo de cuestiones se tienen que discutir y solucionar: la definición de la función directiva, sus porqués y sus objetivos.

### 1.1. El porqué de la función directiva

¿Cuál es en el fondo el objetivo de un directivo? ¿Cuál es su misión? ¿Cuáles son sus funciones? ¿Qué se espera que logre con su trabajo? O, dicho de otra manera, ¿qué es dirigir?

Permítasenos hacer un “paréntesis” para explicar que lo que acabamos de hacer en el párrafo anterior es un claro ejemplo de cómo hay que resolver cualquier duda o problema: hay que ir al fondo.

Para determinar qué debe hacer y no debe hacer un directivo tenemos que llegar hasta el fondo, es decir determinar cuál es su misión, y dependiendo de cuál sea sabremos qué debe y no debe hacer. Así, resultará más fácil contestar a la pregunta: ¿qué debe hacer un directivo? Deberá hacer todo aquello que le acerque al cumplimiento de su misión, de sus objetivos; y no será tarea fundamental para él todo aquello que no le acerque a ese mismo cumplimiento. Si no lo hacemos así, la discusión acabará siendo un diálogo de sordos en el que lo que cada uno opine de las tareas que corresponden y no a un directivo se basará sobre todo en la costumbre, en la inercia, en los tópicos y en los prejuicios.

Una vez cerrado el “paréntesis”, sigamos el hilo conductor que habíamos iniciado: ¿Cuál es en el fondo la misión de un directivo? ¿Qué se espera que logre con su trabajo? O, dicho de otra manera, ¿qué es dirigir?

Proponemos como definición de dirigir la que venimos dando en nuestros cursos y nuestros escritos: **dirigir es conseguir que los colaboradores hagan lo que el directivo necesita que se haga o, mejor aún, dirigir es conseguir que a los colaboradores les interese hacer lo que a la dirección le interesa que se haga; en definitiva, dirigir es hacer hacer...**

Si ésta es la misión del directivo, las actividades y tareas que le corresponde hacer son todas aquellas que le acerquen al cumplimiento de su misión en la empresa, es decir todo aquello que le sirva para ha-

cer hacer; todo lo que consiga que el colaborador haga lo que el directivo necesita; todo lo que logre que le interese hacerlo... Todo eso y solamente eso.

### 1.2. Importancia de la función directiva

Podría parecer ocioso emplear unas líneas de este libro para explicar la importancia de la dirección, pero la verdad es que creemos fundamental e imprescindible, pues la realidad nos enseña que se diga lo que se diga a nivel teórico, en la práctica no se le da a la función directiva toda la importancia y la trascendencia que tiene.

Muchas empresas cargan de trabajo concreto a sus directivos, trabajo propio de los colaboradores, como visitar clientes, cerrar operaciones, etc. como si éste fuera el único trabajo capaz de justificar el salario, dejando para el tiempo restante, para el final, las tareas más propias de la función directiva. Tareas que muchas veces (demasiadas) se quedan sin hacer porque nunca sobra tiempo, porque el día a día absorbe toda la dedicación, toda la energía y todo el esfuerzo de cualquier profesional.

Lo que debemos entender y practicar es que la función directiva es imprescindible; es de tal envergadura que por sí sola ya debe llenar el total de la jornada laboral del directivo, y que cuando se intenta compartir con tareas concretas de los colaboradores, lo único que se consigue es que la función directiva no se haga o se haga a retazos, como en ratos libres, con poca profundidad, produciendo en el equipo sensación de abandono, de falta de interés, de falta de dirección.

Permítasenos reproducir aquí la definición que utilizamos en nuestros cursos en respuesta a la pregunta ¿Cuál es la misión y las funciones del director comercial?