

EL NACIMIENTO DE UNA DISCIPLINA

# PERO, ¿QUÉ ES EL *MANAGEMENT*?

**Prof. Josep M. Rosanas**, profesor del IESE, Contabilidad y Control

¿Qué entendemos por *management*? ¿Cuáles son sus orígenes? Este artículo repasa el nacimiento y la evolución de este concepto y analiza en qué se basa el enfoque de *management* que el IESE adoptó desde el primer momento.



La concepción “americana” del *management* que el IESE asumió y popularizó desde sus inicios estaba lejos de ser una concepción uniforme y monolítica, ya que diferentes escuelas tenían puntos de partida distintos. Muy desde el principio, la teoría del *management* fue calificada por un conocido autor<sup>1</sup> como una “jungla” en la que era difícil orientarse. Principalmente, porque las teorías que fueron surgiendo desde el principio ponían énfasis en una parte del *management*, en un tipo de situaciones o de decisiones, o en unas variables concretas (las financieras, las de organización, las comerciales...) de manera aislada del resto de variables de la empresa; pero también porque, dentro del mismo campo, existían diferentes escuelas de pensamiento.

No parece ocioso, pues, tratar de clarificar lo que esta concepción americana significaba en lo esencial. Quizá hoy sea más importante que nunca esta clarificación, aunque sólo sea porque en los últimos tiempos el *management* ha sufrido una nueva y potente invasión intelectual por parte de la economía que ha desviado las cosas en dirección opuesta y que algunos creemos equivocada. La concepción original se basaba en cuatro puntos fundamentales que trataremos de repasar a continuación, no tanto por su interés histórico, sino porque parecen todos ellos perfectamente vigentes.

En primer lugar, tomemos la definición de *management* que da la Wikipedia: «En términos sencillos, *management* significa la acción de hacer que las personas se unan para conseguir las metas que se desean»<sup>2</sup>.

Observemos cómo, yendo incluso más allá de lo que se insinuó en la Introducción, esta definición ni tan sólo menciona los aspectos económicos. Un autor clásico, Chester I. Barnard<sup>3</sup>, lo expresa con más rigor en uno de los fragmentos más frecuentemente citados de su obra:

*«Después de la cuestión de la autoridad, como causa de confusión en relación a las organizaciones, yo pondría inmediatamente el curso de desarrollo del pensamiento económico en el último siglo y medio y la exageración de las fases económicas del comportamiento humano que la formulación inicial de la teoría económica puso demasiado fácil (...) Adam Smith y sus sucesores deprimieron el interés en los procesos sociales concretos en los que los factores económicos son sólo una fase, y pusieron más énfasis del debido en los intereses económicos (...) Todo esto significó, y todavía significa en el pensamiento actual de muchos, que el hombre es un "homo economicus" que a la vez tiene unos pocos apéndices no económicos.*

*»Por lo menos esto puedo afirmar: a pesar de que relativamente pronto supe cómo comportarme eficazmente en las organizaciones, no fue hasta que mucho más tarde relegué la teoría económica y los intereses económicos a un lugar secundario –aunque indispensable– cuando empecé a entender las organizaciones y el comportamiento humano en ellas. No quiero decir meramente que las organizaciones no económi-*

*cas –como las políticas, las educativas, las religiosas– también se pueden encontrar y son de primaria importancia; quiero decir en concreto en referencia a las organizaciones de negocios, que los motivos, intereses y procesos no económicos, así como los económicos, son fundamentales en el comportamiento desde los consejos de administración hasta el último hombre.»*

El concepto clásico de *management*, pues, tiene que ver con la satisfacción de las necesidades humanas de diversos tipos, y no sólo las económicas, y con las maneras de hacer que las personas colaboren en el proceso para satisfacer estas necesidades. Éste es nuestro primer punto.

## APRENDER DE LA PRÁCTICA

En segundo lugar, el concepto de *management* que el IESE adoptó desde el primer momento incluye la idea de que el *management* debe contribuir a la resolución de problemas reales, enteros, en todas sus dimensiones, no de problemas teóricos, técnicos o simplificados. El método del caso es claramente una buena herramienta para poner en práctica esta idea. El método del caso no debe consistir en enseñar cómo se aplica una teoría, ni en ilustrar un buen ejemplo, ni en proporcionar soluciones prefabricadas, sino que ha de ser una herramienta para enseñar a resolver problemas no operativos, es decir, para enseñar a los directivos a razonar sobre problemas enteros para los que no hay una teoría o una rutina que los resuelva. El argumento que solía utilizar Juan Antonio Pérez López, y que muchos hemos utilizado detrás de él, era que si bien la mejor fuente de aprendizaje es la experiencia real, también se puede aprender de la experiencia simulada. Eso sí, con algunos inconvenientes con respecto a la experiencia real: la vivencia directa es siempre mejor que una simulación. Pero también con algunas ventajas importantes, como por ejemplo el número de situaciones distintas a las que uno puede enfrentarse mediante casos, que es muy superior al número de experiencias que se pueden vivir en la realidad.

En este contexto, conviene evitar dos tipos de errores, en los que frecuentemente se incurre: pensar que el método del caso puede sustituir a la teoría y que la teoría puede sustituir al método del caso. Cuando hay teorías estructuradas que son útiles para resolver casos (por ejemplo, la teoría financiera, de la que se ha dicho en alguna ocasión que es como la física del *management*), hay que conocerlas

1 Koontz, H, "The Management Theory Jungle", *Academy of Management Journal*, Véase diciembre de 1961.

2 Es interesante notar que ésta es la traducción literal de la versión inglesa al día de hoy (12 de mayo de 2008) de la Wikipedia. La versión española al día de hoy no contiene la palabra *management*, y la definición de "economía y dirección de empresas", que sería su equivalente más próximo, ya tiene un carácter mucho más economicista que la versión inglesa, incluso en el título, como resulta obvio.

3 Barnard, Chester I, "The Functions of the Executive", Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1938, págs. 30-31.

## «EL CONCEPTO CLÁSICO DE *MANAGEMENT*, PUES, TIENE QUE VER CON LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE DIVERSOS TIPOS, Y NO SÓLO LAS ECONÓMICAS, Y CON LAS MANERAS DE HACER QUE LAS PERSONAS COLABOREN EN EL PROCESO PARA SATISFACER ESTAS NECESIDADES.»

antes de lanzarse a resolver casos. Pero estas teorías no pueden sustituir a los casos si hablamos de la resolución de problemas reales, que en el mundo de la empresa en general son no operativos y, por tanto, no existe ninguna teoría completa que pueda resolverlos sólo con su aplicación. Todo debe quedar en su justa medida.

En tercer lugar, un factor adicional, que es casi consecuencia de los anteriores, es que el IESE, como muchas escuelas americanas, no se conformó con ver qué se hacía entonces en las instituciones académicas influyentes: se trajo a los empresarios a su terreno, para poder examinar con ellos sus problemas e intentar ayudarles a resolverlos de manera organizada.

Finalmente, el *management* clásico que el IESE adoptó desde el principio, y que diversas colaboraciones en este número ponen de manifiesto, partía de un punto de vista de dirección general, lo que requiere un análisis más amplio que trataremos de hacer en el apartado siguiente.

### DRUCKER Y EL CONCEPTO INTEGRAL DE *MANAGEMENT*

En la época en la que el IESE nació, un nombre era generalmente respetado y aceptado casi como estándar definitorio de la disciplina: Peter Drucker. Drucker escribió el que propiamente puede considerarse el primer libro de *management*: "*The Practice of Management*". En el prólogo a la edición de 1986<sup>4</sup> dice textualmente:

*«Antes de que se publicara "The Practice of Management" en 1954, se habían publicado ya algunos libros de management, aunque tan sólo unos pocos (...) Todos ellos se siguen leyendo y merecen ser leídos (...) Pero "The Practice of Management" fue el primer libro de management verdadero (...) Fue el primero en mirar al management como un todo (...) Creó hace unos treinta años lo que ahora llamamos la disciplina del management, y no fue ni por accidente ni por buena suerte: era la misión y la intención del libro (...) y ha permanecido como el libro que los estudiosos del management, los jóvenes que aspiran a ser managers y los managers ya maduros siguen considerando el libro fundamental.»*

Aunque dicho por el propio autor queda algo presuntuoso, Drucker tiene una buena parte de razón, además de autoridad moral para poder decirlo. Efectivamente, "*The Practice of Management*" fue un libro importante, muy importante en su momento, y seguramente lo sigue siendo. Y quizá lo fue porque presentaba un esquema general del *management* y de los managers que incluía casi todo lo que después se ha considerado fundamental. Pero todo junto, y no sólo ingrediente por ingrediente como en la mayor parte de los autores anteriores. O, curiosamente, como en muchos de los autores actuales, que en este sentido han vuelto a la falta de estructura predruckeriana, como tendremos ocasión de comentar más adelante. Es decir, este enfoque ampliamente compartido era un enfoque de dirección general.

Seamos concretos. Aunque a algunos nos parezca que algunos de los libros publicados anteriormente (los de Barnard o Simon, por ejemplo) establecen unas bases más sólidas para el desarrollo académico, es innegable que no tenían un enfoque de dirección general o global, como hubiéramos dicho hace unos años, antes de que nos estropearan esta palabra, cuando significaba sencillamente ver las cosas como un todo. Antes de Drucker, ningún libro de *management* empezaba hablando del análisis del negocio como base de las empresas. Muchos de los libros anteriores o de la época daban esta cuestión por vista antes de empezar. El negocio era el que era, y se trataba de administrarlo o gestionarlo, para lo cual había que hacer las cosas de esta manera o de esta otra. En cambio, Drucker hace del negocio una variable a analizar y a determinar.

Inmediatamente, Drucker pasaba a proclamar la necesidad de los managers. No de cualquier tipo: managers con autonomía y poder de decisión, no figuras decorativas ni meros ejecutores al servicio de los caprichos del jefe. Y que debían autocontrolarse, para lo cual la dirección debía ser por objetivos. El libro incluye una larga discusión sobre en qué consiste ser un manager y aporta ideas fundamentales que son frecuentemente olvidadas por muchas de las personas que siguen citando a Drucker hoy.

A continuación, Drucker hablaba de la estructura, los trabajadores, la responsabilidad social. En el breve espacio de que disponemos aquí ni siquiera podemos hacer un breve resumen. Baste decir que trata de integrar la idea de negocio con la de dirección, con los trabajadores y con el resto de la sociedad.

Durante los años siguientes a la publicación del libro, hablar de *management* era hablar de Drucker. Había, por supuesto, aspectos concretos, en el área económico-contable-financiera, o en el área de producción, o incluso en el área comercial (en suma, en cualquier área funcional), que se escapaban del enfoque druckeriano, pero lo cierto es que como manera general de ver las cosas era la única teoría comúnmente aceptada, a la vez que era el punto de referencia común de las diferentes opiniones que se podían tener en cuestiones concretas. Como, además, había tenido un gran éxito, parecía prudente no oponerse a lo que había escrito Drucker, so pena de ser considerado como alguien al margen de las corrientes modernas.

A mayor abundamiento, la verdad es que es difícil estar en desacuerdo con Drucker en la mayor parte de las cuestiones fundamentales. Primero, porque están elaboradas con un notable sentido común. Y segundo, porque como concreta relativamente poco en muchos aspectos (más bien explica ejemplos en una cierta extensión), si se le interpreta de forma incorrecta, sirve para justificar casi cualquier posición que queramos defender. Es quizá su mayor defecto, aun cuando si se intenta captar el espíritu de lo que está proponiendo más que la letra, deja poco lugar a dudas.

4 Harper & Row, Nueva York, págs. 7-12.

# «EL MANAGEMENT DEBE CONTRIBUIR A LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS REALES, ENTEROS, EN TODAS SUS DIMENSIONES, NO DE PROBLEMAS TEÓRICOS, TÉCNICOS O SIMPLIFICADOS.»

## EL LIMBO ACTUAL

En los últimos años se ha ido produciendo una cierta división en el mundo del *management*. De tal modo que hoy, cuando se habla de *management*, no se sabe exactamente a qué se quiere hacer referencia. Ya se ha comentado que desde el principio la teoría del *management* era una “jungla” en la que era difícil orientarse. Pero esto en aquella época no era difícil de resolver. El “*management* a la Drucker” podía ser el aglutinante que pusiera juntas todas las diversas técnicas o maneras de verlo. Había una cierta interdisciplinariedad, incluso, de la que Carnegie-Mellon fue quizás el mejor exponente.

La situación actual es notablemente diferente. Por un lado, hay una cierta división ideológica, y el “*management* a la Drucker” ya no es el estándar. Por otro, hay una fuerte fragmentación en las diferentes especialidades, prácticamente incomunicadas unas con otras, que hace difícil llegarse a entender. Finalmente, no hay grandes diferencias en cada especialidad, porque las que ha habido en otros tiempos o podría llegar a haber, están quedando hoy “planchadas” por la uniformización que la investigación al uso ha inducido. Entre otras cosas, la llamada “teoría institucional” habrá actuado como causa o como consecuencia, pero hoy cuesta encontrar alguna diferencia en el terreno de la investigación entre unas y otras: muy raramente hay puntos de vista originales, que representen una cierta “ruptura” con lo comúnmente aceptado o una apertura de una nueva escuela de pensamiento. Hay más imitación que cualquier otra cosa. Con alguna excepción: en algún sentido, la **Harvard Business School** o **Stanford** siguen manteniendo una cierta personalidad. Quizá pudiéramos citar unas pocas más. El resto, mera mímesis de lo que hacen éstas y las demás, sin ideas originales ni ningún intento de poner en cuestión la “sabiduría convencional”, que debería ser el objetivo fundamental del quehacer científico.

El consenso actual más generalizado se basa en el predominio de la ciencia económica, de sus supuestos y de sus métodos. Es un grave error, que se separa de la tradición norteamericana y curiosamente entronca con la tradición española de las Facultades de Ciencias Económicas, donde la llamada “Economía de la Empresa” no era más que una pequeña especialización sin importancia de los conceptos de la “gran” economía.

El economicismo reinante ha puesto un gran énfasis en las variables económicas del “negocio” (con frecuencia, con exclusión de cualesquiera otras); tiene un supuesto “realismo” en las cuestiones humanas, consistente en que el ser humano únicamente busca su propio interés; tiene racionalidad limitada y debe maximizar el valor de la empresa para que se produzca un resultado socialmente eficiente. Claramente, hay un punto de partida ideológico en esta corriente de pensamiento: una ideología pesimista en relación a la naturaleza del ser humano, que es a la vez egoísta, limitada en su sistema de valores, y capaz de calcular todo lo que haya que calcular.

El enfoque alternativo, que entronca fácilmente con el “*management* a la Drucker”, se articula a partir de las necesidades de

buena gestión que tiene cualquier tipo de organización (que no es necesariamente una empresa). Por tanto, no pretende maximizar el valor para nadie, sino satisfacer a los diferentes participantes de la organización de modo que puedan mantener el deseo a largo plazo de seguir formando parte del conjunto de relaciones que cualquier organización representa. Tiene en cuenta a las personas como un elemento fundamental en esta gestión y como destinatarios de lo que las organizaciones produzcan. En cambio, la visión economicista ve a las personas como meros instrumentos a los que hay que manipular para conseguir los fines de la organización (maximización del valor), que están por encima de todos. Más operativamente, la dirección decide cómo se concreta la maximización del valor e impone esta concreción a los instrumentos humanos que la llevarán a cabo.

La primera visión ha sido calificada de “cínica” y de postmoderna<sup>5</sup>, mientras que la segunda sería una visión mucho más “humanista”. Curiosamente, si a un representante de cualquiera de las dos tendencias se le pregunta por Drucker, normalmente se escuchan grandes elogios, en ocasiones ignorando partes importantes de su pensamiento.

Es una desgracia que Drucker haya perdido peso como fuente de autoridad. Si a un miembro de la generación más joven que trabaja en aspectos técnicos de un área funcional concreta (y que, con toda probabilidad, jamás ha leído a Drucker) se le cita a éste como fuente de autoridad, suelen encogerse de hombros o esbozar una sonrisa como sugiriendo que el período jurásico pasó hace ya tiempo. Sin embargo, la mayor parte de Drucker sigue vigente hoy en día, a pesar de sus inconcreciones y ambigüedades. Pero hay que estudiarle entero, no sólo a trocitos o en frases sueltas que prescinden de lo que él considera importante, dentro de una concepción que no se puede desintegrar en partes. El negocio es importante, sí, pero con *managers* con autonomía y autocontrol, y con unos trabajadores a los que hay que motivar de manera positiva, integrándoles en la organización. Lo primero formaría parte de la visión cínica; lo segundo, de la humanista. Con una advertencia importante, sin embargo: en ocasiones, visiones pretendidamente humanistas olvidan la idea básica de negocio, que es consustancial al concepto de empresa, e incluso al de otras organizaciones que supuestamente no buscan el negocio.

Pero el principal riesgo para nuestra sociedad no es la segunda posición, sino la primera, principalmente cuando se lleva a sus últimas consecuencias. Por ejemplo, en temas de incentivos materiales, que han estado en la raíz de los escándalos financieros de los últimos años. Drucker, en cambio, ha propuesto que tomemos como modelo algunas organizaciones no lucrativas; en concreto, el caso de las “Girl Scouts”, como instituciones en las que existe una idea de misión, una excelente transmisión a todas las personas que la forman y una motivación directa por parte de las integrantes en los fines de la organización. Sería mucho mejor que le hiciéramos caso.

<sup>5</sup> Así la calificaban, por ejemplo, los organizadores de la conferencia sobre “Management y Humanismo” que tuvo lugar en Venecia en septiembre de 2003.