

**MANIFIESTO PARA UN *MANAGEMENT* MEJOR  
UNA VISION RACIONAL Y HUMANISTA**

Rafael Andreu

Josep M. Rosanas



# MANIFIESTO PARA UN *MANAGEMENT* MEJOR UNA VISION RACIONAL Y HUMANISTA

Rafael Andreu<sup>1</sup>

Josep M. Rosanas<sup>2</sup>

## Resumen

Al final de la primera década del siglo XXI, una lamentable crisis económica mundial está dando lugar a situaciones muy difíciles para multitud de personas. Sus causas son varias y complejas. El economicismo reinante busca causas mecánicas (tipos de interés excesivamente bajos, el comportamiento de “manada” en las burbujas inmobiliaria y financiera, etc.). Sin embargo, la mala gestión de personas que estaban a cargo de muchas de las instituciones afectadas ha resultado crucial.

Paradójicamente, el *management* puede ser a la vez responsable de grandes éxitos y de grandes fracasos; bajo la misma palabra pueden esconderse conceptos muy diferentes. El acento en la eficacia inmediata en términos de resultados financieros (que siempre son al final a corto plazo) como único fin, dibuja un concepto pesimista de un ser humano que solo reacciona a estímulos económicos, ha olvidado otras dimensiones fundamentales para un buen *management* y nos ha conducido a la crisis.

Este documento pretende establecer los puntos de partida de un buen *management*, explicar su importancia para la sociedad, analizar críticamente la crisis actual y las prácticas y conceptos que han conducido a ella, y proponer los fundamentos de una concepción del *management* mejor cara al futuro, contra la cultura de la cortedad de visión.

Para ello ponemos de manifiesto:

- a) Los conceptos de empresa y de *management* que conducen a buenas prácticas desde el punto de vista de la sociedad en su conjunto.
- b) Las razones por las que el *management* es importante para el desarrollo de las sociedades humanas en general.
- c) Qué está bien y qué está mal en las prácticas y las teorías habituales en el mundo del *management*.
- d) Cómo evitar que las malas prácticas, tanto en la teoría como en la práctica, y las malas aplicaciones de buenas teorías, tengan impacto en las grandes tendencias.

## Reconocimientos

Agradecemos los comentarios y sugerencias de Antonio Argandoña, Jordi Canals, Rafael Fraguas, Fernando Pereira, Pablo Regent, Lluís G. Renart, Josep Riverola, José Antonio Segarra y Antoni Subirà, y los comentarios estimulantes y de ánimo de otros muchos amigos y colegas que serían demasiado numerosos para citar aquí.

Dos reconocimientos son muy especiales: a Juan Antonio Pérez López y a Antonio Valero, ambos fallecidos hace ya unos años, pero que han inspirado muchas de las ideas que contiene este documento. Están tan en la base de lo que pensamos que no nos es posible distinguir lo que es suyo y lo que es nuestro. Por tanto, hemos usado sus contribuciones libremente, convencidos de que les gustaría que lo hiciéramos así, porque para eso desarrollaron lo que desarrollaron.

**Palabras clave:** management *humanista*, *economicismo*, *reorientar el management* y *crisis*.

<sup>1</sup> Profesor de Dirección Estratégica y Sistemas de Información, IESE

<sup>2</sup> Profesor de Contabilidad y Control, IESE

# MANIFIESTO PARA UN *MANAGEMENT* MEJOR UNA VISION RACIONAL Y HUMANISTA

## Introducción

Escribimos este documento al final de la primera década del siglo XXI, en el contexto de una lamentable crisis de la economía mundial, seguramente la peor de los últimos ochenta años, que han sufrido sobre todo los países desarrollados. La crisis está causando situaciones difíciles o muy difíciles a multitud de personas, que han perdido su hogar por no poder pagar una hipoteca que nunca se les debió conceder, o que han perdido su trabajo por dificultades graves de la empresa en la que prestaban sus servicios, víctimas quizá de un optimismo totalmente injustificado, o que han visto reducidos sus ingresos en una fracción importante relativa al nivel de vida que disfrutaban.

Las causas de la crisis son varias y complejas. El economicismo reinante como ideología supuestamente no ideológica, busca causas mecánicas (unos tipos de interés excesivamente bajos, por ejemplo, o el comportamiento de “manada” de las personas que han producido las burbujas inmobiliaria y financiera que, al estallar, ha resultado en todos estos males). Factores como estos pueden haber ayudado, pero la intervención humana y los errores cometidos por las personas que estaban a cargo de muchas de las instituciones afectadas ha resultado crucial. Países enteros, como Islandia o Grecia, se encuentran en situación de quiebra por razones técnicas de tipo absolutamente diferente, pero que tienen un origen común en la mala gestión de instituciones públicas y privadas.

Los defensores de las prácticas hoy predominantes argumentan que, sin embargo, nos encontramos en unos niveles de bienestar nunca vistos anteriormente, incluso en el mundo subdesarrollado que poco a poco va entrando a las vías del desarrollo, y que eso es consecuencia de esas “maneras de hacer”. Los críticos, en cambio, argumentan que hemos visto cómo una parte importante de la población perdía su trabajo, sus ahorros y sus pensiones de jubilación, mientras los ejecutivos en buena parte responsables de ello se embolsaban cantidades multimillonarias, porque la quiebra de países enteros y de personas concretas no ha sido incompatible con el enriquecimiento desmesurado de unos pocos.

Paradójicamente, quizás, el *management* puede ser a la vez responsable de los grandes éxitos y de los grandes fracasos. En palabras de Drucker, sin un buen *management* no hay progreso material ni humano; a lo que podríamos añadir que con un mal *management*, hay grandes fracasos y grandes estafas. Y es que bajo la misma palabra pueden esconderse a veces conceptos muy diferentes.

Algunos conceptos fundamentales asociados con el *management* han sido muy positivos: la búsqueda de la eficacia inmediata, las técnicas básicas que se han ido ideando a tal efecto, la mentalidad de dirección, los sistemas de objetivos y políticas, etc., han contribuido de manera notable al desarrollo y al progreso tanto material como no material de la especie humana. Pero todos los excesos son malos, y a menudo es difícil quedarse en el medio virtuoso aristotélico

porque tiende a ser por naturaleza inestable; y es imposible estabilizarlo a base de normas formales, regulaciones o leyes. Es a menudo necesario un acuerdo básico sobre lo que se considera justo y honorable, de un alcance social amplio. El acento en la eficacia inmediata en términos de resultados tangibles, principalmente financieros como único fin (que siempre, por mucho que se diga lo contrario, acaban siendo exclusivamente a corto plazo), acaba dibujando un concepto triste y pesimista de un ser humano que únicamente reacciona a estímulos económicos, olvidando ciertas verdades elementales. Verdades que en una buena medida se pueden considerar parte integral del buen *management*, como argumentaremos, y cuyo olvido nos ha conducido casi directamente a la crisis. En particular, hemos asistido a un progresivo abandono de la *prudencia* tanto en los procesos de toma de decisiones como en los de su posterior implantación.

El concepto de *management* que en consecuencia se ha ido imponiendo en los últimos tiempos, principalmente en el campo financiero y en las formas de retribución de las personas, ha sido quizá la mayor causa de los desastres. Aunque las aportaciones de la teoría financiera moderna han contribuido a construir un esquema riguroso, si bien parcial, útil para pensar en los objetivos y las actividades de las empresas, el paradigma asociado ha decantado la concepción de la empresa hacia un punto de vista exclusivamente financiero, reduciendo el propósito de la empresa a “ganar dinero”. El concepto de *management* resultante se ha ido separando de los tradicionales, y la transición se ha presentado con frecuencia como un progreso. Los hechos han mostrado con tozudez cómo el supuesto progreso no era tal o, cómo, al menos, podía haber sido mucho mayor.

Qué prácticas nos han llevado a esta crisis y cómo evitar que el fenómeno se repita en el futuro debe ser una de las prioridades en el estudio del *management*. Este documento pretende establecer los puntos de partida de un buen *management*, explicar su importancia para la sociedad, analizar críticamente la crisis actual y las prácticas y conceptos que han conducido a ella, para finalmente proponer los fundamentos de una concepción del *management* que permita augurar un futuro mejor.

Quisiéramos aquí, en definitiva, levantar nuestra voz contra la cultura de la cortedad de visión, tanto en lo que se refiere al plazo en el que se obtienen los resultados como en el tipo de resultados que se pretende obtener. Nos unimos así a Philip Selznick (1957) en su lucha de aquella época, tan mal comprendida después (y quizás incluso entonces) por muchos. Para ello, en este documento queremos poner de manifiesto:

- a) Cuáles son los conceptos de empresa y de *management* que conducen a buenas prácticas desde el punto de vista de la sociedad en su conjunto.
- b) Las razones por las que el *management* es muy importante para el desarrollo de las sociedades humanas en general.
- c) Qué es lo que está bien y qué es lo que está mal en las teorías y las prácticas habituales en el mundo del *management*.
- d) En qué dirección debemos progresar para fomentar que tanto la teoría como la práctica vayan por el buen camino, y que las malas prácticas, o las malas aplicaciones de buenas teorías (que hasta cierto punto son inevitables), no tengan un gran impacto en las grandes tendencias.

## El *management* y su importancia

El concepto de *management* ha estado siempre claro en la literatura anglosajona. Wikipedia lo define como «*getting work done through others*», sin ninguna connotación economicista. Descrito así no es más que un buen trabajo en equipo que se entiende «ejercido en el contexto de una organización», del tipo que sea.

### Organización y *management*

#### Empresas

En lo que sigue entendemos una empresa (el tipo de organización más común) como «*un conjunto de personas que coordinan esfuerzos para conseguir una serie de objetivos<sup>1</sup>, que en principio interesan a todas ellas aunque pueda perfectamente ser por motivos personales diferentes*».

En concreto, además:

- Normalmente, los objetivos tienen que ver con la producción de bienes y servicios para otras personas (clientes), con el propósito de contribuir a satisfacer sus necesidades (resolverles un problema), a cambio de una compensación justa (precio) que estén dispuestos a satisfacer. Así, toda empresa pretende “ser útil” a alguien (“servir”) y al mismo tiempo generar resultados positivos (“ganar” algo). Carlos Llano (2010) diría que si hablamos de empresas con propiedad deberíamos excluir los casos extremos de instituciones que “ganan sin servir”, las que “sirven sin ganar” y las que “ni sirven ni ganan”, para quedarse con las que “ganan sirviendo” o “sirven ganando”.
- Desde esta perspectiva, las empresas contribuyen a *crear valor económico* para la sociedad.
- Una cuestión distinta es la calidad de su aportación en la *distribución* de dicho valor económico en la sociedad, que puede influir en el propio valor creado. Este documento tiene en parte que ver con esta cuestión<sup>2</sup>.
- Las actividades necesarias implican siempre interacciones entre personas y comunidades del entorno inmediato de la empresa, en particular empleados, clientes, proveedores, financieros, las comunidades (municipio, región, Estado...) en las que la empresa está situada, otras empresas o individuos, etc.
- Las empresas acaban también *creando valor no estrictamente económico*, o al menos no directamente convertible en magnitudes económicas, como por ejemplo conocimiento tecnológico, organizativo, etc. Sus depositarios, en primera instancia, son las propias personas involucradas, principalmente por la vía de su aprendizaje, tanto internamente en la propia empresa como en sus relaciones con el entorno.

---

<sup>1</sup> Para excluir casos patológicos, consideraremos que dichos objetivos son lícitos y moralmente aceptables, y que uno de ellos consiste en producir suficientes resultados económicos para procurar la continuidad de la empresa.

<sup>2</sup> Queremos sugerir con esto que en general el valor creado no es independiente del propio proceso de creación, en parte porque las personas involucradas son agentes fundamentales en el mismo. En particular, en la medida en que esas personas encuentren sentido a su colaboración, el resultado puede ser mejor que en el caso contrario.

## El concepto de *management*

En este contexto, *dirigir*, la tarea del *management*, se refiere a las actividades necesarias para:

- Contribuir a definir los objetivos de la organización.
- Identificar las acciones más apropiadas para conseguir dichos objetivos.
- Organizarse para llevarlas a cabo, asignando tareas, encargos y responsabilidades a personas específicas, aportando sistemas de gestión apropiados para obtener el mejor rendimiento de los recursos disponibles, ya sean reales (materiales y de conocimiento, fundamentalmente) o potenciales (desarrollando nuevo conocimiento a través del aprendizaje de personas).
- Coordinar estas tareas y responsabilidades de manera efectiva en su puesta en práctica.
- Controlar que contribuyen a los objetivos perseguidos y corregir las desviaciones que se detecten y a las cuales se pueda responder.
- Proporcionar un ambiente en el que se produzca una convivencia profesional adecuada.
- Procurar que el proceso contribuya al aprendizaje de las personas involucradas en sentido amplio, incluyendo mejorar en aspectos morales, lo que implica el desarrollo de virtudes.
- Configurar así un entorno de trabajo efectivo y positivo también desde el punto de vista de cada individuo, que al final redundará en la eficacia y eficiencia del conjunto.
- Compensar adecuadamente a las personas involucradas de manera justa<sup>3</sup>, y no solamente a través de remuneraciones estrictamente económicas.

En este contexto, llamamos *directivos (mánagers)* a las personas responsables de llevar a cabo todo eso en el seno de una empresa<sup>4</sup>. Lo hacen a través de *actos directivos*, que incluyen tanto la toma de decisiones en sí misma como la implantación de estas decisiones. Por su naturaleza, dichos actos:

- a) Determinan en parte importante la efectividad de las actividades directivas.
- b) Contienen aspectos fundamentales de interacción con otras personas (cuyo trabajo y actividades coordinan).
- c) Son subjetivos, precisamente por estas razones.
- d) Necesitan *liderazgo* por parte de quien ejerce de directivo.

No es el objetivo de este documento glosar la naturaleza y necesidad del liderazgo en este sentido; basta aquí recordar que un liderazgo verdadero se basa en la *confianza* que el buen líder es capaz de desarrollar en sus “seguidores”, algo más profundo que el simple carisma o incluso la capacidad de convicción o de “arenga”, y que tiene mucho que ver con compartir valores de manera que los “seguidores” *confían* en que los actos del líder tenderán a ser buenos

---

<sup>3</sup> Entendiendo “justa” de nuevo en sentido amplio. Es decir, no solamente en el de ajustarse al salario “de mercado”, que de hecho se define a base de considerar solo los aspectos estrictamente económicos de lo que se ha venido en llamar el “mercado de trabajo”. Por esta vía se plantea la compensación por un esfuerzo *personal* de la misma manera aséptica que se plantea, por ejemplo, una aportación de recursos financieros; de la discusión anterior se desprende que cuando hay personas directamente involucradas, las implicaciones van mucho más allá. Véase también pie de página 6.

<sup>4</sup> Cómo se obtiene el derecho y se asume la responsabilidad de convertirse en directivo es una cuestión en la que no entramos aquí, pero que puede no ser inocua en términos de su efectividad posterior.



para ellos. Ello implica, por supuesto, que el potencial de liderazgo de un directivo se quiebra con facilidad cuando es incapaz de seguir inspirando confianza.

Una consecuencia fundamental es que no es acertado juzgar la bondad de los actos directivos atendiendo solo a sus resultados: el proceso subyacente y las intenciones son más importantes que en otras profesiones, porque aquí *influyen directamente* el aprendizaje de otras personas (quieran o no unas y otros), y por extensión, de la sociedad. Este aspecto de aprendizaje es fundamental para el desarrollo de círculos viciosos o virtuosos, como discutimos más adelante.

Resumiendo, y en otras palabras, lo que a veces se denomina “función directiva”<sup>5</sup> puede entenderse como la que persigue, en el día a día de las actividades de una empresa:

- a) Establecer el futuro de la empresa en términos de negocio.
- b) Desarrollar un marco de “convivencia profesional” que facilite llevar a cabo las acciones necesarias y las relaciones interpersonales para hacer realidad ese futuro.
- c) Instaurar una “configuración institucional” en términos de órganos de gobierno con la participación de los *stakeholders* que se considere apropiada en cada momento, tanto en forma como en contenido.

En consecuencia, y como argumentaremos más en detalle a continuación, el *management* es de capital importancia en el funcionamiento y desarrollo de la sociedad.

## La importancia del *management*

Sin ninguna duda, el *management* es uno de los fenómenos más importantes del mundo actual. Históricamente ha sido relacionado con las empresas, pero ya desde principios del siglo XX, cuando empezó a desarrollarse como teoría, muchos de los autores clásicos se dieron cuenta de que el *management* es también aplicable a cualquier tipo de organización, incluso sin ánimo de lucro o política.

En consecuencia, el *management* nos afecta a todos, como nos afectan las organizaciones. Cualquier persona pertenece, lo quiera o no, a varias organizaciones que acaban jugando un papel importante en su vida. Por esta vía se ve afectada por cómo sean dirigidas estas organizaciones, es decir, por su *management* en el sentido del punto anterior. Veamos algunas razones fundamentales por las que eso es así.

### 1) La creación de valor económico

Las empresas principalmente, pero también muchas otras organizaciones, crean valor económico para los ciudadanos en general. Es decir, producen bienes y servicios útiles para satisfacer sus necesidades y por los que están dispuestos a pagar un precio superior a lo que cuestan los bienes y servicios usados para producirlos (básicamente porque el cliente dispuesto a pagar no podría, solo, conseguir los mismos *outputs* con los mismos *inputs*).

---

<sup>5</sup> Ideas propugnadas por A. Valero y posteriormente organizadas por él mismo y J.L. Lucas (2007), de manera muy coherente con el enfoque (más teórico) de J.A. Pérez López.

Si las organizaciones son cruciales para producir valor económico, también lo es el *management*, que reúne y coordina los recursos productivos para conseguir el producto final. En este sentido realiza una función *consciente* de coordinación de las actividades humanas que la teoría económica atribuye a las organizaciones, complementando la coordinación inconsciente que consiguen los mercados. El directivo (*mánager*) tiene la responsabilidad de acoplar los recursos y procurar que cada uno cumpla con su función en cada momento. De acuerdo con la concepción más convencional de la teoría microeconómica, el *management* es responsable de que las variables económicas funcionen como es debido.

Pero la “función de producción” que la teoría microeconómica convencional toma como dato de partida (en términos de la tecnología disponible), no es en realidad un dato “caído del cielo”: en una misma empresa la producción puede ser más o menos eficiente (es decir, precisar menos o más *inputs* para producir los mismos *outputs*). La “frontera eficiente”, que se consigue cuando se aprovecha al máximo la tecnología disponible en un momento determinado, no se alcanza automáticamente: depende, en buena parte, de la calidad del *management* de cada empresa. Que sea necesaria la colaboración de más o menos personas, que utilice más o menos materias primas, y que el producto final sea de mayor o menor calidad, depende de cómo las personas específicas llevan a cabo las tareas necesarias y, por tanto, por naturaleza, del *management*. Trascender la frontera eficiente por medio de la innovación también depende del *management*.

Sin embargo, es preciso advertir, como introducción a los puntos siguientes, que no todo lo socialmente útil y deseable es valor económico ni todo el valor económico es socialmente deseable. Existen cosas socialmente deseables a las que individualmente no atribuimos un valor económico suficiente antes de consumirlas porque no apreciamos a priori el valor real que pueden aportarnos, como la educación, la cultura o el arte. Otras tienen un valor social que va más allá del valor individual: para cualquier persona representa un valor indudable que su vecino tenga un alto nivel de educación, por ejemplo.

Del mismo modo, existen fuentes de valor económico que pueden no traducirse en un aumento de bienestar de las personas que contribuyen a crearlo: el consumismo, la compra de impulso de la que después uno se arrepiente, el engaño o la exageración en la publicidad de determinados productos que hacen que uno se sienta decepcionado después de haber dedicado recursos reales a adquirirlos, etc., son ejemplos de un supuesto valor económico creado que en realidad no es tal.

## 2) El bienestar y desarrollo de las personas

En general, las personas pasan una buena parte del tiempo de su vida en el que están despiertos en su puesto de trabajo. Por tanto, si pretendemos aumentar no solo el valor económico, sino también los niveles de bienestar de las personas en todos los aspectos de su vida, es preciso reconocer que su bienestar en el trabajo depende en parte importante de la calidad del *management*, que coordina sus actividades y que al final es responsable de su *desarrollo*, tanto profesional como personal<sup>6</sup>.

Aceptar este punto supone negar que basta con una remuneración estrictamente económica para compensar a quienes llevan a cabo las actividades necesarias para el buen funcionamiento de una

---

<sup>6</sup> Como subrayamos más adelante, *ambos* desarrollos tienen que ver con el *aprendizaje* de las personas en las empresas. El aprendizaje *operativo* está en el origen del desarrollo *profesional*. Por otra parte, a influencia de las actividades de las personas en sus *hábitos personales* (la antesala de las *virtudes*), conduce de manera natural a consideraciones de carácter genuinamente *ético* de las que la responsabilidad del *mánager* no puede sustraerse.

empresa. La tesis de que «el dinero lo compra todo y es siempre posible compensar una incomodidad/malestar ahora con una comodidad/bienestar en otro momento», supone que el problema del bienestar en el trabajo se soluciona regulando el nivel de compensación económica para que sea justa y permita al empleado pagarse el bienestar que quiera fuera de la empresa. Por esta vía el *management* se quita el problema de encima y hace dejación de su responsabilidad directiva, porque todos sabemos que hay cosas que no se compran con dinero. Sin embargo, muchos directivos, irresponsablemente, piensan así, y muchos empleados también.

El bienestar en el trabajo tiene diferentes aspectos. En primer lugar, un trabajo se supone “decente”, digno para las personas, cuantitativa y cualitativamente. Cuantitativamente, debe ser un trabajo humano, en un número de horas limitado, con un esfuerzo proporcionado y a cambio de una remuneración digna, que permita vivir de acuerdo con los estándares del entorno social en el que la persona se mueve. Cualitativamente, nadie se siente orgulloso de un trabajo mal hecho, por eso es crucial que las personas puedan sentirse orgullosas de lo que hacen y cómo lo hacen. Conseguirlo a un nivel aceptable es responsabilidad del *management*<sup>7</sup>.

En referencia a la remuneración o compensación, dos aspectos precisan una cierta aclaración. Primero, hay unos mínimos comunes a cualquier ser humano sea donde sea, por debajo de los cuales la remuneración es indigna. Segundo, no se deben aplicar estándares de un país desarrollado a un país que está en vías de serlo, ni viceversa. Precios y salarios son típicamente superiores en un país ya desarrollado, y esto permite un margen de maniobra que el país en vías de desarrollo puede no tener. Los avances tecnológicos de los que se dispone en un país desarrollado permiten que el trabajo sea más cómodo y tenga una productividad más elevada, lo que a su vez permite salarios más elevados<sup>8</sup>. Esto no debe tomarse, sin embargo, como una excusa para aplicar a un país en vías de desarrollo unas condiciones de trabajo indignas: un empresario o directivo competente debe ser capaz de encontrar soluciones mejores que el trabajo sobrehumano o el salario infrahumano. Si no es capaz, sea donde sea, debería escoger otra profesión y dejar paso en ella a personas que lo sean, porque en este caso no estaría, de hecho, ejerciendo como directivo<sup>9</sup>.

Por otro lado, la dignidad en el trabajo no consiste en trabajar poco ni en trabajar sin exigencia. Por supuesto, un número excesivo de horas de trabajo de manera sistemática no ayuda al bienestar de nadie; pero en general no es cierta la hipótesis (con frecuencia explícita en teoría económica, por ejemplo en la teoría de la agencia) de que las personas tengan aversión al esfuerzo o que prefieran trabajar poco. En trabajos de alto nivel (en especial los de tipo directivo), las personas “adictas” al trabajo (o los alcohólicos del trabajo, *workaholics*, como suele decirse en inglés) no son una excepción. De manera parecida, si bien nadie quiere estar controlado hasta los más mínimos detalles (ni tiene ningún sentido hacerlo desde el punto de vista del *management*), a nadie le gusta que cualquier trabajo mal hecho se considere válido, o que cuando uno mismo se esfuerza en el trabajo bien hecho se le evalúe igual que a otra persona que ha realizado un trabajo de baja calidad por el que no se ha tomado ningún interés.

---

<sup>7</sup> En cierto sentido, se trata de configurar las actividades necesarias para el buen funcionamiento de una empresa de manera que para los trabajadores signifiquen más que solamente “mano de obra”; véase A. Llano, 2010.

<sup>8</sup> Exigir en un país en vías de desarrollo unos salarios como los de un país desarrollado puede dar lugar a un problema de solución imposible y convertir la empresa en inviable. En contraste, pagar en un país desarrollado unos salarios de país en vías de desarrollo es tan inmoral como ineficaz.

<sup>9</sup> Es decir, existen unos mínimos en términos de salario por debajo de los cuales constituyen una violación de la dignidad que todo ser humano merece y a la que tiene derecho. Constituyen parte de las “reglas del juego”, innegociables por naturaleza.

Como está ya implícito en el párrafo anterior, un trabajo digno debe tener un mínimo interés para quien lo hace. Este mínimo interés es relativo a las habilidades y capacidades de la persona; en particular, debe permitirle progresar y mejorar como trabajador y como persona.

Finalmente, el trato que cualquier empleado recibe debe estar acorde con su dignidad como persona. En concreto, no debe ser tratado como “mano de obra”, es decir, como mero instrumento físico de alguien que piensa por los dos, sino como persona que tiene sus propias iniciativas, su propia manera de ver las cosas y de tomar decisiones en general tan válidas como las de su jefe (y en ocasiones más, por estar más cerca del problema).

Los anteriores son componentes importantes del bienestar de las personas aunque no formen parte de su riqueza económica, y dependen de manera crucial del *management*. Argumentaremos más adelante que plantear una contraposición inevitable entre la creación de valor económico y el bienestar de las personas, es decir, afirmar que la misma variable que influye positivamente en el beneficio (trabajo, esfuerzo, o lo que sea) influye negativa y necesariamente en la utilidad de las personas consideradas como trabajadores-consumidores, es una visión primitiva y simplista de cómo funcionan las personas y las organizaciones en la realidad. Es más, una importante función del *management* es conseguir que las cosas no sean así; no intentarlo, o aceptar acríticamente la idea contraria, puede producir una *self-fulfilling prophecy* que perjudique a todo el mundo sin beneficiar a nadie.

### 3) La creación de modelos sociales

Las empresas y las organizaciones en general no existen en el vacío; muy al contrario, están inmersas en una realidad social que las influye y que es influida por ellas. Lo que ocurre en una de ellas es en parte causa y en parte consecuencia de lo que ocurre en las demás. El hecho de que una parte importante de la vida de las personas transcurra en la organización en la que trabajan hace que acaben por considerar “normal” (o incluso deseable) lo que ocurre en ellas, independientemente de que lo sea realmente; lo cual al final contribuye a crear una cultura en la que se acepta lo que es<sup>10</sup>. En la medida en que esa cultura sea positiva y enraíce en la sociedad, la aportación es deseable. En caso contrario, no, evidentemente.

Pero no podemos obviar un tipo u otro de influencia en la sociedad en este sentido. A largo plazo, todo ello contribuye a que la sociedad, implícita o explícitamente, adopte unos valores que se acaban dando por supuestos. Por ejemplo, utilizar como baremo de éxito personal en la vida la acumulación de dinero y bienes materiales en general, a menudo sin consideraciones acerca de cómo se consiguió. O aceptar como “normal” un alto grado de poder de algunos accionistas<sup>11</sup> sobre la propiedad y las decisiones en las empresas, hasta el punto de reconocerlo legalmente en

---

<sup>10</sup> Ejemplos de las prácticas a las que nos referimos son las formas de retribución (por ejemplo, las de incentivos fuertes basados en índices de variables cuantificables, o de un salario fijo, o de fórmulas mixtas de diversos tipos); o el tipo de contratos que se ofrecen a las personas (fijo, estable, temporal, contrato-basura...); la forma de trato a las personas y la buena o mala acogida a sus iniciativas; o las políticas de desarrollo de las personas desde cualquier punto de vista; y un largo etcétera que se evidenciará en los apartados siguientes.

<sup>11</sup> Conviene distinguir aquí entre los accionistas “empresarios” y los accionistas “inversionistas”. Es el comportamiento de estos últimos el que típicamente exige valor económico en términos puramente financieros, sin profundizar ni en el conocimiento del negocio (que a menudo refiere a parámetros digamos “sectoriales” sin distinguir entre empresas) ni en las particularidades y complejidades de su gestión y dirección. Los accionistas “empresarios” acostumbran a comportarse de manera radicalmente opuesta, a menudo comprometiendo incluso su patrimonio personal, de manera que la alternativa de “salirse rápidamente del negocio” es mucho menos factible para ellos. Por esta razón, los “empresarios” no deberían considerarse incluidos en el colectivo “accionistas” en este documento.

sus estatutos. En realidad se trata de una elección en buena parte arbitraria, que considera prioritaria la aportación de capital y no la del trabajo, que se entiende “adecuadamente remunerado con un salario de mercado”<sup>12</sup>.

En este sentido, el argumento clásico es que los trabajadores «pueden encontrar otro trabajo», mientras que los accionistas «no pueden encontrar otro dinero». Si este argumento ha tenido alguna validez en algún momento, no es precisamente ahora: hoy el capital puede cambiar de manos con gran facilidad<sup>13</sup>, mientras que el empleado que ha invertido en una formación específica para la empresa en la que trabaja tiene dificultades para encontrar otro trabajo que la valore adecuadamente. Así, el empleado que compromete horas y esfuerzo en su formación para un puesto de trabajo específico queda “prisionero del mismo”.

#### 4) Otras consecuencias sociales

La actuación de las empresas y las organizaciones tiene consecuencias sociales que van más allá de la exportación e importación de las prácticas empresariales. Si en los años veinte y treinta ya Elton Mayo (véase Anexo 1) describía cómo las grandes empresas que se estaban creando en la época tenían consecuencias en los modos de vivir de las personas en las grandes concentraciones urbanas, en las que se perdía el control social que hasta entonces había existido entre los habitantes de pequeñas localidades, los cambios inducidos en las últimas tres o cuatro décadas han sido todavía más sustanciales.

Los cambios en la manera de vivir que implican distintos horarios de trabajo, las implicaciones que estos significan para la vida individual y en pareja, así como las que introducen el aumento de la temporalidad y la falta de estabilidad en la relación laboral, tienen consecuencias sociales importantes. Que las cosas en una determinada empresa se hagan de una u otra manera depende en gran medida del *management*: Que sea sensible a estos problemas o no, y que haga lo posible por tratar de darles solución, puede tener una importancia crucial en el desarrollo de la sociedad.

Asimismo, hay momentos en los que, por circunstancias excepcionales, la fuerza laboral de una empresa puede quedar seriamente afectada en sus modos de vida, lo que obviamente se notará en los resultados. Si a causa de una catástrofe natural (un terremoto, una inundación o una erupción volcánica) los empleados de una empresa quedan gravemente afectados, que la dirección de la empresa sea sensible al problema y haga todo lo que esté en su mano para resolverlo o por lo menos paliarlo, redundará en un aumento del bienestar que va más allá de

---

<sup>12</sup> O quizá, después de todo, no tan arbitraria. Estamos aquí ante un tema de gran calado, en el sentido de que para tratar a las personas como tales el *management* debería esforzarse para plantear el negocio de la organización de tal manera que la aportación fundamental por su propia naturaleza sea de las personas (depositarias, por ejemplo, de sus ventajas competitivas) –entonces la prioridad, automáticamente, estaría más lejos del capital; véase también pie de página 7.

<sup>13</sup> Hasta extremos casi inimaginables: Hoy, muchas de las transacciones financieras se llevan a cabo en entornos de comunicación electrónica literalmente a la velocidad de la luz, a un ritmo imposible de seguir por un humano simplemente porque su “ritmo natural” es más bajo y no evoluciona significativamente. Ello está creando problemas en la cadencia de dichas transacciones, que cada vez más son generadas y ejecutadas por piezas de software que no solo las administran, sino que tratan de “aplicar criterios” para (mecánicamente) “entender” los objetivos de otras piezas de software con las que “transaccionan” en el “mercado”. No es de extrañar que aparezcan propuestas para “artificialmente frenar este ritmo” de manera que sea inteligible para las personas involucradas (los únicos responsables genuinos, al final) y puedan reaccionar antes de que tenga lugar una serie (larga) de despropósitos que sea luego necesario “revocar”, lo cual puede ser tarea de titanes (Coy et al., 2010).

lo que es económicamente medible. Con ello, del *management* dependerá de nuevo que el resultado sea uno u otro, tanto en la empresa como en su entorno social más inmediato.

Drucker, quizás el más conocido de todos los escritores sobre *management* y uno de los que más sentido común y sentido práctico ha mostrado, se daba cuenta de lo mismo desde el humanismo pragmático que le caracteriza, aunque en palabras y a través de conceptos muy distintos. Pensaba que el *management* era, quizá, la institución social más importante del siglo XX. En 1954, decía en una de sus obras capitales:

*«The manager is the dynamic, life-giving element in every business. Without his leadership the 'resources of production' remain resources and never become production. In a competitive economy, above all, the quality and performance of the managers determine the success of a business; indeed they determine its survival. For the quality and performance of its managers is the only effective advantage an enterprise in a competitive economy can have. (...) The emergence of management as an essential, a distinct and a leading institution is a pivotal event in social history. Rarely, if ever, has a new basic institution, a new leading group, emerged as fast as has management since the turn of this century. Rarely in human history has a new institution proven indispensable so quickly; and even less often has a new institution arrived with so little opposition, so little disturbance so little controversy. Management will remain a basic and dominant institution perhaps as long as Western civilization itself survives. (...) Only superior management competence and continuously improved management performance can keep us progressing, can prevent our becoming smug, self-satisfied and lazy.»*

Con algún matiz, estas palabras suenan hoy tan actuales como cuando fueron escritas:

*«Outside the United States management has an even more decisive function and an even tougher job. Whether Europe regains her economic prosperity depends, above all, on the performance of her managements. And whether the formerly colonial and raw material producing countries will succeed in developing their economies as free nations or will go Communist, depends to a large extent on their ability to produce competent and responsible managers in a hurry. Truly, the entire free world has an immense stake in the competence, skill and responsibility of management.»*

Por todo ello parece razonable que la sociedad exija a los directivos los más altos estándares profesionales, estando dispuesta a reconocerlos y a compensarles adecuadamente (procuraremos ser más precisos al respecto en el punto siguiente).

## Los males del *management* actual

Adelantábamos en la introducción algunas causas de la crisis actual que tenían que ver con actuaciones de personas a cargo de muchas de las instituciones afectadas. A través de su mal ejercicio del *management*, podríamos añadir ahora. Porque así como un buen ejercicio del mismo conlleva una serie de aportaciones positivas para la sociedad, su mal ejercicio es en general pernicioso y puede dar lugar a situaciones enrevesadamente contraproducentes, de las que, por un lado, es complicado reponerse, y por otro, es difícil aprender colectivamente para evitar episodios parecidos en el futuro. Hablamos, en definitiva, de *directivos incompetentes* (Sahlman, 2009).

Muchas prácticas e instituciones han sido disfuncionales en la dinámica económica de principios del siglo XXI. Sin ánimo de exhaustividad, podemos citar por lo menos las siguientes:

- Las agencias de *ratings*, que han recomendado lo que no debían recomendar, evaluando determinados riesgos con inusitada ligereza y/o anteponiendo intereses propios a sus evaluaciones supuestamente “neutrales”.
- Los bancos de inversión, que han invertido en lo que no debían invertir, y han inducido a sus clientes a invertir en lo mismo.
- Los bancos, que han prestado a quienes no debían, induciendo agresivamente a endeudarse a quienes no tenían capacidad financiera para hacerlo, en contra incluso de las normas de prudencia convencionales y tradicionales en el sector, presumiendo además de “modernidad” al hacerlo, y en ocasiones abusando de la ignorancia de personas a quienes han genuinamente engañado.
- El mundo académico, principalmente los departamentos de economía, que han justificado barbaridades salidas de la práctica de la dirección de empresas con el argumento de preservar el libre mercado.
- También las escuelas de negocios, que deberían saber mejor, pero que en los últimos años se han convertido en mera correa de transmisión de los departamentos de economía y han aplaudido cualquier práctica por absurda que fuera con tal de que tuviera un cierto éxito económico a corto plazo y a menudo olvidando los aspectos de *gobierno* necesarios para hacer realidad, coordinando actividades de diversos actores, la llamada estrategia de negocio.
- El cambio en la titularidad de la empresa, de un empresario (o grupo empresarial) comprometido con la misión y los clientes, a los inversores colectivos institucionales meramente especulativos, sin ningún interés en ninguna de las dos cosas.
- Los constructores y promotores inmobiliarios que se han lanzado a proyectos y promociones más allá de lo que es razonable dada la población y su aumento, y por tanto, las necesidades reales de viviendas y otras construcciones, contando con que encontrarían clientes dispuestos a comprar, todo lo cual puso en marcha una espiral conducente a la burbuja que ha contribuido también a la situación actual.
- Los directivos en general, que acriticamente han diseñado y utilizado sistemas de gestión, y en particular esquemas de incentivos perversos que han hecho posibles, motivado y reforzado todos estos comportamientos. En particular, esquemas de malas prácticas que han propiciado círculos viciosos sustentados por una perversa espiral en la que *mánagers* y reguladores han operado para beneficiarse mutuamente en detrimento de (varios) terceros.
- Y la arrogancia de ciertos directivos. O, por usar un anglicismo de origen griego, la *hubris* de los directivos que se han creído mejores que nadie, alentados por los aplausos de la sociedad en general y de las escuelas de negocios en particular, sobre todo en razón a “buenos” resultados económicos a corto plazo.
- En consecuencia, el descontento de un porcentaje importante de la población con su puesto de trabajo, y el poco grado de confianza que muestran en sus jefes. Con frecuencia, las personas se encuentran incómodas en su puesto de trabajo por razones que

son de puro sentido común, pero su posición en ellos no les proporciona elementos para al menos desaprobar lo que ven, y menos todavía para tomar actitudes decididas en contra.

No se puede decir que no hubiera habido avisos y voces de alarma anteriormente. Cuando el pinchazo de las .com, Ghoshal habló alto y claro, tanto en la prensa de gran difusión (*Financial Times*) como en la académica (*Academy of Management Learning and Education*, 2005), en este caso incluso después de su fallecimiento. En el mismo número especial de este *Journal* que se le dedicó, otros autores hablaron igual de claro: Mintzberg, Pfeffer, Hambrick, Ross y Gapper eran también críticos con el estado de cosas en el que nos encontrábamos. Estos autores habían ya sido críticos anteriormente, lo que probablemente constituya la razón de que fueran invitados a participar en el número.

De hecho, en la historia del *management* ha habido siempre (por definición) académicos y profesionales críticos con la manera de hacer las cosas y de pensarlas que domina el mundo actual. Desde Mary Parker Follet a Drucker, y terminando en los autores ya citados y algunos más, hay personas que han puesto en cuestión alguno de los “paradigmas”<sup>14</sup> más comúnmente usados y divulgados.

## Las bases conceptuales de los problemas

Pero también ha habido siempre otros que los han defendido, tanto en el mundo académico como en el profesional. Las últimas décadas han sido bastante sesgadas en esta dirección. En la base de estas actitudes están cinco tendencias particularmente negativas que desgraciadamente se han ido consolidando en los últimos tiempos.

- 1) El economicismo, consistente en tener en cuenta de manera preeminente o incluso exclusiva las variables económico-financieras.

La actitud, o ideología, economicista tiene su base fundamental en la idea de que el sistema de precios es tal que si las empresas maximizan sus beneficios contribuyen a la vez al bienestar social en la medida que les es posible. Pero esto solo es cierto (como Adam Smith ya veía hace más de dos siglos) si los empresarios lo hacen de manera inteligente (“*enlightened*”, Jensen, 2001) y teniendo en cuenta el largo plazo. Lo cual no siempre ocurre, como ilustra la crisis actual: cuando hablamos de beneficio, no hay manera de evitar que en realidad se esté pensando en el beneficio a corto plazo.

La versión moderna de la maximización de beneficios, que se ideó para poner énfasis más explícitamente en el largo plazo, se suele expresar por la maximización del valor para los accionistas. Lo cual, para empezar, es técnicamente incorrecto (ya que lo técnicamente correcto sería, si acaso, maximizar el valor total de la empresa), y además es falaz: el valor de las acciones en bolsa está en la práctica determinado en buena parte por los beneficios a corto plazo (con frecuencia tan a corto plazo como considerar casi exclusivamente los beneficios trimestrales) a través de los analistas financieros y los bancos de inversión.

---

<sup>14</sup> Ponemos la palabra “paradigma” entre comillas porque no nos parece que lo que hay en *management* esté ni cerca de un paradigma en el sentido de Kuhn, que precisa de un mínimo de estructura y rigor, que tiene únicamente el paradigma (sin comillas) economicista del que hablaremos en seguida.



Pero hay más. En palabras de Alejandro Llano, “lo inquietante del economicismo consiste ... el modelo ... impide al trabajador conocer ... el sentido de su trabajo ... [y] ... se le está arrancando su propia humanidad”<sup>15</sup>.

Así se acaba convirtiendo en normativo un resultado obtenido a partir de unos modelos basados en hipótesis no solo simplificadoras, sino falsas, que consideran como la única dimensión de valor la medible en términos financieros, perdiendo además por el camino cualquier referencia a dichas hipótesis de partida. Desgraciadamente, la simplicidad de esta recomendación normativa ha fomentado su adopción generalizada, dando lugar a un caso extremo de “*self fulfilling prophecy*” que ha reforzado la aparente calidad del modelo, haciendo que parezca cada vez más adecuado porque de hecho las personas responsables de actos directivos importantes los diseñan implícitamente de acuerdo con él. Y de ahí su recomendación normativa, que al final tiende a entenderse en consecuencia como una “verdad natural”.

Más allá del valor de la empresa, el enfoque y los modelos economicistas utilizados adolecen de otras limitaciones importantes:

- a) No entran en el detalle de qué son y cómo funcionan las empresas en cuyo contexto tiene lugar la práctica del *management*: no abren la “caja negra”. Las reducen a unas “funciones de producción” que expresan las combinaciones de *inputs* y *outputs* tecnológicamente posibles. Así se prescinde de cualquier consideración que tenga que ver con el *management*. Es sorprendente que muchas escuelas de dirección basen sus enfoques en este planteamiento.
- b) En particular, no tienen en cuenta conceptos como las “ventajas competitivas”, o las “competencias distintivas” de una empresa (Selznick, 1957; Pérez López, 1993), aun siendo el caso que desarrollarlas (desplegando el aprendizaje necesario), utilizarlas y mantenerlas es una de las actividades más genuinas de la profesión de directivo, justificadoras de la obtención de un beneficio por encima del “normal”.
- c) Por tanto, implícitamente aceptan que el beneficio “normal” de las empresas sea el mínimo necesario para remunerar el capital<sup>16</sup>, porque la homogeneidad de sus funciones de producción (de sus costes y sus productos, en definitiva) lleva, en condiciones de competencia abierta, a todas las empresas a vender al mismo precio. Desde una perspectiva de *management*, de lo que se trata es precisamente de alejarse cuanto más mejor del equilibrio al que da lugar el enfoque economicista para obtener una rentabilidad superior.
- d) Aceptan sin una justificación sólida una distribución desigual del valor económico creado, con ventaja para los propietarios de las empresas. Esta ha sido otra de las razones que han llevado a la conclusión (equivocada, pero comúnmente aceptada, por desgracia) de que el “valor para los propietarios” debe ser el principal objetivo de una empresa, y conseguirlo, por tanto, el empeño fundamental de quienes la dirigen.

---

<sup>15</sup> La cita completa: «Lo extraño e inquietante del economicismo consiste en que nos reduce a buscar la posesión de los únicos bienes que justamente no podemos poseer: los bienes materiales. Yo puedo usar, tener cerca, ser propietario de, vender, comprar... una alfombra, un aspirador, un automóvil, una supercuenta... Pero no poseo nada de eso. Nada de eso es mío. Lo tengo pero no lo soy. Lo único que yo puedo realmente poseer, hacer mío, es aquello que el economicismo desprecia: aquello que forma la trama de mi mundo vital, es decir, lo que conozco y lo que amo. Si el modelo organizativo impide al trabajador conocer y querer la finalidad, el sentido de su trabajo, entonces no se le está expoliando de una cosa, sino que se le está arrancando su propia humanidad» (Llano, 2010).

<sup>16</sup> Lo que los libros de microeconomía definen como beneficio “cero”.

- 2) El interés propio como único motor de la dirección y, de hecho, de cualquier acción humana, en contraposición con los “*higher ends*” (“altos fines”) de los que habla Khurana (2007). Dicho interés se postula además de todos los agentes intervinientes, sin matices ni dinámica alguna (como la que implicaría el reconocimiento de procesos de aprendizaje, por ejemplo).

Ghoshal (2005) atribuye el énfasis en el interés propio a una visión pesimista del ser humano propuesta por Milton Friedman (1962) en su famoso libro “*Capitalism and Freedom*”<sup>17</sup>. El auge y la importancia cuantitativa de los sistemas de incentivos en estos últimos cuarenta años guardan una estrecha relación con la hipótesis del interés propio como único motor del mundo económico: si esta hipótesis es cierta, únicamente un sistema de incentivos puede alinear los objetivos de la empresa con intereses de sus diferentes miembros (incluidos los directivos) y de estos entre sí. La persuasión, el sentido de misión, el sentido de lo que se hace, la amistad, el compañerismo, etc., no tienen ninguna importancia. Solo el interés propio, y de manera primordial el interés económico, la tiene.

- 3) Consistentemente con los dos puntos anteriores, un concepto instrumental de las personas humanas: las personas son únicamente instrumentos de la empresa como fabricadora de valor para los accionistas.

Si la empresa es solo una función de producción destinada a enriquecer a los accionistas, el trabajo es un *input* más que se compra en un mercado competitivo (en el que, por tanto, no hay diferenciación del producto excepto por la especialidad: un administrativo es igual a otro administrativo, un vendedor es igual a otro vendedor, etc.), y a los empleados solo se les puede motivar con incentivos, el concepto de persona como instrumento se sigue de manera lógica<sup>18</sup>.

Consistentemente con el concepto de persona-instrumento, no se considera ninguna posibilidad de aprendizaje: las técnicas que aplica la dirección son repetitivas y en gran medida mecánicas, porque se supone que las personas involucradas no cambian. Si existe algún concepto de aprendizaje es puramente maquinal, e incluso obedece a una determinada fórmula matemática: una mejora en las habilidades que permite disminuir el coste de las operaciones.

---

<sup>17</sup> Según Ghoshal:

«In Friedman’s words, ‘a major aim of the liberal is to leave the ethical problem for the individual to wrestle with.’ In other words, it can and, indeed, must be excluded from social theory. The way to do so is to base all theories on the assumption of homogeneous human behavior based on self-interest. And ‘the liberal conceives of men as imperfect beings... and regards the problem of social organization to be as much a negative problem of preventing bad people from doing harm as of enabling good people to do good...’ And, given that much of social science until then had focused on the second part of the problem, the agenda of social scientists thereon, that is, for the last 40 years has focused on the first part, that is, on the negative problem. Hence the pessimism, the ideology-based gloomy vision. (...) While within individual fields, such as organization theory and strategic management, authors can and do publish research grounded in very different assumptions and traditions, Friedman’s version of liberalism has indeed been colonizing all the management-related disciplines over the last half century.»

<sup>18</sup> Desgraciadamente, la concepción de las personas como instrumentos es históricamente lejana: es incluso anterior a la colonización del *management* por la teoría económica. Era más o menos la de Taylor y sus seguidores en los albores del siglo XX. En palabras de March y Simon (1958), estos consideraban a las personas como “adjuntos a las máquinas” (“*adjuncts to machines*”, en el original), es decir, como instrumentos, y quizás incluso de menos categoría que las máquinas. Y si bien hoy en las sociedades desarrolladas los trabajos que estudiaba Taylor son ejecutados por máquinas de manera mayoritaria, el concepto ha cambiado poco: los trabajos de tipo administrativo, comercial o incluso de operaciones los hacen personas que se supone toman los objetivos como dados y que deben ser lo más eficientes posible, sin ponerle ningún motivo ni creatividad y siendo evaluados a través de medidas supuestamente objetivas en las que se basan los sistemas de incentivos.

Como instrumentos, las personas tampoco pueden tener intenciones ni sentido del propósito. Deben limitarse a hacer lo que se les manda (de nuevo Taylor viene a la memoria) y la dirección de la empresa simplemente hace lo que hacen las demás. La teoría neoinstitucional, una de las tendencias dominantes en teoría de la organización, ha contribuido a este concepto de la persona como instrumento yendo incluso un poco más allá, dejando a las instituciones sin un propósito propio más que el de legitimarse haciendo lo mismo que hacen las otras (mímesis).

- 4) En ausencia de aprendizaje, los *mánagers* y las personas que interactúan con ellos no pueden, como consecuencia de dichas interacciones, ni mejorar ni empeorar como personas (más allá de como instrumentos). Esto imposibilita de manera fundamental cualquier consideración de carácter ético en las actividades de dirección, ya que lo ético ocurre como la mediación entre un sujeto y sus actos, en el sentido de que cualquier acto de una persona origina una modificación estructural de la misma, precisamente por haber actuado. Uno aprende a servir mejor a los clientes si persevera en ello, igual que aprende a ser un ladrón competente si roba a menudo, aun si es obligado a ello.
- 5) Una metodología aplicada a la investigación para avanzar en los conocimientos de *management* que podemos calificar de empirismo ingenuo y que acepta únicamente una comprobación empírica como prueba de cualquier afirmación “científica”<sup>19</sup>. Esta visión empirista está emparentada con las versiones más radicales del positivismo o empirismo lógico, aunque sin su rigor lógico. Hoy, el positivismo lógico es una filosofía que no se acepta ni en la ciencia natural porque sus exigencias se consideran excesivas. Con mayor razón debería rechazarse en la ciencia social, en particular desde el punto de vista del análisis y entendimiento de los fenómenos ligados al *management*:
  - a) Con frecuencia se analizan los hechos de interés utilizando enfoques y metodologías más pensadas para otro tipo de fenómenos. Por ejemplo, se buscan regularidades como las que se dan en el mundo físico (“*physics envy*”, como se ha denominado en alguna ocasión) a través de un análisis estadístico, suponiendo implícitamente que las personas siempre reaccionan de la misma manera, hipótesis muy poco realista aplicada al comportamiento de los seres humanos, que aprenden y en consecuencia cambian su comportamiento, cosa que no hacen ni las partículas elementales ni los astros.
  - b) Se incurre en lo que Hayek, en su discurso de aceptación del Premio Nobel (1974), llamó “*pretence of knowledge*”, en el sentido de no tener en cuenta los límites de las capacidades humanas. Por un lado, los eventos sociales son fenómenos de “*organized complexity*”, y la aplicación de los métodos científicos a estos fenómenos “*are often the most unscientific, and, beyond this, in these fields there are definitive limits to what we can expect science to achieve*” (Hayek, 1974; véase también Feldman, 2006). Visto desde la perspectiva práctica, esto tiene serias implicaciones en determinar si alguien puede saber, indiscutiblemente, qué es necesario hacer en cada momento en una empresa determinada.
  - c) Una consecuencia de todo ello es que con frecuencia se cae en explicaciones y modelos demasiado sencillos que acaban confundiendo porque simplifican en exceso y olvidan aspectos fundamentales de los fenómenos de dirección de empresas. Decía Mencken que “*there is always an easy solution to every human problem – neat, plausible, wrong*».

---

<sup>19</sup> Equivalente, en el extremo, a aceptar una premisa del estilo “todos los gatos son negros” por el mero hecho de haber visto muchos gatos negros.

## Algunas implicaciones prácticas de estos problemas

Muchas de estas concepciones contraproducentes se dan a menudo por supuestas en la práctica cotidiana del *management*, tanto desde una perspectiva general como desde el punto de vista de las áreas funcionales en las que se han organizado tradicionalmente las decisiones y los actos directivos. Sin ánimo de ser exhaustivo, el Anexo 2 contiene algunos ejemplos al respecto, organizados alrededor de dos grandes áreas: a) Una falta de visión de conjunto de los problemas, y b) problemas relacionados con las áreas funcionales.

## Fundamentos para una renovada concepción del *management*

El análisis anterior tiene importantes implicaciones, tanto para la teoría como para la práctica del *management*. Idealmente se debería desarrollar primero una teoría sólida, para después aplicarla en la práctica. Sin embargo, desarrollar una buena teoría toma un tiempo considerable si nos guiamos por lo que se ha tardado en otras ciencias (por ejemplo, en la más desarrollada, la física) en desarrollar modelos integrados que permitan situar cada fenómeno real en su sitio y deducir de ahí qué es preciso hacer para llegar a los resultados que se desea.

Afortunadamente, la crítica anterior sugiere ya algunas ideas aplicables a la práctica del *management* de manera inmediata. Arriesgándonos a ser un poco repetitivos, a continuación tratamos de enumerarlas, no exhaustivamente (sería imposible sin desarrollar antes una teoría), pero sí de manera sistemática. Después esbozaremos las bases en las que creemos debería asentarse una buena teoría que permita más adelante cimentar sólidamente la práctica del *management*.

### ¿Hacia dónde debe ir el management en la práctica?

1. Debe basarse en la idea de que las empresas están constituidas por personas que trabajan, se organizan, dirigen, producen bienes y servicios, los venden, etc., con unos objetivos determinados en mente, tanto individuales como colectivos. Esas personas, y sus intereses, son heterogéneos, y por tanto su importancia no homogénea en el desarrollo de las funciones de las empresas debe ser un factor importante en su diseño y funcionamiento.
2. En consecuencia, *la mayor parte* de las actividades (incluidas las de *management*) de una empresa deben involucrar personas (miembros de la misma o de su entorno inmediato). Ser realista exige planteárselas desde ese punto de vista. Es decir, no es adecuado considerar el trabajo de las personas como estrictamente mecánico, sin requerir formación ni información propias, ni identificación, entusiasmo, aprendizaje, ni desarrollo de actitudes, arrebatándoles así el *sentido* de su trabajo (Llano, 2010). El economicismo, que reduce el trabajo a una mercancía por la que se paga un salario y un incentivo, ignora dicho sentido y no reconoce que las misiones *motivan*, mientras que los incentivos monetarios, no (George, 2003).
3. En otras palabras: las organizaciones en cuyo contexto tienen lugar los “actos directivos” (de *management*), deben ser comunidades de personas que interaccionan entre en el plano personal (Pfeffer, 2005), y en consecuencia evolucionan en el tiempo, fundamentalmente mediante aprendizaje. No pueden considerarse como unas frías colecciones de contratos, protocolos y normas de actuación que existen y se perpetúan

independientemente de sus miembros-personas humanas. Como dice Alejandro Llano (2010): «La urdimbre básica de la empresa no viene dada por las reglamentaciones o intercambios económicos, sino por el *ethos* vital, por el entramado de relaciones que cohesionan a esas personas que forman la empresa».

4. El ejercicio del *management* debe, por tanto, tener en cuenta de manera explícita que está al servicio de las personas y no las personas al servicio del *management* o de directivos concretos. Por ello, los objetivos de las organizaciones deben establecerse pensando primordialmente en satisfacer los de las personas que después van a trabajar en ellas o disfrutar de sus productos (lo cual incluye, por supuesto, los clientes). En particular, debe evitar la aplicación exclusiva de la teoría financiera contemporánea y el objetivo asociado de maximización de valor para el accionista al uso, que ha producido consecuencias tan nocivas como las mencionadas en este documento. Culminando, por tanto, en misiones y propósitos de empresa que trasciendan la (necesaria pero no suficiente) creación de valor económico a corto plazo.
5. En este sentido es preciso reconocer un conjunto de características de las personas que no son ni exclusiva ni directamente económicas: amistad, lealtad, identificación, entusiasmo, motivación, etc. Por ello, en la medida en la que las organizaciones están compuestas de personas, sus finalidades no pueden bajo ningún concepto ser *exclusivamente económicas*, independientemente de las variables que se usen para medirlas (el valor de las acciones, el valor añadido o cualquier otra dimensión económico-financiera). Sin embargo, es indudable que los objetivos económicos son importantes para cualquier empresa, e incluso para cualquier organización sin ánimo de lucro.
6. Por tanto, no bastan unas teorías comportamentales que se limiten a explicar sociológicamente la existencia de determinados fenómenos sin deducir de ellos ninguna norma para la acción ni para la mejora del futuro de la especie humana, negando así la racionalidad, la intencionalidad, el aprendizaje y el sentido del propósito y de iniciativa, que son trazos distintivos de las personas.
7. El aprendizaje es particularmente importante porque supone cambios en las personas en sí mismas, en su manera de ver las cosas e incluso en sus deseos. Por eso deben plantearse a fondo las carreras profesionales de los empleados en las empresas, considerando explícitamente el aprendizaje (no solo operativo) *de todos los involucrados*, incluyendo quienes inician una interacción (es decir, los propios *mánagers* en la mayoría de los casos). Por consiguiente, a cualquier nivel, pero principalmente a nivel directivo, la autoexigencia en términos del aprendizaje que los resultados de las acciones producen sobre uno mismo es fundamental y está en el origen de la “ética en los negocios”, que desde esta perspectiva es consustancial con la profesión de dirigir y que de manera fundamental implican que *ningún ejercicio del management*, incluso el aparentemente centrado en aspectos únicamente técnicos, *es por naturaleza neutro* en este sentido.
8. Precisamente en razón a la importancia de las implicaciones sociales del ejercicio de la profesión de dirigir, necesitamos instaurar en la sociedad un pensamiento de exigencia profesional para los *mánagers* en dimensiones más allá de la eficacia inmediata: solidez moral, trato con las personas y su desarrollo, etc. Esto requiere un sistema compartido de valores difícil de conseguir. Es muy disfuncional que su prestigio social sea consecuencia casi exclusiva de resultados y remuneraciones económicas, independientemente de cómo se hayan conseguido.

9. En este sentido, de la misma manera que el economicismo ha ocasionado una profecía que se autocumple a partir de una falacia, un *management* basado en estos principios debería conseguir lo mismo pero en sentido contrario, es decir, contribuir a desarrollar en los partícipes en las organizaciones motivos distintos a los económicos como los enumerados en los puntos anteriores, en base a suponer que los tienen.
10. Entender, por todo ello, que el designio de una empresa no es una consecuencia directa y exclusiva de las fuerzas del entorno o de una naturaleza de las cosas que ineludiblemente determina comportamientos institucionales predefinidos. Al contrario, ese designio es el resultado de actuaciones de personas específicas, limitadamente (*boundedly*) racionales, con sentido del propósito e intención. La inevitabilidad del designio se da solo si las personas hacen dejación de su responsabilidad en las actividades de la empresa (en cuyo caso lo habrán merecido, podríamos añadir). Por eso los fenómenos que nos ocupan son elusivos por naturaleza y ocurren en contextos de complejidad organizada (*organized complexity*), con personas actuando en medio. Es decir, no de una complejidad fruto del mero número de variables o de la complejidad matemática de las relaciones entre ellas, sino derivada del hecho de que tiene que ver con las actuaciones de personas, con sus intenciones implícitas y explícitas. Desde un punto de vista complementario, como ya se percataba Hayek, lo anterior implica que las organizaciones precisan de la cooperación activa de estas personas, más activa cuanto mayor sea la complejidad de sus tareas y llegando idealmente al entusiasmo. Todo ello implica una interdependencia fundamental entre el *planteamiento de negocio (la estrategia) y su implantación*, en razón precisamente al papel de las personas en su puesta en práctica real, que es imprescindible tener en cuenta para llevar a cabo una labor de *management* profesionalmente responsable.
11. Otra consecuencia es que no son apropiados esquemas de compensación arbitraria y discriminatoriamente injustos, que no tienen en cuenta que, como se ha dicho, es mucho más fácil para un accionista desentenderse de la empresa vendiendo sus acciones que para un empleado, que ha hecho una inversión personal en conocimiento, aprendizaje, adecuación a una cultura, etc. (por otra parte, tanto o incluso más necesarios que el capital aportado por los accionistas para el buen funcionamiento de la empresa) (Ghoshal, 2005). Las remuneraciones desorbitadas se justifican a menudo como si los directivos tuvieran “todo el mérito” de unos resultados a los que han contribuido activamente muchas otras personas luego injustamente tratadas como instrumentos pasivos. Estos sistemas deberían reconsiderarse a fondo, fundamentalmente porque violan el concepto primario de *management* (hacer con y a través de otros).
12. Cualquier intento de medir, aunque sea de forma muy imperfecta, lo que se hace o el resultado de las acciones, es positivo si después la medida se utiliza con sensatez. Pero se debe ser consciente de que medir de forma precisa y unidimensional el grado de bondad o la calidad de un acto directivo es *imposible* debido a los diversos aspectos que lo configuran, incluyendo sus resultados, que son por naturaleza de varios tipos en general no compensables entre sí<sup>20</sup>. De hecho, los aspectos más importantes en cada momento tienden a ser más difíciles de medir, lo cual implica que los indicadores que podamos utilizar serán imprecisos en el mejor de los casos. Eso impide automatizar los actos

---

<sup>20</sup> Además, siempre algunos de esos aspectos deben respetarse “al máximo”; en este sentido son genuinamente innegociables. Un ejemplo extremo: ¿Vamos a asesinar a un cliente para conseguir un pedido, por grande que sea?

directivos, que son por definición en buena parte discrecionales (es decir, con dosis no triviales de honesta y responsable *subjetividad*).

13. El punto anterior invalida, de hecho, un *management* planteado como si los que en un momento determinado “están arriba”<sup>21</sup> fueran omniscientes, como si un gran Moloch en forma de resultados (aproximadamente medidos quién sabe cómo) a los que (privilegiadamente) tienen acceso estos, estuviera por encima de todo. Y sin que las personas afectadas por sus actos directivos no tuvieran capacidad de aprender consecuentemente. Ejercer el *management* (dirigir) así, a golpe de variables de cuadro de mando, es esencialmente contrario al concepto de *management* que intentamos delimitar aquí.
14. Es imprescindible un ejercicio del *management* con compromisos (sobre todo con las personas afectadas) y con sentido de misión más allá del objetivo inmediato y necesario de generar resultados económicos. Esto va en contra, por ejemplo, de la publicidad manifiestamente falsa a propósito (productos con propiedades curativas que no tienen) o que no tiene nada que ver con el producto o servicio de la empresa<sup>22</sup>. Se trata de entender las necesidades reales de los clientes potenciales, y empeñarse en satisfacerlas a través de los productos y servicios de la empresa a un coste que estén dispuestos a pagar con creces, sin engaños, subterfugios ni contratos con letra pequeña.
15. Los puntos precedentes no significan de ninguna manera que un buen *management* esté basado en el “buenismo”, en tolerar cualquier tipo de comportamiento o en aceptar la incompetencia. Muy al contrario, se basa en una exigencia responsable absolutamente imprescindible, pero que no significa tratar a las personas como animales (o incluso cosas) sin criterio, ni en exigirles más y más a cambio de menos y menos.
16. Finalmente, en relación con las escuelas de negocios, su tarea de formación y desarrollo de *mánagers* ganaría si tuviera explícitamente en cuenta los puntos anteriores. Así evitaríamos caer en la situación que Leavitt (2007) describía como sigue:

*«Currently, our business schools encourage students – implicitly and sometimes quite explicitly – to envision the treasury troves of wealth, status, and “success” that await them out beyond their degrees. But shouldn’t we teachers and trainers also be forewarning them of the enervating, often disillusioning psychological traps that lie out there? Shouldn’t we pointing out, too, the perhaps irreconcilable conflict between those organizations’ values and the ones our parents taught us? Our universities purport, after all, to be truth-seeking institutions, not pre-recruiters for corporations. Sooner or later, our students will surely encounter a host of organizational situations that will try their souls and test the depth of their decency – unless our systemizing educational efforts will already have erased their rectitude. They*

---

<sup>21</sup> Es interesante plantearse, por cierto, cuál es la justificación, en cada caso, para que “estén ahí”. Consideraciones del tipo “en razón a los *resultados* que han obtenido en una u otra organización”, o “porque tienen la confianza de los accionistas”, resultan, en el contexto de lo que llevamos dicho, poco adecuadas, porque se basan en apreciaciones de carácter casi exclusivamente económico, tanto para juzgar resultados como para “otorgar derechos de decisión y gobierno” en las organizaciones. Esto es algo que hemos aceptado en general, acríticamente, solo porque ha sido planteado como hipótesis simplificadora en algunos modelos al uso, o tomado como verdades absolutas a partir de resultados obtenidos con esos modelos, muchas veces sin siquiera conocer las hipótesis de partida.

<sup>22</sup> Recordemos, por ejemplo, los coches *slalomistas* o los postres lácteos que desarrollan las defensas del organismo, como tantos otros casos planteados como truco encaminado simplemente a “colocar” el producto al cliente para cumplir con cuotas de ventas enredándole si es preciso.

*will encounter cruel and incompetent bosses, arbitrary and unjustified punishments, overly competitive peers, hurtful family/organization stresses, and wrenching decisions that seriously affect the lives of their “subordinates”.*» (Enfasis añadido.)

Contribuiría también a desarrollar un “ethos social” mejor, en la línea que entre otros han señalado Gintis y Khurana (2008),:

*«By abjuring professional standards for managers in favor of a culture of greed, it is likely that business schools that have promoted the neoclassical model of stockholder-manager relations have so undercut the culture of professional honor among managerial personnel that the mechanism of informal third-party punishment and reward has sunk to dramatically low levels, thus contributing to a deficit in moral behavior on the part of contemporary managerial personnel.»*

### ¿Hacia dónde debe orientarse la teoría del *management*?

1. En primer lugar, es precisa una teoría del *management* bien construida, es decir, a partir de unos conceptos elementales que no se definen y de unos principios o enunciados elementales que se toman como verdades para el fin que uno se propone, a partir de los cuales se definen los demás conceptos y se prueban las demás verdades, quedando reducidas las ambigüedades a las que pueda haber en los conceptos y enunciados elementales; todo ello en la mejor tradición de los sistemas axiomáticos clásicos.

Debe tener, asimismo, un propósito normativo, indicando en qué dirección propone ir y por qué para mejorar las cosas.

2. En segundo lugar, debe construirse a partir de un concepto del ser humano como persona entera, es decir:
  - a) Como sujeto de derechos y finalidad de cualquier acción humana propia o ajena.
  - b) Como guiado por un propósito o unas intenciones que son la expresión de las finalidades que el ser humano ve como explícitas, y que son mucho más amplias que el interés meramente egoísta y centrado en uno mismo. Debemos ver la teoría como algo positivo y no como una manera de resolver los problemas negativos de las organizaciones (Hirschman, 1970, citado en Ghoshal, 2005). En el espíritu, además, de Amartya Sen (1998), cuando dice que:

*«...in acknowledging the possibility of a prudential explanation of apparently moral conduct, we should not fall into the trap of presuming that the assumption of pure self-interest is, in any sense, more elementary than assuming other values. Moral or social concerns can be just as basic or elementary.»*

- c) Con una racionalidad limitada, que es racionalidad y es limitada tanto en sus intenciones y propósitos (que pueden no ser lo que el ser humano realmente necesita) como en los medios que pone para conseguirlos (que pueden no ser los más adecuados) y en la manera de utilizarlos (que puede no ser la mejor, incluyendo la imposibilidad de optimizar el valor de una u otra variable).
- d) Como sujeto de aprendizaje, tanto en el sentido de aprender a querer lo que realmente necesita como en el de aprender cuáles son los medios necesarios para conseguirlo o la confianza que puede tener en otras personas.



3. En tercer lugar, debe construirse a partir de un concepto racional de organización, es decir:

- a) Con un propósito organizacional determinado y tratando de poner los medios para conseguirlo. El propósito es siempre multidimensional, incluyendo los resultados explícitos a corto plazo, el desarrollo de la competencia distintiva y el de la identificación de las personas que garantizan la eficacia a largo plazo<sup>23</sup>. Estas dimensiones no son reducibles a una sola debido en buena parte a la racionalidad limitada de quienes toman las decisiones: unos mínimos “satisfactorios” (“*satisficing*”) en cada una de las dimensiones constituyen un objetivo mucho más realista.
- b) Sabiendo que las personas que participan en la organización son: 1) limitadamente racionales y pueden cometer errores, y 2) pueden no tener unos objetivos alineados con el propósito explícito de la organización, incluyendo una hipotética “mala voluntad” por su parte en algunos casos, que puede ir desde un mal uso del poder por parte de los que lo tienen hasta unos actos directivos opuestos a los que serían convenientes para la organización.
- c) Reconociendo que se trata de problemas complejos y con grandes incertidumbres, cosas ambas que precisan de gran pericia para su solución, lo que en ocasiones conduce a que se imite lo que hacen otras organizaciones.
- d) Siendo conscientes de que las organizaciones deben satisfacer toda clase de motivos en las personas que las componen, tanto de naturaleza extrínseca (remuneración y similares) como de naturaleza intrínseca (el interés del propio trabajo) y de naturaleza trascendente, es decir, para satisfacer las necesidades de otras personas<sup>24</sup>. Por tanto, contemplar en la toma de decisiones únicamente el criterio de eficacia inmediata y olvidarse del desarrollo (no solo profesional) de las personas y de sus necesidades de otro tipo, es un grave error que se debe evitar.

## Conclusión

A modo de conclusión, queremos hacer notar que es desesperanzador, por un lado, constatar que la mayor parte de la investigación en *management* no sigue estas líneas, aun cuando en los últimos años ha habido un notable progreso y diferentes autores han puesto de manifiesto algunas de las cuestiones tratadas en este documento. En contraste, quizá sea más esperanzadora la práctica empresarial; muchas empresas y muchos directivos, quizá sin una base teórica sólida, están practicando, callada y eficazmente, bastante de lo que predicamos aquí. Esperamos contribuir con este documento al progreso de ambas en esta dirección.

La batalla será difícil y nunca podremos darla por ganada por completo, ya que las presiones de la eficacia inmediata seguirán siendo una tentación en ocasiones demasiado fuerte. Pero así ha sido siempre el progreso de la humanidad y probablemente lo seguirá siendo: imperfecto, con pasos atrás, pero yendo hacia adelante en conjunto. Hacemos votos para que así ocurra también en el campo del *management* en el futuro.

---

<sup>23</sup> Véase Pérez López, 1993.

<sup>24</sup> *Ibidem*.

## Anexo 1 – Elton Mayo y los “*Hawthorne Experiments*”<sup>25</sup>

Algunos autores clásicos del *management* anticiparon su trascendencia en los asuntos sociales. Elton Mayo, por ejemplo, profesor de la Harvard Business School, reformador y científico social, hombre cordial y de fácil trato que fácilmente abría vías de comunicación, preocupado por lo que pensaban los demás y por el bienestar de las personas en general, se daba cuenta de que el *management* de las empresas debía preocuparse por las circunstancias concretas de sus trabajadores. Su actitud en buena parte se derivaba de los famosos “*Hawthorne experiments*” en Western Electric.

Dichos experimentos, en su opinión, habían puesto de manifiesto cómo el rendimiento de las personas en el trabajo dependía no solo de las circunstancias (físicas y organizativas) del mismo, sino de sus problemas personales y sociales, que podían generar desequilibrios. La influencia de la empresa en todo ello podía ser decisiva, positiva o negativamente. El trabajador que había llegado a Estados Unidos procedente de una Italia rural, en la que la sociedad próxima ejercía un control social inmediato, dejaba paso a las grandes aglomeraciones urbanas “sin alma”, a las ciudades-dormitorio en las que cualquier problema personal podía amplificarse, produciendo el estado de “*anomie*” (concepto tomado del sociólogo francés Durkheim), de falta del propósito y de objetivos que conducía a un rendimiento laboral inferior. Por tanto, y aunque solo fuera para mejorar el rendimiento de las empresas (y hay más razones, como estamos argumentando), el *management* debe ocuparse también, en la medida en la que le sea posible, de mejorar el tipo de vida que pueden llevar sus trabajadores. En sus propias palabras:

*«Certain of the sources of personal disequilibrium, and specially the low resistance to adverse happenings in the ordinary workroom, must be attributed to the developing social disorganization and consequent anomie which is in these days typical of living conditions in or near any great industrial center. This developing anomie has changed the essential nature of every administrative problem – whether governmental or industrial. It is no longer possible for an administrator to concern himself narrowly with his special function and to assume that controls established by a vigorous social code will continue to operate in other areas of human life and action. All social controls of this type have weakened or disappeared – this being symptomatic of the diminished integrity of the social organism. The existing situation, both within the national boundaries and as between nations, demands therefore that special attention be given to restatement of the problem of administration as the most urgent issue of the present» (Mayo, 1933, pág. 165).*

Por supuesto, esta falta de control social y la consiguiente “*anomie*” son perniciosas en sí mismas, pero también por sus consecuencias en la empresa. Mayo tiene entonces dos tipos de razones entremezcladas para creer que el *management* es importante. Una, que la desorganización social y la falta de cohesión y de propósito para las personas inducen en ellas desequilibrios que son malos para la sociedad en general y para estas personas en particular. Segundo, porque estos mismos desequilibrios hacen que el rendimiento de las personas en su trabajo sea claramente inferior.

---

<sup>25</sup> Los “*Hawthorne experiments*” son quizá los experimentos más famosos de la historia del *management*. Si bien el núcleo de los mismos fueron dos salas de trabajo especializadas con cinco trabajadoras cada una durante varios años, llegaron a incluir 20.000 entrevistas a la fuerza laboral de Western Electric (Mayo, 1933).

## Anexo 2 – Algunas implicaciones prácticas de los problemas del *management* actual

A continuación incluimos algunas de las concepciones contraproducentes a que hemos hecho referencia genéricamente en el texto. Normalmente, estas concepciones tienen su origen en el mundo académico, pero se van trasladando después al mundo profesional, en el que su implantación es bastante variable (es decir, hay bastantes empresas reales muy bien gestionadas que no han caído en la trampa de estas concepciones. Los siguientes ejemplos son ilustrativos.

### A2.1. Una falta de visión de conjunto de los problemas (*administrative point of view*) y la consideración de criterios insuficientes para tomar una decisión. La "tecnificación" de las decisiones

Cualquier problema que se presente en una organización hay que entenderlo situado en su contexto y explicitando qué se pretende al intentar resolverlo. No todas las organizaciones son iguales, ni todas las empresas son iguales, ni todas las empresas del mismo sector son iguales. De hecho, si una empresa tiene una estrategia definida, precisamente esta estrategia la hace distinta de cualquier otra empresa de su mismo sector, por definición. Las diferencias están en multitud de detalles, tanto de concepción de producto o servicio como de *target* de clientes o de estructura de la cadena de valor, o de "estructura organizativa" en sentido amplio. Desgraciadamente, con frecuencia no se entiende así; se toma el problema como aislado de todo lo demás y se le aplica una solución "técnica", quizá recomendada por un experto externo como un traje *prêt-à-porter*. Esta falta de visión de conjunto se pone particularmente de manifiesto en los cuatro aspectos siguientes:

#### A2.1.1. Una falta de "visión de dirección general"

Tanto en la docencia como en la práctica, los problemas de *management* se ven con frecuencia como pequeños problemas técnicos, que pueden resolverse tranquilamente echando mano del juicio (informado, por supuesto) de un experto o mediante la aplicación de una técnica estándar. Así, si se trata de un problema financiero, tiende a creerse que un experto en mercados financieros podrá tomar la decisión, aislándola del contexto empresarial en el que se sitúa: bastará con aplicar la teoría correspondiente y ver en qué resulta. O, si se trata de un problema de programación de la producción, aplicar la técnica de programación que se considere apropiada, sin más. El engarce entre el problema y la visión general de la empresa y su estrategia brilla por su ausencia. La aplicación de la solución es incolora, inodora, insípida y aséptica. Por otra parte, no se tienen en cuenta las consecuencias que en otros aspectos de la empresa puede tener la supuesta solución, ni las dificultades de su puesta en práctica.

#### A2.1.2. Una visión mecanicista de las personas como "algo" que no cambia y que no aprende

Lo que las personas hacen, a qué estímulos responden, principalmente si se trata de incentivos económicos, se toma como dado independientemente de su posible aprendizaje, que inevitablemente existe y cambia sus respuestas, como hemos subrayado ya. Este punto de vista justifica los planteamientos de los puntos anteriores; lo que hace que los problemas de *management* sean interdependientes es precisamente que afectan a personas, a menudo *las mismas personas* desde ángulos distintos. Lo que hace necesario el "punto de vista de dirección general" son también en buena parte las personas, que al final dan vida y hacen realidad la estrategia de la empresa, que

no tendría sentido, por definición, en un entorno “impersonal” (a pesar de que exista actualmente una cierta tendencia a “despersonalizar la estrategia” en este sentido, desgraciadamente).

#### A2.1.3. La formulación de la estrategia entendida como algo mecánico, originado casi exclusivamente en un análisis sectorial pasivo

Durante décadas la estrategia se entendió como algo específico de cada empresa, por supuesto condicionada a las peculiaridades del sector, pero que tenía en cuenta, a fondo, las circunstancias internas; en concreto, las debilidades y fortalezas de la empresa para afrontar una estrategia concreta.

El progreso en economía industrial que se produjo a partir de los años setenta dio lugar a un cambio en esta concepción. Lo que en principio debía constituir un progreso claro, es decir, sustituir el análisis intuitivo del sector por herramientas más formales, pasó en gran medida a entenderse como lo único a considerar para diseñar la estrategia: factores “objetivos” en relación a quién es quién en el sector, a su estructura y a qué situación competitiva parece factible, dando relativamente menor peso (si es que se le da alguno) a un conocimiento específico y de detalle acerca de los clientes de la empresa, necesidades que se les quiere satisfacer, y de qué competencias distintivas se dispone para hacerlo.

#### A2.1.4. La práctica desaparición de la “implantación” de la estrategia... excepto por sistemas de indicadores incompletos

Joseph Bower, conocido profesor de estrategia de la Harvard Business School, ha resumido con mucha claridad en un artículo reciente la historia de los cursos de dirección general en aquella institución, y en concreto del curso que en inglés se llamaba de “Policy Implementation”, y que seguía al de “Policy Formulation” en la estructuración clásica de los cursos en Harvard. En esencia, se consideraba que, una vez diseñada una estrategia, debía ponerse en práctica mediante una estructura de organización adecuada e inspirando en los empleados la motivación pertinente. Este curso partía de un esquema conceptual que, en el resumen de Bower, sería el siguiente:

*«The leader of the firm was a general manager whose most fundamental responsibility was for the formulation of purpose (Barnard), institutionalization (Selznick), and the building of organization and systems for its implementation (Chandler), in a way consistent with market needs (Barnard), and societal demands (Selznick).»*

Desgraciadamente, unos años más tarde:

*«Across academia – Harvard Business School included – work in competitive strategy gained increasingly economic rigor. At the same time, the role of managers in the course began to disappear, especially the general manager...» (Bower, 2008).*

Uno puede estar más o menos de acuerdo con esta descripción, principalmente en los detalles, pero lo que es indudable es que el papel de los directores generales se consideraba importante, y que tanto alumnos como profesores pensaban que de él se obtenía un punto de vista crucial para enfrentarse a los problemas del mundo real, lo cual, a su vez, puntualizaba su responsabilidad y profesionalidad como directivo; esta consideración, hoy, prácticamente ha desaparecido. Si esto ha ocurrido porque el mundo real ha vuelto la espalda a este tipo de

problemas, o si ha sido por la razón inversa, puede ser objeto de debate. Pero lo cierto es que las dos cosas han coincidido en el tiempo.

## A2.2. Problemas relacionados con áreas funcionales

Si hacemos un breve repaso sistemático (aunque no exhaustivo) de las diferentes áreas funcionales, nos encontramos con una lista considerable de problemas o de falsas soluciones. Veámoslo a continuación.

### A2.2.1. Mala utilización de la contabilidad y los sistemas de control de gestión, en relación principalmente con la evaluación, medición y política de retribuciones basada en el desempeño (*performance*)

La contabilidad ha ocupado desde siempre un lugar incómodo en el *management*. Por una parte, es un requisito técnico y legal; por otra, tiene una gran utilidad en la toma de decisiones. Siempre tuvo un gran componente utilitario, es decir, de *input* para la toma de decisiones, pero la conveniencia de tener procedimientos estándar para que sea homogénea en diferentes empresas hace que la acumulación de datos contables se haya tecnificado en sí, y que, además, su utilización sea con frecuencia típicamente mecánica. Si, por ejemplo, se trata de satisfacer las necesidades del cliente (que es de lo que normalmente se trata), en lugar de pensar en este cliente y en cómo resolvemos su problema, se establece un indicador (por ejemplo, un cuestionario sobre la supuesta satisfacción del consumidor), se le llama “métrica” para dar una falsa impresión de exactitud<sup>26</sup>, y se aplican incentivos inmediatos dependiendo del grado de cumplimiento de las metas que se establezcan en esta “métrica”. El *management* como tal, es decir, la evaluación de los porqués de las cosas (necesariamente subjetiva, permítasenos insistir), la discusión jefe-subordinado, el intento de aprender para el futuro, desaparecen de la foto.

### A2.2.2. Unas finanzas que o bien se transforman en una microeconomía ideológica o bien se tecnifican y se transforman en EXCEL aplicado. Ausencia de políticas financieras

La función financiera es importante en cualquier empresa. Ver de dónde se pueden obtener recursos (a corto plazo o a largo plazo), de qué tipo pueden ser, y cómo y en qué se pueden invertir, es quizás uno de los problemas económicos más importantes, tanto para la sociedad en su conjunto como para una empresa en particular. Problema que no es “técnico” en absoluto. Descubrir en qué se puede invertir significa un hondo conocimiento del negocio y un estudio en profundidad de las alternativas que puedan presentarse; de hecho, estas alternativas no se presentan por sí solas, sino que deben crearse, con frecuencia, por la dirección; y una vez creadas, hay que ver de dónde se obtienen los recursos para invertir en ellas. Y ver cuáles pueden ser las fuentes de recursos, y cuáles es mejor utilizar en un momento determinado, es otra decisión importante, que no tiene nada de “técnica”: si no se tienen fondos disponibles en la empresa, por razones obvias; y si se tienen, porque siempre hay por lo menos una alternativa posible para ellos, que es devolverlos a los accionistas.

---

<sup>26</sup> “Métrica” es una expresión usada en matemáticas con una definición muy exacta y muy concreta y con unas características determinadas que hacen que la variable tenga unas propiedades determinadas. Los índices del desempeño (*performance*) que se suelen llamar “métricas” en la bibliografía tanto teórica como para profesionales actual no tienen ninguna de estas propiedades, con lo que es realmente desafortunado que se haya generalizado su uso, a la vez que pone de manifiesto el poco rigor de cierta bibliografía de *management*.

Este brevísimos resumen de las decisiones financieras nos sirve aquí para darnos cuenta de que este tipo de decisiones se “tecnifican” con frecuencia, quitándoles así todo el componente de *management* que en realidad tienen. Las decisiones a largo plazo (emisiones de capital o de deuda, inversiones, política de dividendos) se presentan a veces como irrelevantes, sobre la base de ciertos modelos teóricos; y las decisiones a corto plazo (fuentes de recursos circulantes y uso de los mismos), como si fueran una pequeña técnica de aplicación de EXCEL.

Y es que a menudo no se distingue entre las finanzas como tales, como base de las decisiones financieras, y la economía financiera, que no es más que el análisis formal de los mercados, sin que tenga que ver con las decisiones concretas. Las decisiones financieras son tan inciertas y prudentiales como cualquiera de las otras. Así, la trivialización de la apreciación del riesgo, que ha llevado a su sistemática infravaloración en muchos casos, del brazo de una insistente alabanza del apalancamiento como una técnica comercial para conseguir clientes o como una técnica financiera para conseguir mejores resultados para los accionistas, ha tenido efectos letales conducentes también a la situación de crisis actual.

#### **A2.2.3. Un marketing que considera a los clientes como entes pasivos, a los que se pueden aplicar estadísticas, y que olvida que satisfacer las necesidades reales de los clientes y la creación de consumidores deberían ser sus objetivos fundamentales**

La versión más popular del marketing es la que trata de convencer al cliente, como sea, para que compre. Con publicidad, intentando de manera “mecánica” ver a qué suelen responder los consumidores; con esfuerzo de ventas, intentando perseguirlos con trucos de todo tipo con una idea de cuándo el consumidor “muerde el anzuelo” y cuándo no, y con psicología barata de a qué responden y a qué no responden los consumidores.

En contraste, la visión de los clásicos es muy distinta. Citemos aquí únicamente a dos. En primer lugar, y en el que quizás es su libro más conocido, Peter Drucker (1954) dice que el propósito de un negocio es la creación de clientes (“*to create a customer*”), porque:

*«Markets are not created by God, nature or economic forces, but by businesspeople. The want a business satisfies may have been felt by the customer before he or she was offered the means of satisfying it (...) but it remained a potential want until the action of businesspeople converted it into effective demand» (pág. 37).*

Philip Kotler, quizás el autor más conocido en marketing por sus libros y artículos, propone lo que él llama “*the societal marketing concept*”, que consiste en afirmar que:

*«The organization’s task is to determine the needs, wants and interests of target markets and to deliver the desired satisfactions more effectively and efficiently than competitors in a way that preserves or enhances the consumer’s and the society’s well-being» (1984, pág. 29).*

En cualquiera de los dos casos, el énfasis está en la satisfacción de las necesidades humanas, no en el aumento de las ventas. Leamos de nuevo a Drucker:

*«Despite the emphasis in marketing and the marketing approach, marketing is still rhetoric rather than reality in far too many businesses» (2001, pág. 20).*

#### **A2.2.4. Una producción mecánica que se olvida de que quien tiene que llevarla a la práctica son seres humanos que saben más del proceso de producción real que los directivos**

Oliver Sheldon, a principios del siglo XX distinguía entre lo que, según él, era susceptible de ser tratado científicamente (los materiales y las operaciones mecánicas) y las personas, que no lo eran. «Puede haber una ciencia de costes, de transportes y de operaciones, pero no puede haber una ciencia de la cooperación», decía. Mary Parker Follet criticó este punto de vista ya entonces, porque pensaba que las dos cosas (materiales y operaciones mecánicas, por un lado, y personas por el otro) eran inseparables (Follet, 1927).

En la actualidad, los progresos en sistemas de información y de soporte a la toma de decisiones hacen posible en parte una mayor descentralización y toma de decisiones “sobre la marcha”, pero con frecuencia, en la práctica, lo que realmente ocurre en lugar de ello es que se quiere sustituir el juicio de las personas por sistemas mecánicos sin criterio que solo pueden empobrecer tanto el sistema de toma de decisiones como el conjunto de los actos directivos.

#### **A2.2.5. Un comportamiento organizacional que: a) es meramente descriptivo en lo tocante a las organizaciones, y b) considera a las personas como meros instrumentos de estas**

Muy pronto, en el desarrollo de la teoría del *management*, se vio cómo los problemas relacionados con el comportamiento de las personas excedían los factores puramente mecánicos y económicos. Los famosos experimentos Hawthorne, ya mencionados, son la referencia clásica que lo puso de manifiesto. Pero lo que en los últimos años ha cambiado sustancialmente es el objetivo y el énfasis del estudio del comportamiento. Por una parte, se ha hecho más supuestamente científico, al tratar de medir variables inmedibles y de justificar con métodos estadísticos relaciones entre ellas; por otra parte, se ha hecho más instrumental, intentando a base de lo anterior buscar las maneras de condicionar a las personas para que satisfagan los intereses “de la empresa” (que en la realidad suelen ser sencillamente los de algunos altos directivos) y perdiendo el interés genuino que tenía al principio por el bienestar de todas las personas afectadas.

#### **A2.2.6. Un análisis económico que pone por delante la ideología a los hechos**

El análisis económico, que hace abstracción de las variables no económicas y se presenta a sí mismo como un análisis riguroso (cosa que no puede ser por definición, al olvidar otras variables cruciales para el propósito de dirigir), se toma con frecuencia como paradigma de las virtudes, como perfectamente aséptico a las ideologías, como una base sólida de análisis inatacable desde puntos de vista meramente intuitivos y muy superior a ellos. Es por ello que antes lo hemos calificado de ideología supuestamente no ideológica, porque detrás de ello se esconde una manera de ver las cosas altamente cargada de ideología, que suele ser la de permitir cualquier comportamiento económico, por mucho que atente contra derechos fundamentales de las personas vistas como entes no exclusivamente económicos, posiblemente en nombre de la libertad.

## Referencias

- Bower, J. (2008), "The Teaching of Strategy: From General Manager to Analyst and Back Again?", *Journal of Management Inquiry*, 17(4), págs. 269-275.
- Coy, P., S. Westbrook, R. Schmidt y F. Bass (2010), "What's the rush?", *Bloomberg BusinessWeek*, noviembre.
- Drucker, P. (1954), "The Practice of Management", Harper and Row, Nueva York.
- Drucker, P. (2001), "The Essential Drucker", Collins Business, Nueva York.
- Feldman, J. A. (2006), "From Molecule to Metaphor", MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Follet, M.P. (1927), "Management as a Profession", cap. 4 de H. Metcalf, "*Business Management as a Profession*", págs. 73-87, McGraw-Hill Co., Nueva York; reimpresso en el cap. 2 en Matteson, M. y J. Ivancevich (1986), "Management Classics", 3ª ed., Business Publications, Plano, Texas, págs. 7-17.
- Friedman, M. (1962), "Capitalism and Freedom", University of Chicago Press, Chicago.
- George, W. (2003), "Authentic Leadership", Jossey-Bass, San Francisco.
- Ghoshal, S. (2005), "Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices", *Academy of Management Learning & Education*, 4 (1), págs. 75-91.
- Gintis, H. y R. Khurana (2008), "Corporate Honesty and Business Education: A Behavioral Model", Free Enterprise: Values in Action Conference Series, 2005-2006, en Paul J. Zak. (ed.), "Moral Markets: The Critical Role Of Values In The Economy", Princeton University Press.
- Hayek, F.A. (1974), "The pretence of knowledge", Nobel Lecture, The Nobel Foundation, reimpresso en *American Economic Review*, 79 (6), págs. 3-7.
- Hirschman, A. (1970), "The search for paradigms as a hindrance to understanding", *World Politics*, marzo.
- Jensen, M.C. (2001), "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", *Journal of Applied Corporate Finance*, otoño.
- Khurana, R. (2007), "From Higher Ends to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession", Princeton University Press, Princeton, Nueva Jersey.
- Kotler, P. (1984), "Marketing Management: Analysis, Planning and Control", 5ª ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- Leavitt, H. (2007), "Big Organizations Are Unhealthy Environments for Human Beings", *The Academy of Management Learning and Education*, 6-2, págs. 253-263.
- Llano, A. (2010), "Humanismo cívico y empresa", conferencia pronunciada en la sede del IESE en Madrid el 22 de mayo de 2010.
- Llano, C. (2010), "Ser del hombre y hacer de la organización", Ediciones Ruz, Naucalpan, Estado de México.



- March, J. y H. Simon (1958), "Organizations", John Wiley & Sons, Nueva York.
- Mayo, E. (1933), "The Human Problems of an Industrial Civilization", The Viking Press, Nueva York.
- Pérez López, J.A. (1993), "Fundamentos de la Dirección de Empresas", Ediciones Rialp, Madrid.
- Pfeffer, J. (2005), "Working Alone: What Ever Happened to the Idea of Organizations as Communities?", Research Paper nº 1906, Stanford University.
- Sahlman, W.A. (2009), "Management and the Financial Crisis (We have met the enemy and is us...)", Working Paper 10-033, Harvard Business School.
- Selznick, P. (1957), "Leadership in Administration", Berkeley, University of California Press, Los Ángeles y Londres.
- Sen, A. (1998), "Foreword", en A. Ben-Ner y L. Putterman (eds.), "Economics, values and organization", Cambridge University Press, Cambridge.
- Valero, A. y Lucas, J.L. (2007), "Política de empresa: el gobierno de la empresa de negocios", EUNSA, Pamplona.