



# En realidad, ¿qué es el *management*?

Por Wilson A. Jácome

Profesor de Gestión de Responsabilidad Social en el IDE Business School

**M**anagement... ¿Es gestión? ¿Es dirección?... En abril de 2019 los profesores Rafael Andreu, Josep María Rosanas y José Antonio Segarra, del IESE Business School, publicaron un extenso documento de estudio en el que analizan el management desde una perspectiva general y realista y, después, desde el punto de vista que ha caracterizado al IESE desde su fundación, inspirado por sus fundadores y pioneros. Las dos visiones se complementan y se refuerzan mutuamente. De este documento he realizado un breve resumen con el cual deseo contribuir al conocimiento y difusión de este concepto, que permea

toda la enseñanza de dirección de empresas en las escuelas asociadas al IESE, entre ellas el IDE Business School.

Comencemos recordando que la mayor parte de las personas trabajamos para ganarnos la vida casi siempre en una empresa u organización, sea como propietarios o como empleados, etc. Para asegurar su buen funcionamiento, estas organizaciones deben gestionarse. Y a todos nos interesa que se gestionen bien. “Bien” quiere decir que se satisfagan los motivos por los que pertenecemos a esas organizaciones y que eso se consiga eficientemente, sin malgastar recursos.

<sup>1</sup>Un argumento *ad nauseam*, o argumentum ad nauseam, es una falacia en la que se argumenta a favor de un enunciado mediante su prolongada reiteración, por una o varias personas.

# El profesor Wilson Jácome presenta un breve resumen del documento de estudio “*Management, gestión, dirección: la visión singular del IESE*”. Hoy publicamos la primera parte.

## ¿QUÉ ENTENDEMOS POR *MANAGEMENT*?

Existen muy diversas versiones de lo que hoy se entiende por *management*. Hoy coexisten dos versiones, a nuestro juicio equivocadas, a las que nos referiremos como “economicismo” y “mimetismo”.

El “economicismo” define el objetivo de una empresa como la maximización de los beneficios. De hecho, ésta es una aplicación de la teoría del equilibrio económico general, según la cual maximizar beneficios conduce a un óptimo social global. Además de la teoría, la aplicación práctica es incorrecta porque maximizar el valor presupone que los agentes económicos disponen de un conocimiento que no tienen: saber cómo o cuándo se alcanza ese valor máximo es imposible. ¿Invirtiendo más o menos en I+D? ¿Gastando más o menos en formación de personal? Y así *ad nauseam*<sup>1</sup>, sobre todo si tenemos en cuenta el largo plazo.

Crear que a las personas implicadas con la organización les interesa únicamente su remuneración económica es obviamente falso: les interesa también tener un trabajo digno, interesante de por sí, un buen ambiente de trabajo, un buen mando, tener perspectivas profesionales atractivas.

Al economicismo no le preocupa si lo hecho es aceptable o no, si es ético o no.

La versión mimética consiste en pensar que lo que deben hacer las empresas es lo que hacen las demás. ¡Ojo! En una empresa que opera en un mercado competitivo, no distinguirse de los demás, no querer hacer algo diferente, es no tener estrategia.

Puede argumentarse que se trata de imitar únicamente prácticas de éxito. Suena razonable, pero, ¿qué es éxito? ¿Cómo se define? No negamos la existencia de buenas prácticas en *management*. La sabiduría práctica da pistas sobre principios generales de buen gobierno, tales como desarrollar un estilo de trabajo en el que se escucha a todos los *stakeholders*, empoderar a nuestros colaboradores, presentar siempre “cuentas sin espuma” que sean fiel reflejo de la realidad, cuidar que los Consejos de Administración realicen su trabajo profesional con transparencia y en beneficio de los intereses sociales, optar por una innovación realista en todos los niveles y retornar a la simplicidad en procesos y organización.

Este tipo de principios generales de buen gobierno merece la aplicación transversal que se demuestra acertada y que contraponemos a las visiones miméticas en masa que conducen a apostar todos por los mismos negocios, los mismos posicionamientos y los mismos modelos de negocio.

## ALGUNAS RAZONES FUNDAMENTALES POR LAS QUE ESTOS ENFOQUES RESULTAN POCO PRÁCTICOS

En la realidad ninguno de esos enfoques funciona por una razón básica: de una forma u otra los dos buscan una manera bien estructurada, operativa y efectiva de conseguir el objetivo establecido (nótese, unidimensional), siguiendo una serie de pasos a modo de algoritmo o “receta” que identifique también cuándo se alcanza dicho logro; es decir, buscan disponer de un modelo bien definido, preestablecido y estable que asegure su consecución de manera demostrable, como el enfoque economicista persigue un óptimo social o el mimetismo trata de obtener, por imitación, el éxito.

Sin embargo, como ya hemos sugerido, las hipótesis en que se basan tales recetas son poco realistas y por eso implantarlas con eficacia en la práctica resulta una quimera: nos quedamos con propuestas utópicas que, en realidad, no sirven para inspirar un buen *management*. En varios aspectos, la situación es análoga a lo que sería una ingeniería (ficticia) que se basara en un conocimiento deficiente del comportamiento de los materiales que hay que emplear y de cómo pueden afectarles las condiciones ambientales en que se vayan a utilizar.

## EL MANAGEMENT RESPONSABLE

La responsabilidad esencial de un buen *management* es conseguir que un grupo de personas colaboren libre y

eficazmente para, coordinando esfuerzos, alcanzar varios objetivos que, en principio, interesan a todas ellas, aunque probablemente por motivos distintos, en el contexto de una empresa que, como tal, participa también de dichos objetivos.

Esos objetivos son fundamentalmente dos: (1) que las personas que conforman la empresa estén dispuestas a colaborar (idealmente, que quieran hacerlo) para diseñar y elaborar productos y/o servicios que resulten útiles a otras personas, quienes, en consecuencia, (2) acepten pagar por ellos un precio superior al coste de producirlos, y generen así suficientes resultados económicos para asegurar la supervivencia básica de la empresa. En definitiva, se trata de servir, servir en el sentido de ser útil, en particular, a quienes decidan ser clientes, porque así satisfacen algunas de sus necesidades reales; y también servir a aquellos que dentro de la propia organización prestan sus servicios profesionales para hacer realidad la empresa mercantil. Servir y ganar.

En una próxima entrega presentaremos la segunda parte de este resumen y analizaremos el papel fundamental del aprendizaje de personas concretas en la empresa. Esto es lo que los profesores Andreu, Rosanas y Segarra denominan “huellas”. Veremos sus implicaciones para una ciencia del *management* y para la profesión de dirigir. Finalmente, llegaremos a la definición de *management* desde la visión del IESE y, por tanto, del IDE Business School.



### EL AUTOR

**Wilson Jácome Cruz** tiene el grado de Magíster en Pensamiento Estratégico y Prospectiva para la Educación Superior por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y es Ingeniero Químico por Escuela Politécnica Nacional de Quito. Ha sido catedrático de la Escuela Politécnica Nacional de Quito y de la Universidad de Guayaquil. Fue el primer Director General del IDE Business School.