

LAS TÉCNICAS Y LA DIRECCIÓN EN LAS ENSEÑANZAS DEL IESE

DIRIGIR O GESTIONAR, ÉSA ES LA CUESTIÓN

Prof. Manuel Velilla, profesor del IESE, Contabilidad y Control

Gestionar no es lo mismo que dirigir. Equiparar ambas disciplinas es caer en el mecanicismo. El IESE nació con el objetivo de ser útil a la empresa y a sus directivos. ¿Qué principios fundamentan la formación que ofrece?



«PARA PERFECCIONAR O FORMAR EN LA TAREA DIRECTIVA HAY QUE HABLAR SOBRE TODO DE DIRECCIÓN. Y DIRECCIÓN ES, ANTES QUE NADA, DIRECCIÓN DE PERSONAS.»

El IESE nació como una escuela centrada en la dirección de empresas. A eso prácticamente le condujo su misión desde los inicios: servir a los empresarios y a las empresas. Esta definición era sustancial. Estaba muy claro que los profesores no eran profesores de contabilidad, dirección comercial, producción o cualquiera de las disciplinas o materias propias de las áreas de formación en las que impartieron sus cursos, sino que todos debían ser profesores de Dirección de Empresas. Lo cual en absoluto significaba que todos tuvieran que saber de todo, que sería prácticamente imposible; ni siquiera, que todos fueran duchos en aspectos propios del Departamento de Dirección General. Hacía referencia a cómo debían enfocar la enseñanza de sus propias disciplinas: para que fueran útiles al director general en su toma de decisiones.

OLVIDO ACADÉMICO DE LA DIRECCIÓN: SUSTITUCIÓN POR UN ENFOQUE TÉCNICO

En los últimos años se escribe poco sobre dirección. Esta afirmación puede parecer sorprendente en vista de la explosión de publicaciones que estamos sufriendo. Pero prácticamente nada en las revistas netamente académicas es realmente de dirección. Se podría casi asegurar que, con muy pocas excepciones, el mundo científico (quizá seudocientífico) ha arrinconado el estudio de la dirección. Existen sin embargo, multitud de libros que, con honrosas excepciones, se acercan más al subgénero de los manuales de autoayuda que al de la dirección propiamente dicha.

Por el contrario, cada vez se escribe más sobre la gestión y sobre herramientas para la gestión. Por gestión se suele entender todo lo que hace referencia al hacer cosas eficazmente. Así nos referimos a una persona que ha demostrado capacidad en el hacer como un buen gestor.

Un buen gestor sería aquel que conoce y domina las “herramientas” y técnicas analíticas y las sabe combinar con suficiente habilidad y voluntad práctica como para conseguir “hacer cosas”. Es la definición del buen técnico. Con respecto a esta figura conviene introducir dos precisiones: 1) la empresa necesita buenos técnicos, y 2) todo directivo ha de dominar y poder acudir de manera suficiente a las técnicas y a los técnicos en sus tareas de dirección.

REDUCCIÓN DE LA DIRECCIÓN A LA GESTIÓN: EL PELIGRO DEL MECANICISMO

El concepto de la dirección queda en la práctica reducido a un concepto de gestión si se concibe la empresa bajo una óptica mecanicista. Una óptica mecanicista entiende que las personas se comportan de una manera predeterminada, que tienen unos motivos que esencialmente están relacionados con las variables económicas, que son en definitiva, como una prolongación de las máquinas.

A veces se cree, erróneamente, que esta visión mecanicista pertenece al pasado, a los tiempos de la revolución industrial o a la época del “taylorismo” (quien, por cierto, era menos mecanicista de lo que, con frecuencia, se le tilda). Lo cierto es que la tentación de caer en el enfoque mecanicista está siempre, por desgracia, presente. Aparece cuando los problemas de acción –en la empresa o en cualquier otra organización– se conciben básicamente como problemas de carácter meramente técnico.

Bajo esta visión, la labor de diagnóstico se desprende básicamente de los resultados de técnicos analíticos. Los criterios se reducen a los de máxima eficacia y los planes de acción vienen predeterminados por otras técnicas.

Todas las demás variables –personas incluidas– son tratadas como residuales; son elementos cuyo efecto en el plan de acción, cuando oponen una cierta resistencia, es equivalente al efecto del rozamiento en física.

Para eliminar este “rozamiento” se conciben los sistemas de incentivos. Así, el grado de incentivo necesario sería aquel que haga desaparecer este tipo de resistencia o “rozamiento”. Incluso coloquialmente, a esta forma de concebir los incentivos se le suele denominar “engrasar el sistema”.

Pues bien, este tipo de paradigma se mantiene hoy en día. ¿Qué decir por ejemplo, cuando desde el mundo práctico, algunos altos directivos y académicos proclaman que el fin y la misión de tal o cual empresa es la “maximización del valor para los accionistas”?

LA GESTIÓN COMO CAJA DE HERRAMIENTAS

Para esta visión mecanicista, la dirección no es una función, sino una caja de herramientas (*a tool box*). El llamado gestor, en contraposición al directivo, va urgido por lo inmediato. Suele ser expeditivo y, si es bueno, su currículum profesional suele estar adornado por las llamadas “historias de éxito”. –Sus “historias”–, resueltas con brillantez en períodos espectacularmente breves: de dos o tres años a lo sumo. Lo “extraño” es también que: su capacidad de gestión y sus “historias de éxito” suelen agotarse con alarmante rapidez.

Tan “eficazmente” como con sus acciones han tergiversado la misión de la empresa, han socavado la confianza de sus empleados y han destruido las ventajas competitivas en áreas de estrategias oportunistas con las que han maximizado –no se sabe si el valor para los accionistas–, pero con seguridad el valor de sus *stock options*.

El gestor suele ser un ávido consumidor de cualquier mera herramienta de gestión. No le interesa demasiado el qué o el porqué, sino sobre todo el cómo.



75 AÑOS CRECIENDO Y MEJORANDO

75 AÑOS COMPROMETIDOS EN DAR UN SERVICIO PERSONALIZADO E INNOVADOR, OFRECIENDO UNA GESTIÓN BASADA EN UNA CLARA ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y EN LA PROXIMIDAD.

TODO ELLO PARA REPERCUTIR EN LA SATISFACCIÓN Y EL BIENESTAR DE LOS MUTUALISTAS Y USUARIOS.

75 AÑOS PENSANDO EN TODOS.

1 9 3 2 - 2 0 0 7



Urgencias

900 110 112

Información

902 333 322

www.mutua-intercomarcal.com





«OTRO ASPECTO BÁSICO DE LA DIRECCIÓN ES ESTABLECER LAS CONDICIONES PARA QUE LIBREMENTE SE DESARROLLEN LOS APRENDIZAJES EVALUATIVOS, TANTO EN EXTENSIÓN COMO EN INTENSIDAD.»

VOLVER A LA DIRECCIÓN

Parece claro que siguen plenamente vigentes las ideas –el paradigma– que distinguen al IESE desde los comienzos. Para perfeccionar o formar en la tarea directiva hay que hablar sobre todo de dirección: como función –y sobre todo– como proceso. Y dirección es, antes que nada, dirección de personas. Así, el llamado “modelo de negocio” –básico para la eficacia– ha de consistir en el descubrimiento de necesidades reales de las personas (lo que Juan Antonio Pérez López llamaba misión externa de la empresa), en innovar en cómo satisfacerlas, en cómo cubrirlas de manera más adecuada atendiendo a los cambios en las mismas. No es de ningún modo lo mismo el marketing orientado al consumidor que el marketing orientado a la persona.

Otra parte sustancial de la dirección es el establecimiento de las condiciones a nivel individual y colectivo, para que se produzcan altas tasas de aprendizaje operativo por parte de los que trabajan en la empresa. Este aprendizaje es fuente de satisfacción, intrínseco a nivel individual, y origen de las llamadas ventajas competitivas (lo que Pérez López denominaba misión interna).

Por fin, otro aspecto básico de la dirección es establecer las condiciones para que libremente se desarrollen los aprendizajes evaluativos, tanto en extensión (ser capaz de valorar más aspectos de la realidad) como en intensidad (ser capaz de vivir con mayor profundidad e intensidad en función de aquellos valores).

LOS ASPECTOS TÉCNICOS EN LA FORMACIÓN EN DIRECTIVA

El paradigma del IESE no menosprecia la técnica y sus innovaciones. Las técnicas han jugado y juegan un papel importante en el proceso de dirección, especialmente en dos momentos concretos:

1. Son de indudable ayuda a la hora de diagnosticar una situación que requiere atención directiva.

2. Son importantes a la hora de evaluar los cursos posibles de acción, especialmente en lo que concierne a los criterios de eficacia.

Pero tampoco es correcto magnificar su importancia en el proceso directivo porque:

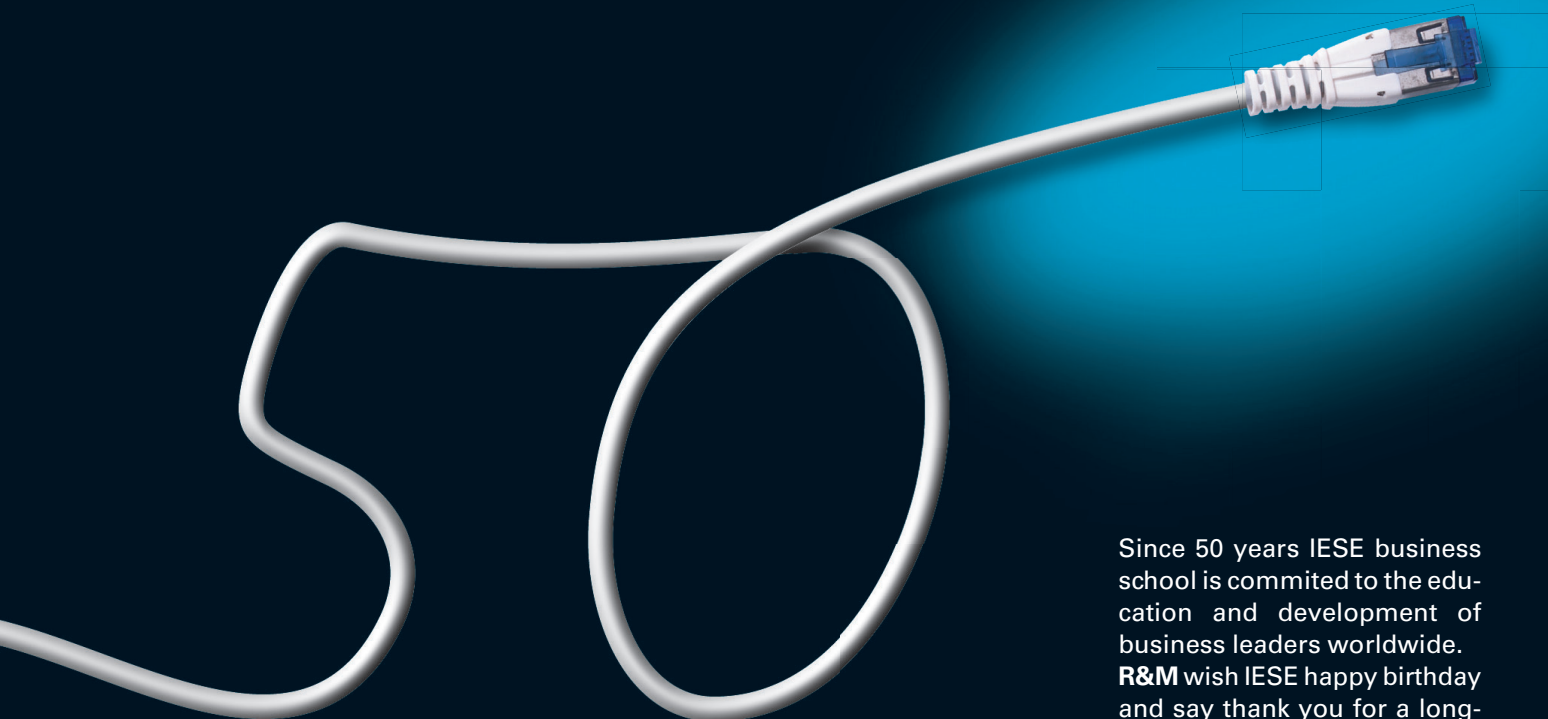
1. Para el proceso directivo, las técnicas son un medio.
2. Para el proceso directivo, los aspectos técnicos ayudan a plantearse preguntas más que a obtener respuestas.

Un ejemplo nos puede ayudar a visualizar los puntos anteriores. En el proceso de dirección suelen ser útiles –y muchas veces imprescindibles– los llamados indicadores (aspectos sobre los que un sistema de información nos puede y debe ilustrar).

Un buen uso directivo de un sistema de indicadores –por ejemplo, un cuadro de mando o *Balance Scorecard*– consiste en tomar la información que nos facilita para hacernos preguntas pertinentes y, en el mejor de los casos, para iniciar una labor de diagnóstico. Porque el indicador, o un conjunto de ellos, nos informan sobre los objetivos que queremos alcanzar, pero no son –salvo en casos excepcionales de objetivos muy operativos– los objetivos. Tomar la información que nos facilita un cuadro de mando como el diagnóstico de la situación equivale a reducir los objetivos a los indicadores. Caer en este error supone, en la práctica, haber caído en el paradigma mecanicista.

Sirva esto para advertir del cuidado que todo buen directivo debe tener al tratar con un sistema de indicaciones. Para entenderlo, hemos de pensar en las consecuencias que pueden derivarse de que el empleado tome como objetivo el indicador. Este error –grave– ocurre, por desgracia, incluso con frecuencia. Por ejemplo, hace poco, un directivo de un organismo que tiene como misión incentivar la actividad de innovación tecnológica, me relataba que, para valorar la innovación, aplicaban un indicador que medía la cantidad de *spin-off* empresariales que habían generado las diversas instituciones. Nadie puede negar que esta información parece relevante. Pues bien, al introducirla en el sistema de

STRONG PARTNERS



years IESE.edu

Since 50 years IESE business school is committed to the education and development of business leaders worldwide. R&M wish IESE happy birthday and say thank you for a long-lasting and strong partnership. We are proud to support IESE with leading edge communication networks.



R&M. We are a Swiss family business which has specialized in innovative and practical high-end products and systems in the information and communications technology market since 1964. With its cabling for communication networks R&M has earned a reputation as a quality leader who always offers added value.

R&M
Convincing cabling solutions

Reichle & De-Massari AG, Pollensa. 2, Edif. Artemisa. 1ª Planta. Ofic. 13. 28230 Las Rozas de Madrid
Tel. +34 91 640 13 33, Fax +34 91 630 93 10, www.rdm.com

«PARA EL BUEN USO DIRECTIVO HACE FALTA INFORMACIÓN, TRABAJO EN EL ANÁLISIS Y COMPROMISO PERSONAL. ES MÁS CÓMODO REFUGIARSE EN LA "APARENTE" EQUIDAD DE UNA FÓRMULA, PERO ESTA FORMA DE ACTUAR VA TOTALMENTE EN CONTRA DE LA GENERACIÓN DE CONFIANZA PERSONAL.»

valoración, lo que se conseguía era el número de *spin-off* creadas. Pero no se tenía en cuenta que la mayoría de estas *spin-off*, por falta de consistencia y madurez, tenían una vida corta y problemática como nuevas empresas. Este tipo de actuación volvería a ser coherente con un paradigma mecanicista, respecto al cual existen ciertos mitos bastante extendidos en la práctica empresarial:

- Que la utilización de una fórmula es algo objetivo (lo que absurdamente muchos traducen por justo o equitativo), frente a evaluaciones subjetivas (que muchos, absurdamente, traducen por arbitrarias e injustas).
- Que la utilización de fórmulas hace más equitativo –en cuanto a justicia distributiva– el proceso de evaluación.

Estas dos proposiciones son falsas desde un punto de vista de buena práctica directiva porque:

1. El utilizar una u otra fórmula sí que es totalmente arbitrario.
2. Lo que distingue el juicio directivo es el compromiso y la valoración personal y personalizada.

¿Dónde estibaría el error? No en tener la información sobre las *spin-off* generadas, sino haberlas introducido en el sistema de valoración a efectos de las subvenciones. Este efecto suele ser especialmente perverso cuando al dato del indicador se le asigna un peso determinado para otra valoración.

EL MITO DE LAS FÓRMULAS EN LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN

Cualquier problema de evaluación de personas o instituciones no es un problema técnico. Una fórmula no puede solucionar correctamente este tipo de problemas. Son problemas de naturaleza no operativa (no existe "a priori" en el algoritmo que convenientemente aplicado solucione el problema). Sin embargo, ¿cuántas veces se utilizan fórmulas en las empresas con objeto de evaluar e incluso incentivar a los empleados?

Naturalmente, para el buen uso directivo hace falta información, trabajo en el análisis y compromiso personal. Es más cómodo refugiarse en la "aparente" equidad de una fórmula, pero esta forma de actuar se contradice con la generación de confianza personal.

¿Y EN LA ENSEÑANZA?

Desde el inicio, la enseñanza de los aspectos técnicos en los programas del IESE se trató de hacer acorde con su vocación de escuela de dirección, que no de gestión. Por una parte, las diversas técnicas se estudiaban con rigor y profundidad. Pero, por otra, se subraya:

- Su carácter de medio, ya sea para el diagnóstico o para el análisis de alternativas en lo que a la eficacia – operativa – económica, financiera, en definitiva, en términos de negocio se refiera.
- Y se intenta alejar del alumno o participante cualquier asomo de que se le va a facilitar un vademécum de clasificación de problemas y su consiguiente recetario de soluciones. Para ello se trata, por ejemplo, de que los casos a través de los que se vehicula conocimiento técnico contengan situaciones que faciliten análisis más globales de la realidad y no sólo según los aspectos técnicos estudiados.

Así, desde los comienzos no se enseña contabilidad, sino contabilidad para directivos (la diferencia entre una y otra forma es notable según han constatado tantos alumnos a lo largo de estos treinta años). Lo mismo ocurre con el análisis económico de decisiones, o los diversos cursos de finanzas, operaciones o análisis de decisiones.

A lo largo de estos años, y a merced del impulso de los primeros profesores, se ha ido generando aprendizaje en el claustro de cómo cumplir mejor con la misión externa del IESE: el servicio a las empresas y a sus directivos.

CONCLUSIÓN

Ésta es una misión apasionante. La empresa, los directivos, son quizá, junto con la familia, la institución social que más repercute en el progreso de toda la sociedad.

Es también una misión interminable porque las empresas, y sus directivos, nunca alcanzan el horizonte.

No podemos mirar atrás ni regodearnos en los hitos alcanzados, sólo podemos seguir navegando con el espíritu audaz que nos ha definido en estos primeros cincuenta años de historia.