

Una visión humanista de la dirección general

Es hora de revisar nuestras ideas sobre lo que puede y debe ser un director general. Profesores de dirección estratégica del IESE y de sus escuelas asociadas toman el pulso al liderazgo humanista, con especial atención a la situación en la península Ibérica y Latinoamérica.



15 de julio de 2019

Hemos dividido la dirección de empresas en tantas subcategorías —dirección de innovación, tecnología, finanzas, etc.— que a veces nos olvidamos de la dirección general. Y es el director general quien, al timón de la empresa, marca el rumbo estratégico para hacer frente a los vaivenes del negocio.

Los profesores del IESE [Adrián Caldart](#) y [Joan Enric Ricart](#), junto con **Alejandro Carrera**, de IAE Business School, se han propuesto devolver protagonismo a la dirección general con un libro que hace especial hincapié en el contexto empresarial de la península Ibérica y

Latinoamérica. En él, defienden un enfoque humanista de la dirección de empresas porque, aseguran, no solo es ético, sino el que mejor puede garantizar la prosperidad a largo plazo en cualquier región del mundo.

La obra reúne la investigación de un gran número de docentes de escuelas de dirección de empresas de España, Portugal y Latinoamérica, entre los que se encuentran los profesores del IESE [Rafael Andreu](#), [África Ariño](#), [Pascual Berrone](#), [Luis Manuel Calleja](#), [Jordi Canals](#), [Marta Elvira](#), [Jaume Llopis](#), [Mike Rosenberg](#) y [Josep Tàpies](#).

Sus aportaciones abarcan desde la innovación en modelos de negocio hasta la sostenibilidad, el liderazgo institucional o las estrategias en mercados emergentes, todo ello ilustrado con casos prácticos.

Vayamos por partes

Los 15 capítulos del libro se agrupan en cuatro grandes áreas, a las que se añade un quinto bloque con el resumen de los casos empresariales mencionados.

1. Fundamentos antropológicos del *management* humanista. Los tres primeros capítulos marcan el tono con una explicación de las prioridades que tienen los buenos directores generales, seguida de un repaso de la evolución del campo académico de la política de empresa y sus implicaciones para la formación de directivos, además del auge de las organizaciones centradas en las personas. Según los editores, el director general no solo es alguien que "contribuye a la gestión eficiente e innovadora de recursos sociales escasos", también se le supone "un líder responsable de la creación de organizaciones comprometidas con el desarrollo personal de todos sus miembros y con una conducta empresarial ética".

2. Dirección estratégica y prácticas organizacionales. Los siguientes seis capítulos se centran en las prácticas empresariales de Latinoamérica, España y Portugal en temas de estrategia y diseño de las organizaciones, aunque muchas de las lecciones expuestas son extrapolables a otras regiones. Se tratan temas como la renovación del modelo de negocio, la estrategia competitiva y el emprendimiento digital en mercados emergentes, la sostenibilidad y el "lavado verde", los unicornios latinoamericanos, el aprendizaje espontáneo en las empresas o las alianzas estratégicas.

3. Gobierno corporativo. Para Caldart, Ricart y Carrera, es importante tener en cuenta que no aíslan "el gobierno corporativo de la gestión del día a día" y hacen hincapié "en la necesidad de armonizar estrategia, organización y gobierno". Los cinco capítulos de este

bloque abordan el diseño óptimo del consejo de administración, la gestión de riesgos, la influencia de la propiedad en el director general, la gestión de grupos de interés en Latinoamérica y el gobierno de las empresas familiares.

4. Una visión integradora de la agenda del director general. El último capítulo parte de las percepciones y definiciones del director general que han realizado desde Henry Mintzberg a John Kotter, para después analizar cómo conciben y ejecutan sus agendas los directores generales latinoamericanos. Uno de los hallazgos más interesantes es que coinciden en cuáles son las tareas que les corresponden, pero no tanto en las que acaban desempeñando, ya que dependen de las particularidades de cada empresa y sector.

5. Casos de estudio. La última sección incluye los resúmenes de doce casos de estudio citados en el libro, cuyos autores son profesores del IESE y sus escuelas asociadas en Portugal y Latinoamérica.

Líderes ejemplares

Caldart, Ricart y Carrera advierten que "si entendemos el papel del CEO como custodio y modelador de los valores de la organización, la necesidad de nuevas perspectivas es evidente". Y lamentan los escándalos de malas prácticas, las quiebras y el cinismo en las relaciones públicas, que han puesto en entredicho el concepto de la dirección de empresas en los últimos años.

Sin embargo, no es demasiado tarde para reparar los daños. Desde su visión humanista de la empresa, los editores del libro animan a los directores generales a liderar con el ejemplo, comprometerse con el desarrollo personal de todos los miembros de la organización y alcanzar el éxito haciendo lo correcto.

www.iese.edu/es/insight