Lecciones de don Quijote para el liderazgo y la toma de decisiones

Para James G. March, pionero de la teoría del comportamiento organizativo, nuestras identidades se convierten en importantes criterios de decisión en situaciones de cambio y ambigüedad.



1 de octubre de 2013 | Actualizado 1 de diciembre de 2018

Por Josep M. Rosanas

©IESE Business School

A principios del siglo XXI, la revista *Organizational Dynamics* publicó una lista de los 25 libros de dirección más influyentes del siglo XX. La clasificación se elaboró a partir de una encuesta entre 137 miembros de la *Academy of Management*. De los autores seleccionados, sólo James G. March tenía dos títulos en la lista, aunque como coautor, por Organizations (1958) en la séptima posición y A Behavioral Theory of the Firm (1963) en el puesto número doce.

March formaba parte del profesorado de la Universidad de Stanford desde 1970. Poseía un gran número de obras como humanista y académico. Considerado por muchos un maestro de maestros. Releer algunas de las obras que él analizaba es revelador.

En su último trabajo, con Richard Cyert, marcó un punto de inflexión en el pensamiento directivo, alejándose de una teoría exclusivamente económica de la empresa para acercarse a una teoría de la empresa enraizada en el comportamiento humano.

De hecho, el interés de March por el humanismo y las humanidades le llevó más allá del ámbito de la dirección empresarial para incluir la educación, las ciencias políticas, la sociología y la psicología.

En los últimos años, se ha dedicado a la poesía e incluso ha convertido el material de sus cursos en una película. En Pasión y disciplina: Lecciones de don Quijote para el liderazgo, March utilizó la obra maestra de Cervantes para inspirar la reflexión sobre las cualidades del liderazgo.

Lecciones claves sobre la toma de decisiones

Aunque pueda parecer imposible, la actitud del Caballero de la Triste Figura tiene que ver con la toma de decisiones. Decía March que el proceso de decisión “racional” suele guiarse por la lógica de las consecuencias, aunque no seamos capaces de decir a priori qué es exactamente lo que queremos ni de contemplar todas las alternativas de decisión y evaluarlas con rigor. Otra lógica predominante es la de hacer “lo apropiado”, siguiendo las reglas que resultan de la identidad de la persona. March citaba las palabras de don Quijote en el capítulo 5 de la primera parte: “Yo sé quién soy”. Y actúa consecuentemente con ello.

Aplicado a situaciones corrientes en el mundo de la dirección de empresas, se trata de contestar tres preguntas, según March:

- Reconocimiento: ¿qué clase de situación es esta?
- Identidad: ¿qué clase de persona soy y qué clase de organización es esta?

©IESE Business School

- Normas: ¿qué hace una persona como yo en una organización como esta cuando se encuentra en una situación como la que hemos identificado?

Todas las profesiones se guían por una lógica similar: ¿Qué haría un buen médico en una situación así? ¿Y un auditor o un director de marketing?

Lo mismo ocurre con nuestra vida privada: ¿Qué haría un buen padre? ¿O un buen ciudadano?

Las universidades y las escuelas de negocios deberían enseñar provocando este tipo de preguntas.

De alguna forma, la identidad da respuesta a la pregunta más clásica en la lógica de las consecuencias, es decir, qué medios hay que poner para obtener un determinado resultado. Es como un atajo que nos permite ser eficientes, aunque a veces nos encarrile hacia alternativas preestablecidas cuando lo oportuno sería buscar algo nuevo. De hecho, el necesario equilibrio entre la "exploración" de cosas nuevas y la "explotación" de lo que ya se sabe es otro de los temas de los que se ocupó en profundidad March.

Clásicos que merece la pena leer

Además del *Quijote*, James March encontró lecciones de liderazgo en otros clásicos. Las siguientes obras están basadas en el trabajo de March en su libro *On Leadership*.

- **Otelo por William Shakespeare**

Aunque todos la conocemos como una tragedia a la que conducen irremediablemente la perfidia de unos y los celos de otro, la obra de Shakespeare también pone sobre la mesa temas como la interrelación de las esferas pública y privada, la ambición y la manipulación en las organizaciones, además de ser un muestrario de personalidades de lo más variadas. Y lleva implícita una advertencia: cualquier "equilibrio" de terror presenta el riesgo de escalada.

- **El Quijote por Miguel de Cervantes**

Como indicaba James G. March, la obra de Cervantes es un canto a "la imaginación, el compromiso y el deleite", y pone de manifiesto cuán ambiguos pueden ser los hechos, que están sujetos a múltiples interpretaciones. Como les sucede a algunos líderes, la pérdida de

©IESE Business School

contacto del protagonista con la realidad le lleva a aferrarse a sus buenas intenciones, sin reparar en los desastrosos resultados de sus actos.

- **Guerra y paz por León Tolstói**

Una piedra de toque para quienes lo fían todo a una buena planificación estratégica, ya que del libro se desprende la idea de que el curso de la historia no sigue una estructura definida, sino que es el fruto de las interacciones de múltiples eventos más o menos insignificantes. Tolstói también carga contra la incompetencia de unos líderes aupados por unos criterios que nada tienen que ver con sus méritos.

- **Santa Juana por George Bernard Shaw**

Juana de Arco es un ejemplo de inconformismo, una heroína que se enfrenta a un *statu quo* en el que no hay villanos, solo individuos que hacen lo que suponen que deben hacer. "Cuando la exploración resulta demasiado costosa o genera demasiada incertidumbre y amenaza posiciones establecidas, la institución abandona al genio", advertía.

Este artículo fue publicado originalmente en la revista IESE Insight (núm. 19, cuarto trimestre de 2013) y posteriormente reeditado como Smart Picks en la revista IESE Business School Insight 151 (invierno 2018 - 2019).

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School