

# **Aprender de los errores para construir un *management* mejor**

17 de enero de 2011

**El *management* está en el origen de grandes éxitos empresariales pero también de grandes fracasos. Cuando se pone el acento en los resultados financieros inmediatos, se descuidan otras dimensiones fundamentales y se abona el terreno para crisis como la actual.**

Tipos de interés excesivamente bajos, burbuja inmobiliaria, pérdida de empleos. Cuando se busca una explicación a la actual crisis, estos son algunos de los principales motivos que se argumentan. Sin embargo, pocas veces se habla de la mala gestión de personas que estaban a cargo de muchas de las instituciones afectadas, un factor que ha resultado crucial.

Así lo aseguran los profesores [Rafael Andreu](#) y [Josep M. Rosanas](#) en su "[Manifiesto para un \*management\* mejor. Una visión racional y humanista](#)", en el que destacan la importancia de recuperar el *management* para la sociedad y proponen una nueva concepción del mismo de cara al futuro.

## **La tarea de dirigir**

La tarea del *management* consiste en dirigir. Esto incluye todas las actividades necesarias para contribuir a definir los objetivos de la organización, identificar las acciones más apropiadas para conseguirlos, asignar tareas para su puesta en práctica, configurar un entorno de trabajo positivo y efectivo, etc. Los directivos son las personas responsables de llevar a cabo todas estas acciones dentro de una empresa.

El *management* es importante, en primer lugar, porque crea valor económico, no sólo para las organizaciones, sino para los ciudadanos en general. Las empresas producen bienes y servicios para satisfacer sus necesidades; que lo hagan de forma eficiente, aprovechando al máximo la tecnología disponible, depende en buena medida de la calidad de su dirección.

Pero además de aumentar el valor económico, el *management* debe velar también por los niveles de bienestar de las personas en el trabajo, que es donde pasan buena parte de su vida. Un trabajo decente, con dignidad para las personas, cuantitativa y cualitativamente. Ese sería el objetivo deseado. Y es que la actuación de las empresas, cuando fomentan la temporalidad, por ejemplo, tiene graves consecuencias sociales.

Las empresas, además, crean modelos sociales no siempre deseables: las personas, al pasar tanto tiempo en el trabajo, acaban considerando "normal" algunas de sus prácticas y adoptan unos valores que dan por supuestos. Por ejemplo, utilizar como baremo de éxito personal en la vida la acumulación de dinero y bienes materiales.

## **Los males del *management* actual**

Según Andreu y Rosanas, en los últimos tiempos se han ido consolidando una serie de tendencias de *management* particularmente negativas. En primer lugar, el economicismo, que consiste en tener en cuenta de manera primordial, o incluso exclusiva, las variables económico-financieras a corto plazo. El economicismo reduce el trabajo a una mercancía por la que se paga un salario y un incentivo, sin requerir aspectos como formación, identificación, entusiasmo, aprendizaje o desarrollo de actitudes ignora las verdaderas motivaciones de los empleados, que pueden ser independientes (o no exclusivas) del salario.

Siguiendo el modelo economicista, el interés propio se convierte en el único motor del mundo económico, lo cual ha llevado al auge de sistemas de incentivos, que pueden estar en contra de los intereses de los diferentes miembros de la empresa. Pero, sin duda, la tendencia del *management* más perniciosa ha sido la que considera a las personas como meros instrumentos de una empresa centrada en la generación de valor para los accionistas. Bajo ese prisma, la única forma de motivar a los empleados es mediante incentivos económicos, sin plantearse ninguna posibilidad de que aprendan y generen cambios. La consecuencia de esta tendencia es doble: por un lado, los empleados se limitan a hacer lo que se les ordena sin preguntarse si es bueno o malo para la organización; y por otro, la dirección de la empresa se limita a hacer lo que hacen las demás, impulsada por los vaivenes del mercado de valores.

## Una concepción renovada

En opinión de Andreu y Rosanas, el mundo de la empresa precisa de 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.

Para ello, la teoría del *management* debería orientarse hacia otras salidas. En primer lugar, debe ser una teoría bien construida y tener un propósito normativo, indicando en qué dirección se debe ir y por qué.

Después, debe construirse a partir de un concepto del ser humano como persona entera, es decir, como sujeto de derechos y finalidad de cualquier acción humana propia o ajena; como guiado por un propósito mucho más amplio que el mero interés egoísta; como sujeto de aprendizaje, tanto en el sentido de aprender a querer lo que realmente se necesita como en el de aprender cuáles son los medios necesarios para conseguirlo, etc.

Por último, la teoría del *management* debería construirse a partir de un concepto racional de organización: con un propósito organizacional determinado y tratando de poner medios para conseguirlo; sabiendo que las personas que participan en la organización pueden no tener unos objetivos alineados con él; con problemas complejos y grandes incertidumbres; y siendo conscientes de que las organizaciones deben satisfacer las motivaciones de las personas que la componen, tanto los de naturaleza extrínseca (remuneración, por ejemplo) como intrínseca (el interés propio del trabajo) y trascendente (satisfacer las necesidades de otras personas).

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)