IESE Business School University of Navarra

Cátedra Crèdit Andorrà de Mercados, Organizaciones y Humanismo

OP-310
Abril de 2019

Management, gestión, dirección: la visión singular del IESE

RAFAEL ANDREU CIVIT
Profesor emérito de Dirección Estratégica y Sistemas de Información, IESE

JOSEP Mª ROSANAS
Profesor emérito de Contabilidad y Control
Cátedra Crèdit Andorrà de Mercados, Organizaciones y Humanismo, IESE

JOSÉ ANTONIO SEGARRA
Profesor de Dirección Comercial, IESE

Resumen

Este documento es una doble reflexión sobre el *management*: primero, 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. El objetivo es poner de manifiesto cómo el punto de vista tradicional del IESE encaja en un marco independiente que pone énfasis en una concepción del *management* pegada al terreno, reconociendo las peculiaridades de la práctica cotidiana de la profesión de dirigir, que no puede, por naturaleza, ignorar el papel determinante de las personas en los actos directivos. Para facilitar la comprensión tanto de especialistas y académicos como de profesionales, procuramos usar un lenguaje sencillo y ser breves, aunque sin renunciar al debido rigor.

El concepto de management. Implicaciones para la ciencia del management y para la profesión de dirigir. Tributo a los profesores Juan Antonio Pérez López y Antonio Valero y Vicente.

Palabras clave: Dirección general; fundamentos de la dirección; la profesión de dirigir; enseñanza de la dirección; eficacia; justicia.

Copyright © 2019 IESE.

Última edición: 21/2/20

Índice

Parte I: Fundamentos 3
I.1. Introducción 3
I.2. ¿Qué entendemos por *management*? 3
I.2.1. Algunas razones fundamentales por las que estos enfoques resultan poco prácticos 5
I.2.2. El papel fundamental del aprendizaje de personas concretas en la empresa: huellas 7
I.2.3. Algunas características importantes de las huellas 7
I.3. Implicaciones para una ciencia del *management* y para la profesión de dirigir 8
I.4. Por todo ello, un buen *management* 11
Parte II: Dirigir empresas con eficacia y con justicia. Tributo a los profesores Antonio Valero y Vicente y Juan Antonio Pérez López 12
II.1. Introducción 12
II.2. La visión distintiva de la dirección en el IESE 12
II.3. Personas, trabajo, empresa y dirección 13
II.4. Algunas consideraciones de carácter filosófico 14
II.5. La empresa y sus fines 15
II.6. El trabajo directivo (I). Naturaleza. Toma de decisiones e implantación 18
II.7. El trabajo directivo (II). Huellas e incentivos 20
II.8. El trabajo directivo (III). Principios generales y desarrollo de virtudes 21
II.9. Responsabilidades de la titularidad. Fines, equilibrios y gobierno de la acción directiva 23
II.10. Dirigir empresas con eficacia y con justicia. Una síntesis de la mano de JAPL y de la sabiduría práctica 24
Parte III - El IESE, una escuela de dirección singular 26
III.1. Introducción 26
III.2. Principios operativos que despliegan la singularidad del IESE 27
III.4. Consecuencias que se derivan del enfoque singular del IESE para la formación y el desarrollo de profesionales de la dirección 28
Contribución de la doctrina cristiana al emprendimiento, la dirección y el gobierno de la empresa 31

Parte I: Fundamentos

I.1. Introducción

El *management*, la gestión, la dirección, en cualquiera de sus acepciones, es muy importante en nuestras vidas. La mayor parte de las personas trabajamos para ganarnos la vida prácticamente siempre en una empresa u organización, ya sea como propietarios, empleados, etc.

Además, pertenecemos a muchas otras organizaciones: a algunas porque nos gusta o creemos que debemos hacerlo, desde un club de fútbol a una Iglesia, pasando por todo tipo de asociaciones recreativas, benéficas, culturales y un largo etcétera; a otras, porque no nos queda otro remedio, como el municipio, el Estado, la seguridad social y otro largo etcétera.

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 ellas y que eso se consiga eficientemente, sin malgastar recursos. Si esto no ocurre, podemos acabar por abandonar las organizaciones a las que pertenecemos voluntariamente y podemos ir perdiendo interés y ganas de colaborar en las de pertenencia obligada, dificultando así que se satisfagan los motivos de los demás.

Desgraciadamente, no hay (no puede haber, como iremos viendo) una única manera reconocida y compartida por todos los interesados de cómo debe hacerse eso. Si nos referimos a empresas mercantiles, como en las que la mayoría nos ganamos la vida, la cuestión se complica cuando consideramos el papel que otorgamos a sus beneficios económicos. En un extremo están quienes piensan que estos son el único motivo de su existencia y, por tanto, el objetivo al que hay que sacrificarlo todo. En otro, quienes piensan que los beneficios son una perversión del sistema capitalista, aunque estos son hoy los menos. Otros piensan que los beneficios son un mal menor que, siendo un objetivo a perseguir, no es necesariamente el prioritario.

Se atribuye a Winston Churchill decir que "algunos piensan que es malo que las empresas tengan beneficios; yo, en cambio, pienso que lo malo es que tengan pérdidas". Por otra parte, en palabras de Minzberg, está claro que la maximización de beneficios o del valor de la empresa nunca será el objetivo de organizaciones como, por ejemplo, una Iglesia o un torneo de ping pong.

En los años 60 y 70 se impuso una manera de concebir y llevar a cabo el *management*, que aún hoy sigue siendo una referencia: la humanista de Peter Drucker. Sin embargo, esa no es la tendencia que domina en las escuelas de negocios actualmente. El espíritu dominante tiene poco que ver con el de Drucker que, considerándose a sí mismo un humanista, veía el *management* como algo derivado de esta visión. El IESE captó mucho de él y de su espíritu, aunque con una impronta propia que pondremos de manifiesto en la segunda parte de este documento. Para empezar, es útil subrayar lo que en general tiende a hacerse hoy, que nos parece muy mejorable.

I.2. ¿Qué entendemos por *management*?

Siendo conscientes de que existen muy diversas versiones de lo que hoy se entiende por *management*, incluidas muchas que no lo son, simplificando nos atrevemos a decir que coexisten dos grandes mentalidades y prácticas, a nuestro juicio equivocadas, a las que nos referiremos como economicismo y mimetismo.

El economicismo consiste en definir el objetivo de una empresa como la maximización de los beneficios (o, más correctamente, de su valor económico). Es, de hecho, una aplicación incorrecta de la teoría del equilibrio económico general, según la cual maximizar beneficios conduce a un óptimo social global donde nadie puede mejorar sin que otro empeore; es decir, esta corriente acepta este criterio como la única consideración de la calidad de la distribución de los beneficios, que debería contemplarse más explícitamente (por ejemplo, viéndola como una dimensión adicional de la solución), sin preocuparse tampoco de cómo se generan en el día a día del funcionamiento de las empresas. La aplicación también es incorrecta, porque maximizar el valor presupone que los agentes económicos (en particular, las empresas y quienes las dirigen) disponen de un conocimiento que no tienen (ni pueden tener) en absoluto y, además, porque 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? ¿Con qué políticas y objetivos? ¿Con qué calidad de producto y con qué publicidad? Y así *ad nauseam*, sobre todo, si tenemos en cuenta el largo plazo. Los efectos de algunas decisiones a corto plazo pueden preverse hasta cierto punto, pero ¿a largo plazo?

Una dificultad fundamental es la siguiente: incluso si aceptáramos ese objetivo, ¿cómo conseguir que las personas que integran una organización (cada organización concreta, queremos decir, no una agregación de las que componen una economía determinada en un momento dado) se interesen realmente por él y se esfuercen para conseguirlo? ¿Por qué va alguien a esforzarse en conseguir que otros ganen dinero? Estas son las preguntas que se plantean empresas y personas concretas cuando se enfrentan a problemas de dirección específicos, mientras que el enfoque economicista tiende a centrarse en agregados que pierden el detalle de cada situación y lleva el análisis de los problemas y sus soluciones a un terreno que no responde a las necesidades de quienes necesitan consejos prácticos para dirigir bien cotidianamente, resolviendo razonablemente conflictos específicos que atañen a personas determinadas.

En cualquier caso, la recomendación economicista es que deben usarse fuertes sistemas de incentivos alineados con el valor de la empresa. Sin embargo, cualquier persona sensata que no quiera simplemente arrimar el ascua a su sardina sabe que una alineación de ese tipo es, de hecho, imposible. Si nos fijamos solo en variables económico-financieras a corto plazo podemos reducir el problema de la alineación, pero no hacerlo desaparecer. Además, por esta vía estaremos olvidando otras variables relevantes pero difícilmente expresables y predecibles en términos estrictamente económico-financieros.

Porque hacer eso supone creer que a las personas implicadas (en principio, todos los empleados de las empresas en la economía que se considere) les interesa únicamente su remuneración económica, lo que es obviamente falso: les interesa también tener un trabajo digno, interesante de por sí, en un buen ambiente de trabajo, con un buen mando, con perspectivas profesionales atractivas y un sinnúmero de cosas más, que constituyen más dimensiones relevantes del problema. Si dichas personas no consiguen satisfacer estos intereses tenderán cada vez más, en la medida en que les sea posible[1], a no contribuir a la maximización del valor económico, con el riesgo de entrar en una espiral negativa que lleve a un revés frustrante. A largo plazo, seguro, pero posiblemente también a corto. Muchos fiascos y escándalos empresariales en décadas recientes tienen su origen en la mentalidad economicista: personas que persiguen dinero y hacen lo necesario para mejorar su evaluación en términos de resultados económico-financieros sin siquiera pensar en si lo hecho es aceptable o no, o si es ético o no.

[1] Puede no serles posible por varias razones, incluidas ciertas prácticas de dirección de personas cercanas a la esclavitud.

Por otro lado, la respuesta mimética consiste en pensar que lo que deben hacer las empresas es lo que hacen las demás. Evidentemente, hacer algo que no hace nadie comporta siempre el riesgo de estar haciendo una tontería, pero hacer únicamente lo que hacen los demás es una tontería con toda seguridad. En una empresa que opera en un mercado competitivo no distinguirse de los demás, no querer hacer algo diferente, es no tener estrategia, como Michael Porter se ha cansado de repetir en términos de estrategia de producto. Y lo mismo y por la misma razón ocurre con la organización, los sistemas de gestión y las prácticas de dirección: si hacemos lo que hacen todos, los resultados serán mediocres, como los de los demás. "Mediocres" quiere decir, según el diccionario, de calidad media, que es justo lo que podemos esperar si hacemos lo que todo el mundo: un resultado parecido, aunque por otras razones, al que acaba obteniendo el enfoque economicista.

Puede argumentarse que se trata de imitar únicamente prácticas de éxito. Suena razonable, pero ¿qué es éxito? ¿Cómo se define? ¿En términos económico-financieros? Por esta última vía caeremos también en los brazos del economicismo. Y, aparte, si acabamos haciendo todos lo mismo, ¿quedará alguna práctica de éxito, realmente?

No negamos la existencia de buenas prácticas en *management*; creemos, al contrario, que la sabiduría práctica, concepto que más adelante usaremos como elemento crucial, da pistas sobre principios generales de buen gobierno, como desarrollar en las compañías un estilo de trabajo que prime la escucha a (todos) los *stakeholders*, que empodere a nuestros colaboradores y que vele por presentar siempre de unas "cuentas sin espuma" que sean fiel reflejo económico de la "realidad-realidad" y que eviten la generación de activos tóxicos; unos principios que apuesten por planteamientos de financiación sensatos que resistan coyunturas adversas más allá de los ROA o los ROE, por Consejos de Administración que realicen su trabajo profesional con transparencia y en beneficio de los intereses sociales sin caer en guerras civiles internas, por la permanente actualización del "riego sanguíneo" del negocio, optando por una innovación realista en todos los niveles y retornando a la simplicidad en procesos y organización; en definitiva, unos principios que se caractericen por la singularidad estratégica y por disponer de organizaciones emancipadas que sean foco permanente de acción y no solo de contemplación intelectual.

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

I.2.1. 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.

En una ingeniería no experimental eso es impensable: los materiales utilizados son muy bien conocidos, su comportamiento, relativamente estable y, si se presentan inestabilidades (debido, por ejemplo, a que un material envejece o se altera cuando cambian las condiciones del entorno), la dinámica correspondiente es también conocida, repetitiva, previsible e incluso homologada y asegurada por el fabricante de turno. Eso es consecuencia de que hemos ido perfeccionando nuestro conocimiento a lo largo del tiempo, desarrollando modelos basados en ciencias como la física, el electromagnetismo, etc., que permiten calcular y construir, con precisión suficiente, ingenios de probada utilidad práctica. En un contexto así son posibles recetas o protocolos de actuación bien definidos y estables que aseguran dicha utilidad; esos son los protocolos que certifican los colegios profesionales correspondientes (de ingenieros, abogados, médicos, arquitectos, etc.), mientras que, quizá en parte debido a la dificultad de delinear procedimientos semejantes en *management*, no existen colegios de directivos. En *management*, dos buenos directivos enfrentados al mismo problema raramente propondrán la misma solución, mientras que, en cualquiera de las disciplinas mencionadas, la expectativa es justo la contraria; por eso a veces se dice que los problemas de *management* son, en general, no operativos.

Porque el *management*, la profesión de dirigir, se parece muy poco a la profesión de ingeniero en unos cuantos aspectos fundamentales. Algunos de ellos, que caracterizan el quehacer directivo, ayudan a entender por qué dirigir exige planteamientos en esencia muy diferentes de los que resultan adecuados para la mayoría de las demás profesiones. Dichos aspectos son consecuencia de que 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. Es preciso conseguir las dos cosas a la vez: ganar sin servir es equivalente a engañar y timar a los clientes, que acabarán por dejar de serlo. Servir sin ganar es hasta cierto punto poco responsable, porque significa renunciar a que algo que se considera útil perdure en el tiempo. La aspiración, pues, debe ser servir ganando o ganar sirviendo, lo que implica ganar, pero no de cualquier manera: la responsabilidad de un buen *management* es alcanzar este equilibrio continuadamente y eso no es, por naturaleza, ni estructurado ni estable, como veremos a continuación[2].

[2] Las ideas en este párrafo proceden de Carlos Llano, fundador y profesor del Ipade en México, una escuela de *management* que comparte con el IESE muchos de sus planteamientos y enfoques.

I.2.2. El papel fundamental del aprendizaje de personas concretas en la empresa: huellas

Para hacer funcionar una empresa y conseguir esos objetivos, las personas que la componen necesitan coordinarse, lo que implica interaccionar entre sí a todos los niveles, incluido el de dirección, y con personas del entorno (clientes, proveedores, accionistas y, en general, las llamadas partícipes o *stakeholders*). Una observación importante es que dichas interacciones tienen lugar en un ámbito de cercanía y conocimiento mutuo notables y continuamente renovado; la mayor parte de las veces las interacciones se producen entre personas no anónimas. Es cierto que existe una tendencia a que determinados partícipes sean cada vez más anónimos y estén más distanciados de la empresa (por ejemplo, fondos de inversión en posesión de acciones de empresas que no conocen de cerca y cuya gestión desean sin embargo condicionar, lo cual es, en principio, demasiado simplista y, a la larga, contraproducente; véase la segunda parte de este documento). Por otra parte, en interacciones rutinarias la anonimidad y el distanciamiento son menos preocupantes.

En general y en particular, en el entorno de una empresa, cuando las personas interactúan, aprenden. Quieran o no, espontáneamente, algo se llevan puesto: una impresión, una manera de hacer, un punto de vista, un reconocimiento de que algo estaban haciendo mal o muy bien, una tendencia de mercado, la actitud y competencia de la otra persona, la preferencia de un cliente, ideas para un replanteamiento de envergadura, etc. Hemos llamado a esos aprendizajes "huellas"[3].

Las huellas confieren una dinámica muy determinante al devenir de las empresas, entre otras cosas, porque dada una interacción, la siguiente, incluso si se produce en las mismas condiciones y entre las mismas personas, no tiene por qué ser igual: los protagonistas intervendrán con el aprendizaje anterior "puesto". Dependiendo de la calidad de las huellas, un resultado interesante es que la confianza entre las personas que van interactuando puede mejorar (o empeorar), incluso sustancialmente. Hagamos una introspección rápida: ¿podemos identificar alguna huella que nos hayan dejado ciertas interacciones recientes con determinadas personas? ¿Van a influenciar probablemente nuestras interacciones futuras con ellas? ¿Podemos prever cómo?

En este sentido, las huellas definen la confianza personal y la institucional en las organizaciones y afirmamos que este es el valor máximo que es preciso desarrollar a través de la acción directiva (que no puede ser exclusivamente discurso, sino ejemplo vivo de actuación). Las palabras de M. Krzyzewshi se hacen aquí realidad: "Ningún grupo puede actuar con eficacia si falta el concierto; ningún grupo puede actuar en concierto si falta la confianza; ningún grupo puede actuar en confianza si no se halla ligado por opiniones comunes, afectos comunes, intereses comunes".

I.2.3. Algunas características importantes de las huellas

Veamos qué caracteriza fundamentalmente las huellas, que, recordemos, son aprendizajes:

a) Son *inevitables*: se producen espontáneamente en quienes participan en una interacción, quieran o no.

b) Son *ubicuas*: aparecen en la empresa y fuera de ella a través de interacciones con partícipes y *stakeholders*.

[3] Véase: R. Andreu, *Huellas: Construyendo valor desde la empresa*, Editorial DAU, 2014.

c) Muy a menudo son *individuales*, aunque pueden ser también *colectivas* o *de grupo*, pero en ambos casos afectan a individuos concretos de manera específica.

d) Son aprendizajes *acumulativos*, de manera que la trayectoria seguida por quienes aprenden para llegar a ellos los determina, al menos en parte.

e) Son casi siempre *imprevisibles* porque las propias interacciones lo son por naturaleza, y es imposible conocer completamente a otra persona, aunque un trato previo franco y de confianza entre quienes interactúan puede atenuar o incluso educar este rasgo.

f) Condicionan futuras interacciones, en mayor o menor grado, positiva o negativamente (es decir, dejando a quienes las experimentan mejor o peor preparados para la siguiente interacción), y así marcan la dinámica de las empresas: con el tiempo, cada persona afronta sus actividades e interacciones con bagajes de conocimiento potencialmente (muy) diferentes, que utiliza discrecionalmente (y, en consecuencia, imprevisiblemente para otras) de acuerdo con sus preferencias, creencias y voluntad, también cambiantes incluso en situaciones aparentemente análogas.

g) Son *difíciles de borrar y compensar* con otras de signo contrario, o con dinero, porque eso implica, para las personas afectadas, desaprender, algo no trivial.

h) Ponen *implicaciones éticas* encima de la mesa porque una huella-aprendizaje puede conculcar la dignidad y la esencia de la persona que la experimenta.

I.3. Implicaciones para una ciencia del *management* y para la profesión de dirigir

Las propiedades de las huellas que acabamos de mencionar implican una serie de características del *management* relevantes para entender por qué se diferencia fundamentalmente de otras profesiones y, en consecuencia, por qué es obligado plantearlo de manera distinta:

1. Los resultados de la actividad de una empresa no son (no pueden ser) nunca solo estrictamente económicos porque, inevitablemente, se producen también huellas, un *stock* de conocimientos y actitudes acumulado que determina en buena medida los resultados futuros, incluidos los económicos. Por eso, un planteamiento con un único objetivo (unidimensional) es corto de miras e inadecuado. Simplificar a base de no considerar las huellas es insuficiente y puede resultar inmoral si las huellas conculcan la dignidad de las personas. Desarrollaremos este punto más adelante.

2. La actividad fundamental del *management* de una empresa no consiste solo en tomar decisiones; ponerlas en práctica, implantarlas, es aún más importante, porque es esta tarea la que provoca huellas. Deberíamos, pues, hablar de decisiones en sentido amplio, considerando al mismo tiempo las correspondientes acciones explícitamente. Para hacerlo, proponemos referirnos al conjunto como "actos directivos". De hecho, la propia toma de decisiones debería contemplar los efectos de la implantación que puedan preverse en el momento de decidir para evitar tener que descartar alternativas poco adecuadas más adelante.

3. Estrictamente hablando, las huellas causan que los actos directivos sean (muy) poco repetitivos, aunque puedan parecerlo si las interacciones correspondientes se producen entre las mismas personas y en las mismas condiciones ambientales. Cualquier aparente repetición de un acto directivo se ve siempre afectada por huellas causadas por actos

previos que la hacen distinta, hasta el punto de que considerarla una reproducción de exactamente el mismo fenómeno es sencillamente imposible, por la misma razón que Heráclito decía que no te puedes bañar dos veces en el mismo río: "nuevas" personas actuarán contigo porque las "viejas" personas han cambiado y, además, tú mismo has cambiado (también llevas huellas "puestas").

Es preciso reconocer este fenómeno tan explícita, personalizada y detalladamente como sea posible. No hacerlo (por ejemplo, incluyendo solamente una elevada incertidumbre genérica e indiscriminada) da lugar a modelos con un alto componente aleatorio y poco explicativos, poco relevantes para la práctica del *management*. Entre otras cosas, eso imposibilita plantearse el desarrollo conceptual del *management* y la formación en esta disciplina del modo que se considera adecuado o incluso ortodoxo en otras, como, pongamos por caso, la física, la ingeniería, las matemáticas o incluso el derecho, la economía y la medicina.

Aunque parezca paradójico, precisamente por la razón que acabamos de exponer es fundamental que el directivo actúe con coherencia en sentido amplio; es decir, teniendo en cuenta que el aprendizaje obtenido en la aparente repetición de actos directivos constituye una magnífica oportunidad para trabajar cotidianamente en el perfeccionamiento de las huellas positivas correspondientes y, en consecuencia, de la confianza subyacente. Por supuesto, actuar incoherentemente en este sentido da al traste con estos resultados.

4. En particular, si consideramos el acto directivo como un fenómeno de interés fundamental en *management*, la implicación es que un acto directivo y sus resultados son (casi) imposibles de replicar, lo que complica sobremanera la obtención de datos empíricos válidos para desarrollar teoría y modelos de la forma usual.

   A este respecto, cabe mencionar el fenómeno conocido como *self fulfilling prophecy* (profecía de autocumplimiento, SFP, por sus siglas en inglés), el desgraciado proceso que funciona más o menos como describimos a continuación. El ejemplo más clásico consiste en suponer que los empleados son vagos y maleantes y a continuación tratarles como si lo fueran, lo que provoca que, al poco tiempo, acaben siéndolo.

   Entonces, por una intuición de este tipo, o a raíz de algunas observaciones empíricas poco representativas o rigurosas, alguien sugiere recetas aparentemente fáciles de aplicar a peliagudos problemas de *management* indebidamente simplificados, basados en ciertas hipótesis simplistas sobre el comportamiento de las personas. Eso provoca que profesionales del *management*, genuinamente engañados, decidan utilizarlas, lo cual lleva a que las personas afectadas se comporten (como autodefensa) de la manera que se supuso que lo harían y que se obtengan los resultados más visibles a corto plazo, olvidando las huellas. Entonces, por mimetismo, otros harán lo mismo si les parece que estos resultados a corto plazo son buenos. En posteriores estudios empíricos estas recetas aparecerán como prácticas de trabajo cada vez más utilizadas, lo cual refuerza el proceso de adopción por parte de cada vez más profesionales de la dirección, en un ciclo degenerativamente explosivo. El contraproducente resultado es que dichas prácticas se adoptan como normativas ortodoxas durante algún tiempo… hasta que algún otro poco riguroso profesional o académico sugiere otra opción supuestamente mejor o más moderna. Y se repite el ciclo. Este fenómeno es prácticamente imposible en ciencias más estructuradas y estables porque ni las partículas elementales, ni los planetas y estrellas, ni los proyectiles aprenden nada; por tanto, se comportan siempre de la misma manera. En cambio, es algo que ocurre con frecuencia y resulta altamente

disfuncional en conocimientos y técnicas de *management* aceptados en la práctica, lo que contribuye a que la ciencia del *management* y su aplicación tiendan a percibirse como poco rigurosas, arbitrarias o poco serias.

5. Por todo ello, por naturaleza el funcionamiento de una empresa es evolutivo a un ritmo vertiginoso si lo comparamos, por ejemplo, con el sugerido por Darwin, lo que confiere a los fenómenos de interés un notable potencial de influencia en las personas a lo largo de su vida personal y profesional, por lo demás, poco repetible exactamente y, por ello, poco previsible a nivel individual/micro. Además, en la medida en que dichos fenómenos o interacciones sean consecuencia de las acciones de otras personas (es decir, casi siempre), el *management* tiene una dimensión ética por naturaleza directamente derivada de dicha influencia, como ya adelantamos, y en la que profundizaremos más adelante.

6. En definitiva, no puede plantearse una "ciencia general del *management*" basada en modelos estructurados y estables útiles en cualquier situación como se hace en otras ciencias más clásicas, porque los aprendizajes que se producen continuamente en los fenómenos de interés no permiten generalizar de la misma manera. En la jerga diríamos que cada acto directivo es "situado" depende del contexto y debe tratarse teniendo en cuenta todos sus recovecos, incluidas las características concretas de cada persona involucrada y sus posibles aprendizajes, que nunca podremos anticipar completamente porque la libertad, la voluntad e incluso los sentimientos de cada individuo configuran un entorno demasiado complejo para que otra, por superdotada que sea, pueda comprenderlo suficientemente *a priori*. Así pues, deberemos apañarnos para enfrentarnos a un contexto así que, entre otras cosas, exige procurar conocer lo mejor posible, en cada momento, a todos quienes intervienen (no hacerlo, además, es proclive a provocar procesos de aprendizaje negativo), sabiendo que van a quedarnos siempre cabos sueltos imposibles de tratar vía modelos deterministas o que incluyan solo incertidumbre genérica e indiscriminada.

7. Los puntos anteriores pueden parecer exagerados; al fin y al cabo, puede argumentarse que ciencias como la psicología, la antropología, la sociología o la neurología también estudian fenómenos comportamentales en los humanos y han desarrollado un cuerpo de conocimiento al estilo clásico aplicable a los mismos. ¿No podemos aprovecharlo? Por supuesto, pero solo cuando su planteamiento armonice suficientemente con la situación de *management* de que se trate, siendo conscientes de que nunca, por las razones expuestas, van a encajar del todo. En el fondo sería necesaria una versión específica de cada ciencia para cada acto directivo.

8. Por otra parte, dado que las huellas afectan a personas, es exigible que quien sea responsable de un acto directivo adquiera el compromiso de evitar provocar huellas negativas que violen la dignidad de quienes intervendrán en su ejecución. Esto no puede requerirse en términos absolutos, porque asegurarlo *a priori* es imposible, pero deberían evitarse planteamientos o incluso modelos de negocio que basen su rentabilidad en aprovecharse, por diseño, de la situación de inferioridad de personas necesarias para el funcionamiento de las empresas correspondientes, algo inaceptable[4]. Este punto pone de manifiesto el carácter ético del *management*, por naturaleza. No se trata de adornarse con actos éticos o quizá estéticos después de haber dejado huellas negativas a mansalva; se trata de comportarse éticamente en el transcurso de todo acto directivo.

[4] Véase, por ejemplo, el artículo de Alfredo Pastor sobre Amazon en *La Vanguardia* del 25 de septiembre de 2018, el argumento tajante de la CEOE diciendo que "sean conscientes de que la subida de impuestos provocará la disminución de los salarios" o "Les cares del precariat" (suplemento *Ara,* 2018).

De hecho, basta con esto para asegurar que se cumple con la tan manida responsabilidad social corporativa (RSC).

9. El punto anterior confiere al *management,* por un lado, un rasgo normativo*,* en el sentido de no considerar aceptable cualquier acto directivo que viole la exigencia ética y, por otro, una condición de subjetividad (que no arbitrariedad), consecuencia de tener que sacar adelante actos directivos sin poder prever con ninguna precisión medible sus consecuencias en las personas involucradas, incluidas las responsables de los mismos (quienes los diseñan o los ponen en marcha, por ejemplo), consecuencias que determinarán en (buena) parte su calidad y desempeño en el contexto de los objetivos concretos de la empresa de que se trate.

10. En el terreno de la investigación en *management* estos rasgos, normativo y subjetivo, son también relevantes aunque, normalmente, se ignoran. La pregunta que cualquier investigador debería hacerse es: "Habiendo obtenido estos resultados, en mi opinión, ¿son sus implicaciones para la práctica del *management* aceptables desde un punto de vista normativo? ¿Por qué?". Además, debería incluir sus respuestas en la publicación correspondiente.

I.4. Por todo ello, un buen *management*

En definitiva, un buen *management* en cualquier empresa debe procurar, a través de los actos directivos necesarios, que las interacciones precisas para que aquella consiga sus objetivos se lleven a cabo generando suficientes recursos económicos e intentar, a la vez, al menos, no provocar huellas negativas (una versión más afinada del "servir y ganar" sugerido más arriba que incluye, además, ser útil no solo para los clientes, sino para todos los *stakeholders,* empezando por los empleados). Quizá deberíamos ser más estrictos, exigiendo también generar huellas positivas y contribuir así al progreso de las personas como tales y como profesionales, lo cual tiende a ser bueno tanto para las personas como para la empresa y la consecución de sus objetivos.

En otras palabras, deberíamos diseñar y poner en práctica los actos directivos a base de elegir alternativas que no generen pérdidas, que supongan aprendizajes operativos positivos o, al menos, no negativos, y que "construyan empresa" a través del desarrollo de la confianza o, al menos, no provoquen su disminución, superando el concepto de empresa como un conjunto de contratos *a priori*.

En definitiva, los actos directivos tienen impacto en la eficacia y en la justicia de sus resultados y es preciso mirar a ambos lados para buscar el equilibrio apropiado. En este sentido, el directivo es un "malabarista" que debe mantener varias bolas en el aire sin que se le caiga irremisiblemente ninguna: la bola de la misión interna, con el desarrollo de la gente de su organización; la bola del cumplimiento de la misión externa, medida en el compromiso de cumplir con los clientes; la bola de la legítima rentabilidad para los accionistas; la bola de cumplir con sus obligaciones con la sociedad, etc. Es evidente que un malabarista que sabe trabajar solo con una bola –por ejemplo, con la del valor económico para el accionista, como suele ser muy habitual– no se merece el nombre.

Esto supone el desarrollo y la aplicación de unos criterios en la evaluación de alternativas que por naturaleza no pueden ser del mismo tipo que los utilizados por un ingeniero para elegir entre una estructura capaz de soportar unos esfuerzos calculados con precisión, por ejemplo. A continuación, pasamos a la Parte II.

Parte II: Dirigir empresas con eficacia y con justicia. Tributo a los profesores Antonio Valero y Vicente y Juan Antonio Pérez López

II.1. Introducción

En la segunda parte de este documento hablaremos de algunos criterios y planteamientos desarrollados fundamentalmente por los profesores Juan Antonio Pérez López y Antonio Valero y utilizados en el IESE en respuesta a una concepción del *management* coherente con los rasgos fundamentales que acabamos de presentar.

Además, delinearemos cómo y por qué el IESE plantea la formación de directivos de la manera que lo hace, a través de un enfoque que permite enfatizar un sentido de justicia y ética que encaja con lo dicho hasta ahora, y una actitud de aprendizaje propio y contínuo adecuado para desarrollar lo que a veces se llama "sabiduría práctica", un concepto próximo al aristotélico de frónesis que se ajusta muy bien a las necesidades de la práctica del *management* tal como hemos discutido aquí. Todo ello pone en tela de juicio la aceptación, quizá un poco irreflexiva, de determinados enfoques que están cada vez más en boga, desafortunadamente.

En este sentido, a continuación entramos en más detalle en el espíritu fundacional del IESE y en cómo su forma de entender el *management* ha inspirado su evolución y su aportación específica al entendimiento del concepto y su enseñanza práctica para profesionales.

II.2. La visión distintiva de la dirección en el IESE

En el marco de lo discutido en la Parte I, este segundo bloque recoge aquellos rasgos sustantivos y singulares del contenido del trabajo directivo en la empresa que, como profesores del IESE y como antiguos alumnos, hemos oído en infinidad de ocasiones y con distintos acentos a los profesores que han marcado nuestra trayectoria. Nos atrevemos a afirmar que ha habido dos personas que, desde distintos ángulos, pero en una asombrosa convergencia, han dejado su legado en las distintas generaciones del IESE con su visión singular sobre los fines de la empresa y el trabajo de dirección en las mismas: los profesores Antonio Valero y Vicente (fundador del IESE y su primer director general) y Juan Antonio Pérez López (en adelante, AVV y JAPL), por orden de aparición en escena. Sin duda, otros de los que nos han antecedido han contribuido en diferente medida a crear el "espíritu del IESE" y a transmitirlo, reformulando o complementando la labor de AVV y JAPL. Cabe citar en este punto a Esteban Masifern, siempre con un punto de vista original humanista y personalista; a Fernando Pereira, dando contenido humano y directivo a la contabilidad, y a Josep Riverola, integrando la teoría de JAPL en la dirección de operaciones. Podríamos con toda seguridad hacer la lista más larga, pero la vamos a dejar aquí.

Las dos personas que construyeron una manera de ver las cosas integrada, poniendo juntas las diferentes áreas de la empresa para dirigirlas a un propósito común, fueron sin duda AVV y JAPL. El lenguaje y las conceptualizaciones de la parte anterior son distintos de los de esta, que procura respetar los utilizados por esos pioneros. Sin embargo, será patente una notable concordancia de fondo que creemos que enriquece el resultado, proporcionándole una solidez que esperamos contribuya al entendimiento del conjunto y pueda servir de inspiración y de referencia para plantearse una aproximación coherente y efectiva a la profesión de dirigir, a una buena práctica del *management*, en definitiva.

Quienes hemos pasado por las aulas del IESE hemos aprendido mucho de la institución en general y de los profesores en particular. En alguna medida, "compramos" el IESE porque alguien nos dijo que su enfoque era moderno, parecido al de las *business schools* americanas y, muy específicamente, al de la Universidad de Harvard. Visto desde hoy, nos damos cuenta de que el IESE, usando los conocimientos procedentes de allí, elaboró una manera diferente de ver las cosas, una visión distintiva que no podemos encontrar en los textos de Harvard de la época ni de ningún otro sitio. La competencia distintiva del IESE actual, en un mundo que se ha uniformizado considerablemente, debería basarse en esta visión, que se fundamenta principalmente en las elaboraciones conceptuales de AVV y JAPL.

Con su memoria presente, pretendemos así servir a nuestra comunidad educativa refrescando las ideas impulsoras que dieron lugar a nuestra institución y que la siguen inspirando, poniéndolas a disposición de las nuevas generaciones de profesores y directivos en el IESE, así como de los participantes en los distintos programas. En las secciones siguientes resumimos dichas ideas y nos aventuramos a integrarlas en el marco propuesto en la Parte I.

II.3. Personas, trabajo, empresa y dirección

AVV y JAPL subrayaban, cada uno a su manera, que en el ámbito de la empresa las personas recibimos un enorme impacto proveniente de los estilos de dirección y de los actos directivos de quienes tienen la responsabilidad de organizar y dirigir nuestro trabajo (derivado, a su vez, de los fines de cada empresa). Estos impactos, positivos y negativos, condicionan nuestra felicidad en mayor o menor grado.

En relación con esto, y desde una óptica estrictamente personal, resulta adecuado formularnos ciertas preguntas vitales para nuestro desarrollo vital y profesional, convencidos de que no estamos dispuestos a ser los esclavos del siglo XXI:

- ¿Cuáles son los fines reales que persigue la empresa en la que trabajamos?
- ¿Cómo afectan dichos fines a nuestro desempeño profesional concreto y a nuestro desarrollo personal y humano?
- ¿En qué tipo de empresa queremos volcar nuestro compromiso y entrega?
- ¿Cómo nos tratan y cómo nos gustaría ser tratados?
- ¿Qué pedimos a nuestro puesto de trabajo y a la organización a la que pertenecemos?
- ¿Qué pedimos a nuestros jefes directos, a los directivos del primer nivel y a la titularidad[5] de la empresa?
- ¿Cómo determina o condiciona la empresa el trato que debemos tener con nuestros colaboradores y subordinados?

En definitiva, el trabajo de dirección en la empresa consiste en la conducción organizada y eficaz de personas para el logro de sus fines. Para dirigir a personas en cualquier ámbito –y en particular, en la empresa– es conveniente haber reflexionado sobre su naturaleza y sobre sus derechos, sus deberes, sus necesidades y sus motivos para la acción en la empresa de que se trate. AVV y JAPL reflexionaron ambos sobre este punto de maneras distintas pero convergiendo al final en que la dirección de una empresa debe respetar a toda costa la dignidad de las personas, "no comprometer su dignidad humana sistemáticamente", en palabras de AVV. Como

[5] Entendemos por titularidad a los accionistas de control, en principio, con poder de decisión en la empresa.

veremos, JAPL propuso un marco conceptual muy útil para analizar más detalladamente las relaciones entre personas que incluye la misma consideración de fondo.

Por eso nuestras reflexiones parten, como denominador común para dirigir empresas, de los principios universales que incluyen el valor superior de la dignidad humana. Creemos que este punto de partida es fácilmente asumible por emprendedores, gobernantes y directivos, sea cual sea su credo o confesión. Así, adoptamos una visión normativa, que distingue entre hacer bien el trabajo directivo y hacerlo mal.

Adoptamos una visión realista del ser humano, remarcando su capacidad para servir a los demás y para servirse a sí mismo, en contraste con las concepciones que lo definen como un ser intrínsecamente egoísta. Una implicación es que la empresa debe construir su identidad tomando como fines el servicio al hombre y a la sociedad y desarrollar en su organización una convivencia humana de calidad sin dejar de perseguir, al mismo tiempo, la legítima compensación para sus partícipes, incluido el accionista. Considerar eficacia y justicia en el mismo plano no solo es posible, sino que es estrictamente necesario para un desarrollo armónico de las empresas y de la sociedad a la que sirven.

II.4. Algunas consideraciones de carácter filosófico

Hay que darse cuenta, en primer lugar, de que el posmodernismo y la posverdad hoy en boga defienden poco menos que cualquier cosa puede ser verdad y mentira a la vez. Pero si bien diferentes personas pueden ver la realidad de una manera distinta (todo es según el color del cristal con que se mira), eso no significa que una cierta afirmación (o enunciado, o proposición, que todos estos nombres significan, a efectos prácticos, lo mismo) no tenga que ser necesariamente o verdad o mentira. No puede ser otra cosa. Pero tampoco significa que todas las personas sepan si es verdad o mentira o coincidan en su apreciación de si es una cosa u otra; significa que, en sí, o es verdad o es mentira.

Esto está en las antípodas del posmodernismo, evidentemente, pero el no creer en ello es incompatible con la dirección de empresas. Si alguien se declara seguidor del posmodernismo debería dedicarse a otra actividad. La realidad es muy tozuda y el que crea que no existe acabará inevitablemente topándose con ella.

En segundo lugar, la filosofía clásica, principalmente Platón y Aristóteles, presentó una buena panorámica de lo que son las personas, de lo que son sus derechos y de cuáles deberían ser sus virtudes. Pensar que alguien tiene derecho a manejar a las personas a su antojo, sin respetarlas como personas, es incompatible con una buena dirección.

En este sentido, la preeminencia que los dos filósofos citados dan a la virtud de la justicia al tratar de establecer los principios éticos básicos reconoce la dignidad de la persona humana, que debe ser tratada en consecuencia. Por supuesto, esto excluye la esclavitud, rechazada por todos los códigos legales de la actualidad, pero que se da en la realidad incluso en países supuestamente avanzados en formas como la explotación, los malos tratos, el desprecio a las personas, el abuso de poder y el freno a su desarrollo como personas.

De la dignidad humana se deriva la necesidad de comportarse con estricto respeto a la misma, evitando siempre instrumentalizar a las personas, porque un ser humano, antes que directivo, cliente, proveedor, etc. es persona con libertad y, en consecuencia, con responsabilidad, y es razonable esperar que se comporte con arreglo a ello.

En este documento nos adherimos a estos principios de la filosofía clásica, difícilmente objetables por ninguna filosofía moderna como tal, aunque los vemos violados con una cierta frecuencia en la práctica. Precisamente por ello, insistimos en que no tiene ningún sentido, ni filosófica ni pragmáticamente, no tenerlos como punto de partida necesario para la dirección de empresas.

En tercer lugar, las organizaciones en general y las empresas en particular son formas de cooperación entre personas humanas, una cooperación que debe realizarse libremente por parte de todas. Un supuesto progreso económico que se fundamente en el abuso de unas personas frente a otras es algo socialmente indeseable que no debemos tolerar ni a lo que estar dispuestos a contribuir.

La cooperación entre personas distintas exige por lo menos un comportamiento íntegro por parte de ellas. Usamos aquí esta palabra en el sentido de que en el trato entre ellas se diga la verdad, se llegue a acuerdos positivos para ambas partes y se cumplan los pactos como se hayan acordado; si esto no es posible para una de las partes debe decirlo y especificar qué piensa hacer para resarcir a la otra. Y, por supuesto, después, hacerlo[6].

Finalmente, todo lo que no sea una cooperación activa por parte de las personas hacia la organización en la que trabajan conduce sencillamente a la mediocridad. No es posible obligar a nadie a hacer bien nada que requiera habilidad, conocimiento y trabajo en equipo. La libertad, en este sentido, es la única posible garantía de un trabajo de calidad que conduzca a producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades reales de los posibles clientes.

Por tanto, la construcción de una buena sociedad exige una conducta basada en el juego limpio, la buena fe, la honestidad y la sinceridad; porque nada, salvo el valor y la generosidad de los individuos, conseguirá que ningún sistema social, económico o político funcione correctamente. No se puede hacer buenas a las personas por ley, y sin personas buenas no es posible una sociedad buena. Por eso es tan decisivo que cada individuo en particular procure su desarrollo moral sin tregua.

II.5. La empresa y sus fines

Sobre este tema AVV y JAPL coinciden casi completamente. Para centrar la discusión siguiente emplearemos una definición representativa de empresa/institución, cuya buena dirección o gestión está en el meollo de lo que nos interesa. Para facilitar la comprensión, puede resultar útil referirse primordialmente a la empresa mercantil[7] con ánimo de lucro en su amplia diversidad de configuraciones y tipologías, aunque hacerlo no es imprescindible para el argumento general[8].

[6] Michael Jensen, profesor emérito de la Universidad de Harvard, ha tratado el tema de la integridad en profundidad en el sentido en el que acabamos de usarlo.

[7] Así, a lo largo de este documento, por "empresa" puede entenderse estrictamente "empresa mercantil", si eso facilita la comprensión.

[8] Después de todo, cualquier organización sin ánimo de lucro necesita también generar resultados económicos para llevar a cabo su actividad y asegurar su continuidad, aunque en esos casos se reinviertan totalmente y además se procuren ingresos adicionales que, de hecho, son igualmente fruto de la libre disponibilidad a pagar de quienes aprecian sus productos o servicios que, en ocasiones, se ofrecen en un mercado competitivo abierto no por principio sino porque así se fortalece la misión interna de la empresa debido a su carácter motivador e incluso terapéutico (el caso de *La Fageda*, por ejemplo).

En una formulación genérica, la empresa es una realidad humana en la que un grupo de personas colabora para conseguir unos objetivos que en principio interesan a todas, seguramente por diversos motivos, y que, bien dirigida, debería beneficiar a muchas y suponer una notable aportación a la sociedad más allá de sus resultados económicos: crear empleos dignos, proporcionar bienes y servicios útiles, producir y distribuir riqueza y contribuir al bienestar, al desarrollo del conocimiento, al despliegue del talento y a la forja positiva de la personalidad y del carácter de quienes se relacionan con ella. Desde esta perspectiva, muchas empresas han contribuido (unas más significativamente que otras, dependiendo de calidad de sus aportaciones) al buen desarrollo de la sociedad en los últimos siglos[9].

La empresa es una manifestación de la libertad y la responsabilidad de la persona humana y constituye el fruto directo de su capacidad para buscar oportunidades y emprender, comprometiendo recursos y esfuerzos, organizando a personas y desarrollando y aprovechando la tecnología de cada momento. Así, el origen de una empresa proviene de la naturaleza social de la persona: la empresa es, ante todo, una comunidad de personas libres y responsables. No existen empresas sin personas, y no puede hablarse de iniciativas empresariales dejando al margen a sus verdaderos protagonistas, hombres y mujeres que cooperan para hacer conjuntamente algo que no serían capaces de hacer individualmente y que responde a necesidades reales de personas en la sociedad, en el ámbito de lo que AVV llamaba convivencia profesional.

A efectos de la reflexión que queremos plantear, en este contexto es conveniente preguntarse qué es lo específicamente observable y común a cualquier empresa. Como iremos viendo, la respuesta es multidimensional, aunque el orden de las dimensiones no es cualquiera. Precisando un poco, una empresa:

a) es una comunidad de personas;

b) su propósito es diseñar, fabricar, comercializar productos y prestar servicios útiles a la sociedad;

c) también, entre otros fines, tiene la voluntad de generar rentas para quienes invierten y arriesgan su capital y su esfuerzo en ella;

d) busca su continuidad para lograr el resto de los fines, y

e) se inserta en un Estado de derecho y está, por tanto, sujeta al cumplimiento de sus leyes.

La visión de la empresa como comunidad va mucho más allá de un nexo de contratos especificados *a priori* entre sus miembros y partícipes; la empresa es convivencia viva, una organización donde continuamente se otorga y se recibe responsabilidad o se priva de ella, donde colectiva e individualmente se adquieren compromisos y obligaciones interna y externamente, con implicaciones imposibles de prever con anticipación porque, en el devenir de sus actividades y el ejercicio de esas responsabilidades, las personas y los grupos van desarrollándose profesional y humanamente, supuestamente en un ambiente respetuoso con su libertad y dignidad.[10]

[9] Es innegable que en un cierto número de empresas ha habido fraudes, estafas, escándalos, etc. en un clima humano muy deteriorado. Esperamos que este documento ayude a evitar situaciones como esas.

[10] Como veremos enseguida en esta sección y las siguientes, dicho respeto, exigible por principio si queremos evitar comportamientos inhumanos y prácticas de naturaleza sencillamente inmoral, tiene implicaciones importantes no solo para una concepción realista de la empresa, sino también para no caer en una noción reduccionista del trabajo directivo.

En cualquier caso, para que una empresa nazca y se desarrolle es necesario movilizar de forma organizada las ideas, las iniciativas, el trabajo y el talento de las personas, combinando todo armoniosamente con las tecnologías y un saber hacer aceptable para las personas involucradas; es decir, en general, requiere movilizar adecuadamente todos los recursos necesarios, no solo los financieros.

Se deduce de lo anterior que una empresa manifiesta una doble misión: una externa y otra interna, no independientes entre sí. La misión externa consiste en satisfacer las necesidades reales de las personas a las que se orientan los productos y servicios que la empresa proporciona, así como las de otros *stakeholders*[11] externos. La misión interna se refiere a la satisfacción de las necesidades reales de los empleados, incluyendo la contribución a su desarrollo profesional y humano y teniendo en cuenta sus motivos y preferencias, así como la compensación adecuada de todos ellos, incluidos los accionistas, aunque estos no siempre pueden considerarse "internos".

Cualquier empresa debe atender ambas misiones, la interna y la externa, armoniosamente. Olvidarse de una de ellas –a veces de ambas– y no actualizarlas, o no desarrollarlas de modo equilibrado y coherente, compromete seriamente la eficacia y continuidad de la empresa[12], que así no solo no consigue cumplir con su propósito básico, sino que, además, puede perjudicar a sus *stakeholders*, descuidando así su contribución a la sociedad en sentido amplio.

El cumplimiento de los fines internos y externos obliga a que la actividad de la empresa genere resultados económicos positivos[13]. De hecho, en el ámbito de la empresa las pérdidas recurrentes son un resultado antisocial porque comportan el incumplimiento de compromisos con acreedores y la destrucción de puestos de trabajo (aunque también es antisocial obtener rentas a base, por ejemplo, de remunerar deficiente o injustamente a los empleados perpetuando así puestos de trabajo de baja calidad, con pocas posibilidades de aprendizaje y de desarrollo profesional y humano). En definitiva, los beneficios y el desarrollo armónico son medios indispensables para que la empresa cumpla con sus fines, aunque no pueden considerarse suficientes y nunca fines únicos ni últimos[14].

Porque la sociedad espera mucho más de la empresa y no acepta formulaciones reduccionistas que consideren el valor para el accionista como su único fin: espera la continuidad en la creación de riqueza y un reparto justo, para lo que no existen reglas concretas que lo garanticen, debido, en buena parte, a la multidimensionalidad y el continuo aprendizaje de las personas involucradas que, para ser exactos, necesitan una solución específica para cada caso (véase la Parte I).

---

[11] Los *stakeholders,* también llamados grupos de interés o partícipes, están compuestos por aquellos grupos de personas afectados por la actividad de la empresa. Generalmente, el término incluye a los empleados, los proveedores, los clientes, los accionistas, los prestatarios, la sociedad en general y las instituciones de esta sociedad (es decir, todos aquellos susceptibles de ser receptores o causantes de huellas debidas a la actividad de la empresa). *Stakeholders* y *shareholders* (accionistas, que son parte de los *stakeholders*) tienen legítimos intereses, derechos y obligaciones que deben ser contemplados en el gobierno de una empresa.

[12] La eficacia y el desempeño de la empresa se resienten entonces de ineficiencias de todo tipo, incluidas la mala coordinación y la desconfianza.

[13] El beneficio es un medio esencial para lograr los fines definidos. Sin beneficio no pueden alcanzarse las remuneraciones necesarias para todos los *stakeholders*; sin beneficio se hace difícil el propio desarrollo de las personas a través, por ejemplo, de los recursos aplicados en su formación; sin beneficio se compromete la continuidad de la empresa a través de la reinversión.

[14] Diríamos que, en su manifestación más genérica, el dinero es un estiércol estupendo como abono, pero es un grave error acabar tomándolo exclusivamente por cosecha.

Esta visión de la empresa como comunidad de personas con misión interna y externa es multidimensional por naturaleza. La empresa tiene sus propietarios, pero no se acaba con sus dueños ”jurídicos” que, en realidad, lo son solo de las acciones (es decir, no de la empresa en su integrada totalidad –esa es de todos, en palabras de AVV); hay siempre protagonistas vitales más allá de los accionistas y es de justicia rendir cuentas ante todos ellos. Una propuesta razonable de cómo hacerlo ordenadamente se debe a JAPL, como resumimos en las secciones que siguen.

II.6. El trabajo directivo (I). Naturaleza. Toma de decisiones e implantación

Desde el entendimiento de que el trabajo directivo se concreta en la conducción organizada de personas para el logro de los fines establecidos, a continuación nos centraremos en la naturaleza de ese trabajo en la alta dirección, ya que el directivo de mayor responsabilidad la transmite al resto de puestos directivos.

Una implicación clara es que el responsable del gobierno de una empresa debe llevar a cabo continuas ponderaciones y ajustes para integrar las distintas dimensiones, equilibrándolas para conseguir una rentabilidad aceptable y, al mismo tiempo, garantizar un desarrollo armónico de la organización y de las personas que colaboran en ella, teniendo siempre presente que determinados límites no pueden sobrepasarse sin riesgo de producir daños irreparables a las personas y, por ende, a la propia organización.

El trabajo de dirección no consiste, por tanto, en un juego de máximos ni de óptimos absolutos como en el dilema adolescente de a quién se quiere más, si “a mamá o a papá”. No se trata tampoco de anteponer la rentabilidad económica a las personas o a los clientes. Como en cualquier decisión relevante cuya implantación afecta a personas, es obligado alcanzar un equilibrio satisfactorio, alumbrado con criterios de equidad[15] y respeto a la dignidad de la persona humana, aplicados a cada situación particular con sabiduría práctica y buen juicio, además de con conocimientos sólidos en áreas de carácter más metódico. En la integración de todo ello radica el meollo de ejercer bien la tarea de dirección.

¿Estamos diciendo que la puesta en práctica de la responsabilidad directiva no puede plantearse en términos de protocolos bien establecidos, fruto de la aplicación de criterios claros y exactamente medibles que pueda demostrarse que conducen a la mejor elección posible en cada caso? La respuesta es definitivamente afirmativa, debido, por un lado, a que esa multidimensionalidad ineludible (que en general impide definir unívocamente “mejor”) lleva a una casuística idiosincrásica de cada situación específica (la “realidad-realidad”, como solía decir AVV) que la hace intratable mediante un modelo general y, por otro, al aprendizaje imprevisible de cada persona involucrada que genera la dinámica de las situaciones esbozada en la Parte I.

Sin embargo, centrémonos en la visión de AVV, un ingeniero que intentaba siempre sumar a la visión política –la clave del proceso de dirección– el desarrollo de protocolos de actuación que ayudaran a “aterrizar” a los actos directivos. Su modelo de política de empresa, tachado de simplista por académicos sin experiencia práctica, era (es) de una lógica aplastante:

a) el diagnóstico del negocio con profusión de base analítica basada en la contabilidad de dirección y en la escucha del mercado;

b) la elección de los negocios del futuro en función de criterios de oportunidad, fortaleza y competencias;

[15] Entendida como justicia aplicada a una situación concreta.

c) el desarrollo de la estructura directiva y la realización de los encargos;

d) el desarrollo de los principios de convivencia profesional;

e) la configuración institucional de gobierno como estructura que sostiene todo el andamiaje del conjunto.

En definitiva, aunque la sabiduría práctica es fundamental en todo, los protocolos concebidos y utilizados teniéndola en cuenta ayudan muchísimo a afrontar las realidades de la dirección[16].

¿Cómo afrontar entonces el trabajo directivo de manera ecuánime? Por lo que llevamos dicho, nos veremos obligados a renunciar tanto a una objetividad del 100% como a óptimos multidimensionales demostrables y libres de incertidumbre. La práctica de la dirección y los procesos de preparación para llegar a ser buenos directivos (que no óptimos) deberán reconocer tales limitaciones si no queremos autoengañarnos o pecar de poco realistas.

Desde otro punto de vista, puede decirse que lo consustancial al trabajo de alta dirección es administrar el poder sobre el trabajo de los demás y tomar e implantar decisiones que, indefectiblemente, les afectan en varios ámbitos, no solo en el económico y el profesional. Dos áreas de responsabilidad del directivo tienen especial relevancia para conducir la empresa hacia sus fines a través de la acción coordinada de personas[17]:

a) el diseño de la estructura organizativa y la elección de las personas para la misma, definiendo, siguiendo y actualizando la realización de los encargos directivos, y

b) el diseño de los procedimientos de avance[18] de la convivencia profesional de las personas involucradas: fijación de objetivos, evaluación, retribución, formación y desarrollo, supervisión, rendimiento de cuentas, formas de trabajo conjunto, etc.

En esa administración del poder sobre el trabajo de los demás que da lugar a una ineludible reflexión de carácter ético por naturaleza, se espera del directivo que al diseñar la organización y sus procedimientos de avance actúe no solo con arreglo al principio general de la dignidad inalienable de todo ser humano sino, además, con arreglo a los principios de libertad, capacidad, autonomía y responsabilidad de la persona.

En definitiva, la toma de decisiones empresariales y su implantación es la actividad central de la dirección, que está llena de incertidumbres, algunas de ellas, fundamentales. Y como en todas las actividades humanas, sobre todo a nivel individual, para tomar una decisión y ponerla en práctica de manera efectiva no basta con un modelo científico "tradicional". Modelos así son por supuesto útiles, pero son precisos además otros conocimientos difícilmente modelables de esa manera en relación con cada situación concreta de dirección, sus detalles y el tipo de incertidumbres sobre el comportamiento humano que encierra, las consecuencias inesperadas, etc.

[16] Antonio Valero y Vicente y José Luis Lucas y Tomás, *Política de empresa: el gobierno de las empresas de negocio* (ed. EUNSA).

[17] La elección del futuro en la empresa y la determinación estratégica de los mercados a los que servir, los productos que desarrollar y las actividades de la cadena de valor en los que centrarse constituyen actividades básicas de alta dirección cuyos detalles al uso obviamos en esta nota a efectos de centrarnos en el papel de las relaciones interpersonales correspondientes, tanto internas como externas.

[18] Según conceptos y terminología de AVV. Los procedimientos de avance en la convivencia profesional tienen mucho que ver con los llamados "sistemas de dirección".

Esto, como veremos, nos llevará a considerar lo que Aristóteles llamó "sabiduría práctica" (frónesis): darse cuenta de las diferentes personas que pueden sufrir las consecuencias de una acción determinada, de cuáles son sus intereses legítimos, de por dónde puede salir algo inesperado, de las consecuencias a largo plazo de la acción que se tome hoy, de si lo que hacemos hoy provoca que la próxima vez que tengamos un problema similar va a ser más fácil o más difícil de resolver, y un largo etcétera que depende del aprendizaje continuo y espontáneo de las personas afectadas. Todos estos factores son por naturaleza imposibles de prever con precisión suficiente en la práctica, lo que impide el desarrollo y la utilización de modelos científicos al uso. En buena parte por estas razones, la utilización de casos en los procesos de formación de directivos constituye una alternativa sensata digna de seria consideración, como esbozaremos más adelante.

II.7. El trabajo directivo (II). Huellas e incentivos

Quieran o no, las empresas crean y destruyen espontáneamente mucho más que valor estrictamente económico, sencillamente porque su funcionamiento requiere interacciones entre personas en las cuales estas aprenden. Este hecho es, como hemos visto, un aspecto fundamental en la dinámica del *management* que con frecuencia no se contempla de manera explícita y que aquí analizamos de la mano del concepto de "huella".

Las huellas, recordemos, constituyen un activo (o un pasivo) incorporado a la empresa a través de sus empleados y de otras personas de su entorno y contribuyen, al final, a mejorar o empeorar los resultados económicos en los sucesivos ejercicios.

Una implicación directa es que cualquier buen directivo debe aprender a identificar huellas y a no pasarlas por alto. Ignorar las huellas negativas o incluso propiciarlas aun sin proponérselo implica quitarse de encima una responsabilidad connatural a la profesión de dirigir y supone una falta de respeto hacia la dignidad de las personas que quien la comete no querría para sí.

Porque por esta vía, las organizaciones y quienes las dirigen pueden contribuir a "sanar" o "enfermar"[19] a las personas que colaboran o interactúan con ellas. Una organización "sana" (con una cultura fuerte de respeto a las personas, donde los directivos procuran provocar huellas positivas y evitar la aparición de huellas negativas, etc.) tiende a fomentar una convivencia profesional también sana, con personas cada vez más comprometidas y sanas en el mismo sentido (de lo contrario, abandonarán la organización a la primera ocasión propicia, aunque eso puede retrasarse temporalmente a base de suscitarles cierto bienestar, por ejemplo, a base de incentivos económicos que, recordemos, también van a provocar huellas), mientras que una organización enferma tiende a poblarse de *stakeholders* proclives a encontrarse incómodos un entorno sano.

En este terreno es conveniente hablar de incentivos aunque sea someramente. Siempre que un jefe hace algo es inevitable que deje huellas que favorecen un tipo de comportamiento u otro, explícita o implícitamente, y no hay nada peor que incentivar A cuando lo que se quiere es B (o, incluso peor, si se quiere "no A"). Por ejemplo, predicar el largo plazo y premiar únicamente el corto; querer un buen juego de equipo y premiar únicamente al que mete los goles; premiar el aumento del precio de las acciones cuando lo que se quiere es desarrollar a las personas como tales y como profesionales, etc.

[19] Decimos "sanar" y "enfermar" abusando un poco del lenguaje; lo hacemos exagerando en este sentido, pero con firmeza, porque nos parece que el fenómeno es tan importante que no queremos pasar sin subrayarlo con énfasis.

II.8. El trabajo directivo (III). Principios generales y desarrollo de virtudes

Como hemos dicho antes, la empresa es un ente social por naturaleza. Si se dirige de forma responsable con arreglo a la dignidad de las personas y tratando de producir en ellas huellas positivas, el emprendedor, directivo y/o accionista de referencia de una empresa debe desarrollar con vocación de máximos, a través de las virtudes, los principios absolutos[20] que forman parte de su propia esencia como persona.

Desde la antigua Grecia, la virtud ha sido el hábito de excelencia que podía alcanzar un atleta mediante el entrenamiento, un artista con el ejercicio de su arte o un hombre justo mediante el despliegue de su inteligencia moral. El conjunto de las virtudes que una persona atesora define su carácter, su personalidad cultivada y el conjunto de sus recursos intelectuales, emocionales, operativos y éticos, lo cual concuerda de manera muy natural con varias de las condiciones necesarias para el buen ejercicio de la profesión de dirigir que estamos considerando.

Las virtudes se derivan de los principios, pero no son lo mismo. Los principios son absolutos vitales y objetivos que deben alumbrar nuestra acción. Las virtudes son la operatividad de los principios; son hábitos –desarrollados desde la voluntad y gobernados por la razón– que nos impelen a obrar bien y de conformidad con los principios. Una persona puede tener muy bien interiorizado el principio absoluto de la justicia y obrar injustamente. Al final, lo que de verdad cuenta es la acción justa y no solo el discurso moral.

La persona humana que actúa dirigiendo, inevitablemente aprende o desaprende de las decisiones que toma e implanta, y adquiere virtudes o las destruye, creciendo o empequeñeciéndose. El engaño, la manipulación, la instrumentalización, la cosificación de las personas en las decisiones directivas produce daño evidente a los demás pero, además, destruye la propia base moral del directivo, que acabará actuando con creciente desprecio a la persona, lo que le llevará a una espiral perversa.

En cuanto se salta la primera barrera es más fácil hacerlo con la segunda y así sucesivamente, en un tobogán inacabable, ahogando la voz de la conciencia. La degradación lleva a la renuncia a discernir lo que está bien o lo que está mal, trasladándolo a un mero cumplimiento de la normativa a la que se delega esa función irrenunciable de la que nadie puede dimitir, entre otras cosas, porque la del derecho positivo –entendido como el que está vigente en cada momento, aun siendo importante, está en un plano inferior, porque ordena nuestra convivencia y relaciones meramente sobre mínimos.

Por eso, las virtudes deben desarrollarse con planteamientos de máximos, teniendo en cuenta que se adquieren o se destruyen –en poco o en mucho– en la acción cotidiana. El bien y el mal aumentan los dos "a interés compuesto". Por eso, las pequeñas decisiones que se toman todos los días son de importancia capital.

Para dirigir a personas libres y responsables, respetando los espacios de autonomía y contribuyendo a su desarrollo humano y profesional, hay que ser virtuoso y actuar desde principios inmutables e innegociables. Las virtudes, por tanto, deben formar parte del bagaje

[20] Principios claros, universales, inmutables y no subjetivos como la verdad, la justicia y la bondad, enraizados en el comportamiento decente basado en el juego limpio. Afirmamos que estos principios son fundamentales, aunque uno puede ir por la vida olvidándose de ellos. Sin embargo, lo que realmente cuenta como personas es cómo nos hacemos cargo de nuestra vida con los principios alojados en nuestra mochila.

profesional del buen directivo[21]; es decir, de la persona que tiene la tarea y la responsabilidad de trabajar dirigiendo a otros hacia la acción, transformando la realidad y obteniendo los resultados perseguidos. Esta es la clave para que el directivo CEO armonice objetivos y dirija, dejando siempre huellas positivas o, al menos, evitando las negativas.

¿Qué virtudes se pueden y deben esperar de un buen directivo en relación con el contenido de su trabajo en la empresa?

En primer lugar, la coherencia con sus propias convicciones, basadas en principios morales universales, como el respeto a la dignidad humana y a la justicia. Acto seguido, la ejemplaridad en su conducta; la exigencia para consigo y para con los demás; la justicia en la organización de la actividad de sus subordinados y en la valoración de sus resultados; la capacidad de actuar con sabiduría y resolver con buen criterio los problemas que se le presenten; la fortaleza para afrontar las dificultades y, finalmente, el autocontrol para evitar apegos desordenados al poder, al dinero o a la propia vanidad. Y a estas virtudes centrales habría que añadir, sin agotar la lista, la laboriosidad, la cordialidad en el trato, la contención, la paciencia, la lealtad y la veracidad, la solidaridad, el optimismo, la generosidad, la humildad y, como paraguas de las cuatro últimas, el espíritu de servicio.

El proceso de adquisición de virtudes es el itinerario, no la meta. En este itinerario, la persona virtuosa ha desarrollado y reforzado su voluntad para llevar a cabo lo que cree que debe hacer porque es bueno y necesario, sin dejarse llevar por la cobardía, la comodidad o la satisfacción a corto plazo, superando así la tendencia a la frivolidad, la superficialidad y la simplificación excesiva y enfrentándose seria y cumplidamente con sus propias responsabilidades.

La adquisición de virtudes es fruto del esfuerzo y de la lucha interna para enfrentarse a las propias debilidades y defectos. Esto ayuda al buen directivo a ser magnánimo con las debilidades y defectos de los demás y a tener sabiduría para exigir el cumplimiento de los deberes de todos, los suyos propios, en primer lugar. Por eso ejercer bien la profesión de dirigir es tan exigente.

De hecho, nada nuevo bajo el sol. Ya en el siglo V, san Benito de Nursia, autor de la regla que lleva su nombre, nos daba las claves del gobierno y del ejercicio del poder del padre abad, que podríamos traducir cuasi literalmente como el CEO o presidente ejecutivo de la época:

> "El abad que ha sido instituido como tal ha de pensar en la carga que sobre sí le han puesto y a quién debe rendir cuentas de su administración; y sepa el abad que más le corresponde servir que presidir […]. Y haga prevalecer siempre la misericordia sobre el rigor de la justicia […]. Aborrezca los vicios, pero ame a los hermanos. Cuando tenga que corregir algo, proceda con prudencia y no sea extremoso en nada, no sea que por querer raer demasiado la herrumbre rompa la vasija. No pierda el abad nunca de vista su propia fragilidad […] y procure ser más amado que temido" (extractos del capítulo II de la regla de san Benito).

[21] A destacar, entre ellas, las virtudes de la sabiduría y la justicia. En la práctica, el juicio sensato (sabiduría operativa-práctica, frónesis) y la rectitud en las relaciones (justicia).

Hablar de la virtud y de las personas virtuosas en el contexto de la dirección de empresas es, pues, natural[22]. No olvidemos que la virtud es el hábito de la excelencia; por eso es fundamental reivindicarla y defenderla con firmeza, no solo en el contexto empresarial sino también en foros sociales de más alcance, cuando se pueda airear esta conveniencia abiertamente y sin obligar a nadie.

II.9. Responsabilidades de la titularidad. Fines, equilibrios y gobierno de la acción directiva

Lo desarrollado hasta aquí, centrado en la responsabilidad del alto directivo, debe extenderse a la titularidad (propiedad, accionistas de referencia o expresiones similares) de una empresa.

En el funcionamiento normal de las empresas actuales, el directivo (el máximo directivo) no deja de ser una correa de transmisión de la titularidad (quien lo ha contratado y quien le paga). Por tanto, es también indicado hacer hincapié en su responsabilidad (la de los accionistas de control y los dueños jurídicos de la empresa) a la hora de escoger sus fines, nivelar sus equilibrios y tutelar el despliegue de medios de dirección. Para conocer los fines últimos de la empresa y los equilibrios que está dispuesta a asumir, es razonable preguntar directamente a sus titulares o, mejor, observar su comportamiento real. Para un profesional es básico conocer el pensamiento último y la actuación explícita de los directivos o accionistas de referencia si quiere poder decidir libremente y con conocimiento de causa si está dispuesto a comprometer con ellos su vida profesional. Recabar esta información requiere voluntad y convicción, pero contribuye también a ejercer cierta presión a modo de control sobre la titularidad de la empresa en la dirección apuntada. Por descontado, eso es mucho más fácil y efectivo cuando el propietario es unipersonal o casi, por ejemplo, en empresas familiares, donde su proximidad al día a día de la institución es mucho más marcada.

En este sentido, la masiva irrupción de capitales organizados en forma de fondos de inversión, fondos de pensiones, etc. está en la base de la "sacralización" de considerar la maximización del valor para el accionista como fin único de la empresa. En muchos ámbitos –especialmente en el de los inversores– se formula este fin con un enfoque cortoplacista que limita la realidad de la empresa, supeditándola exclusivamente al cumplimiento de la ley en vigor, utilizada así como una excusa poco exigente a la hora de decidir e implantar.

Esta progresiva despersonalización de los inversores-accionistas silentes (representados por los fondos) no ayuda a tener una visión integrada de los diferentes grupos de interés[23] de la empresa. Avanzar en la línea de la responsabilidad ética del inversor, entendida desde la perspectiva de la influencia de la actividad (incluyendo las "huellas") de cualquier empresa en sus *stakeholders*, es uno de los grandes dilemas que definirán el futuro del capitalismo tal como lo conocemos hoy.

[22] En la literatura del *management* y en el lenguaje coloquial, la terminología "valores" ha ido sustituyendo progresivamente a la de "virtudes", en un ejercicio –uno más– de simplificación y "licuación" de los conceptos básicos. Los autores de este documento seguimos utilizando el término virtudes aunque pueda resultar contracultural en un momento histórico determinado.

[23] La masiva movilización de capitales dedicados a la inversión en empresas cotizadas es en principio positivo para la sociedad, pero no está exento de perversiones. En este sentido, es preocupante la progresiva pérdida de protagonismo de los accionistas y empresarios con nombre y apellidos que en el pasado actuaban como auténticos capitanes de la industria, volcando en la misma sus propios principios de actuación.

II.10. Dirigir empresas con eficacia y con justicia. Una síntesis de la mano de JAPL y de la sabiduría práctica

La imposibilidad de optimizar la toma de decisiones de dirección, debida a su multidimensionalidad y a la presencia de una incertidumbre insoluble en la práctica, porque cada decisión importante es fundamentalmente distinta de cualquier otra, exige afrontar este problema sin soslayar esta característica, que es parte de su esencia. Para ello proponemos a continuación un marco conceptual que permite, por un lado, orientar las decisiones de manera realista y, por el otro, dejar la puerta abierta a ir mejorando a medida que cada cual se ejercita en su utilización, acumulando experiencia lo más cercana posible a esa "realidad-realidad" que AVV no estaba dispuesto a perder de vista.

La esencia del problema radica en que todo buen empresario y directivo debe preocuparse por la cuenta de resultados a corto plazo y por la salud y el desarrollo del negocio a largo plazo (la eficacia, en el lenguaje de JAPL) y, al mismo tiempo, propiciar una convivencia humana de calidad (justa, con oportunidades de desarrollo y aprendizaje, etc., que AVV denominaba "convivencia profesional") en su organización. El reto consiste, en definitiva, en gestionar los resultados económicos y las huellas a la vez, día a día, cada día, en cada decisión y en cada acto directivo.

La eficacia es necesaria para hacer posible la justicia entendida como medio para crear empleo de calidad, pagar salarios justos y a tiempo a los proveedores, pagar impuestos, etc., para que la empresa pueda desarrollarse armónicamente y siga propiciando oportunidades profesionales y humanas para todos quienes interactúan con ella.

Así, la eficacia y la justicia se complementan y marcan el mínimo común múltiplo en la dirección de las empresas dirigidas con una visión humanista: "hacer con los demás lo que desearíamos que hicieran con nosotros". Aunque esos dos conceptos a menudo se presentan como antagónicos en la empresa, no lo son en absoluto; hoy más que nunca el gobierno de las organizaciones necesita personas eficaces y justas; justas y eficaces.

Para hacer eso, las aportaciones de JAPL son de gran ayuda desde un doble punto de vista: el desarrollo de conceptos apropiados y un marco para su utilización que procura tener en cuenta los distintos aspectos a la hora de decidir e implantar, facilitando al menos la explicitación de las dimensiones relevantes y el razonamiento acerca de sus interdependencias en cada caso para alumbrar soluciones equilibradas, pertinentes y prácticas.

JAPL propuso en ese sentido conceptos a dos niveles: individual y de organización (o empresa). En ambos los formuló distinguiendo entre eficacia y dos dimensiones adicionales, relacionadas con la bondad de la evolución y el aprendizaje de las personas y los grupos como consecuencia de la implantación de una alternativa de decisión determinada. En el plano individual propuso considerar la eficacia, la eficiencia y la consistencia y, en el plano organizacional, la eficacia, la atractividad y la unidad. Eficacia, atractividad y unidad tienen en esta teoría un significado próximo al habitual, pero eficiencia y consistencia, no. Eficiencia tiene que ver en este contexto con las huellas que en la acción individual quedan en uno mismo; consistencia, con las que quedan en las demás personas afectadas.

Este marco permite explicitar ordenadamente en cada caso lo fundamental de la multidimensionalidad a que hemos hecho referencia y plantearse la evaluación de cada dimensión en términos de los efectos en quienes van a tomar parte en la implantación correspondiente. Dichos efectos, de hecho, son consecuencia de aprendizajes en un sentido muy próximo al que hemos utilizado al hablar de huellas, aportando una clasificación de las

mismas que facilita su consideración práctica. Así, todo lo que hemos discutido hasta ahora tiende a encajar de manera natural.

Aunque no es este el lugar para entrar en el detalle de cada concepto y su utilización en la práctica (véanse para eso las publicaciones de JAPL, principalmente, *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, 1994), es importante entender que no se trata de reducir las distintas dimensiones relevantes a una única evaluación para entonces comparar alternativas unidimensionalmente; eso sería desnaturalizar el problema, algo que queremos evitar a toda costa.

Para empezar, y de manera fundamental, el primer filtraje para la evaluación de alternativas de acción consiste en considerarlas desde la perspectiva ética; esto es, asegurándose hasta donde sea posible (dado que nunca podremos preverlo exactamente; ahí hay siempre un contenido intencional imposible de observar y medir) de que no va a conculcarse la dignidad de ninguna de las personas potencialmente afectadas por la implantación de la decisión que se esté considerando.

A continuación, se trata de evaluar las alternativas que hayan pasado el primer test manteniendo lo fundamental de su multidimensionalidad, que los conceptos de JAPL ayudan a entender y considerar porque, al estar pensados jerárquicamente (de eficacia a consistencia y de eficacia a unidad), ayudan a organizarse mentalmente para:

a) por un lado, acabar con la elección de una alternativa que trasciende lo estrictamente económico de manera clara y enfocada, y

b) por otro, ir incorporando los aprendizajes asociados a la utilización de todo ello a los esquemas mentales de cada cual para ir convirtiendo el proceso en algo habitual y personal, en una maduración profesional que incorpora el punto de vista humanista por naturaleza.

Así es como la frónesis o sabiduría práctica viene a completar el ejercicio de la profesión de dirigir haciéndola cada vez más humanamente responsable y cercana a la realidad práctica de su inevitable interacción con las personas, cuyos modelos mentales van, a su vez, evolucionando a raíz de los aprendizajes correspondientes.

En las secciones siguientes entramos a analizar cómo las consideraciones previas marcaron desde el principio el desarrollo del IESE.

Parte III - El IESE, una escuela de dirección singular

III.1. Introducción

La forma singular en que el IESE ve el mundo de la empresa y de las organizaciones se basa en los puntos anteriores y arranca de los principios del humanismo cristiano. Entiende la empresa como una comunidad de personas donde se despliega una misión interna y una misión externa, y donde el valor para el accionista es solamente un objetivo más que debe armonizarse con el resto de los fines y objetivos referentes a todos los demás *stakeholders*.

Por consiguiente, el IESE pone un marcado énfasis en que el trabajo directivo implica administrar el poder sobre el trabajo de los demás miembros de la organización, lo cual implica considerarlo como un acto de servicio con una buena dosis de contenido ético. Eso supone desplegar el poder directivo bajo los criterios de la eficacia y la justicia, con la persona humana en el centro como sujeto de una dignidad inviolable.

En este sentido, el IESE contempla al directivo como una fuente de profunda influencia sobre las personas, que debería ser positiva y duradera también en la empresa y la sociedad a través de su integridad y del desarrollo de altos estándares de profesionalidad y responsabilidad. Se trata, de hecho, de una obligación moral y ética porque el desarrollo profesional y humano de muchas personas depende en buena parte de ello.

En consecuencia, el IESE entiende también de manera singular la formación y el perfeccionamiento de los directivos arraigada en su visión fundacional, que incluye aportar siempre el punto de vista de dirección general y la dirección mediante el continuo desarrollo de las cualidades necesarias.

Para entender ese enfoque de dirección general en las enseñanzas del IESE es útil retrotraerse a sus orígenes. En 1958 el IESE, como instituto de la Universidad de Navarra pero con una autonomía de planteamiento, dirección y gobierno completas, arranca con programas de perfeccionamiento directivo de larga duración dirigidos a participantes con puestos directivos de la mayor responsabilidad (empresarios, presidentes, consejeros delegados y directores generales). En aquellos años nadie hacía eso; la Business School de Harvard y la École Catholique de Lille, que tuvieron una cierta influencia en el IESE inicial, impartían programas para directivos más cortos que los del IESE, ya que consideraban que los profesionales de la alta dirección tenían experiencia, conocimientos, responsabilidades y una alarmante falta de tiempo, lo que desaconsejaba los programas largos.

En los primeros seis años de la institución –en programas de seis meses, con el esquema de una tarde y la mañana siguiente completa por semana– pasaron por sus aulas los empresarios y directivos más significativos del momento en el entorno de la empresa catalana, representantes de todos los sectores industriales y de servicios, con un nivel de satisfacción altísimo. Esto significó un acercamiento al mundo real de la dirección de empresas muy superior al que tenían otras instituciones españolas de la época.

El Programa Máster a tiempo completo se abordó en el IESE seis años después de su fundación, bebiendo de la experiencia desarrollada en los programas de perfeccionamiento para altos directivos. Esta cronología fue decisiva para acuñar las metodologías y, sobre todo, el estilo de profesor que demandaba el IESE. La proverbial visión de AVV, que, además de catedrático universitario de dos disciplinas, trabajaba entonces en una empresa familiar con responsabilidades de gobierno, fue decisiva para armar una institución única en su tiempo y momento histórico.

Así, el IESE nació y se desarrolló como una institución universitaria con pensamiento propio, basado en el conocimiento de problemas de dirección reales, al servicio de los profesionales de la acción directiva de la máxima responsabilidad. Por eso asumió un punto de vista de dirección general, que implica un enfoque integrador y multidisciplinar de todos los ámbitos y áreas de negocio, con visión de conjunto y énfasis en la acción, a la vez que en los resultados vistos en el contexto de los objetivos amplios de la empresa, más allá de técnicas cortas de vista o basadas en una visión parcial de la empresa. Pensamiento y acción devienen así indisociables, lo cual constituye otra característica básica del planteamiento del IESE, coherente con lo expuesto en la Parte I.

Todo ello supone también subrayar las virtudes necesarias para conducir personas a un determinado fin, respetando su libertad, exigiendo su responsabilidad, atendiendo a su capacidad y respetando y defendiendo su inviolable dignidad. Al margen de ser un punto fundacional, el enfoque del IESE como escuela de negocios centrada en el punto de vista de dirección general es claramente singular y distintivo, y supone una notable dificultad para imitarlo por parte de otras instituciones.

III.2. Principios operativos que despliegan la singularidad del IESE

Resumiendo, los principios esenciales del IESE fueron, a nuestro entender:

1. la consideración del equilibrio en los fines de la empresa, más allá del reduccionismo del máximo valor económico para el accionista;

2. el contenido del trabajo de la dirección como un acto de servicio que se deriva de una inevitable responsabilidad ética, y

3. la concepción de todas sus materias desde el punto de vista de la alta dirección.

Sobre ellos se apoyan transversalmente unos "principios operativos" que no suponen, en general, un discurso distintivo del que puedan fácilmente hacer gala otras escuelas de negocios. La clave no está en su formulación (cualquiera puede articular el discurso), sino en la excelencia de su ejecución, que es la realidad generadora del impacto formativo que se desea conseguir.

1. El primer principio operativo es la *excelencia docente*, unida a la personalización. En el IESE la actividad docente es la prioridad fundamental, entendida como inspiradora de una educación integral para desarrollar y perfeccionar a sus alumnos: criterio directivo, conocimientos, habilidades, actitudes, principios, virtudes y ética profesional. Es decir, se busca prepararles para un ejercicio de la profesión de dirigir inspirado en las consideraciones de las secciones anteriores y, a la vez, aprender de ellos a través de los problemas reales con los que se encuentran. Estos criterios, por fundamentales, deben predominar de manera absoluta sobre los temas que están de moda o lo que los alumnos quieren oír.

   Por eso el alumno es la razón de ser del IESE y ocupa el lugar central en la institución. Como el auténtico protagonista del proceso formativo, es quien debe destilar y desarrollar sus propios aprendizajes. El profesor es un medio crítico para impulsar, estimular y orientar al alumno en la búsqueda de su propio camino y trayectoria profesional y humana, inevitablemente continuación de su historia personal, de acuerdo con el entendimiento de lo que significa e implica dirigir como se ha expuesto más arriba.

En consecuencia, la interacción alumno-profesor y entre alumnos, así como la personalización, son rasgos característicos de la docencia en el IESE. Enseguida entramos en más profundidad en el enfoque docente que se deriva de todo ello.

2. El segundo principio operativo es el desarrollo de una *investigación de impacto a la vez relevante y excelente.*

   El IESE, como institución enmarcada en la Universidad de Navarra, pretende realizar una investigación relevante y con impacto que contribuya al desarrollo del conocimiento en el ámbito de la dirección de las empresas de negocio.

   Se pretende que la investigación sea valorada especialmente por la comunidad empresarial y que reciba el reconocimiento del mundo académico, al mismo tiempo. Para ello es fundamental basar cualquier investigación en problemas reales a los que se enfrentan los directivos profesionales, y poder y saber llevar sus conceptos y resultados a clase, de acuerdo con los condicionantes indicados en la Parte I. Esto no es sencillo y pone una exigencia adicional a la actividad investigadora, pero es esencial para el IESE.

   La investigación abarca, también, el desarrollo de material docente que sirva como punto de estudio y reflexión para los participantes en los programas, sobre todo, en el sentido de facilitar el ejercicio y el desarrollo de la mencionada "sabiduría práctica" en un contexto lo más realista posible, en términos de cómo la implantación de las decisiones de gobierno va a afectar inevitablemente a las personas involucradas.

3. Finalmente, la labor del IESE debe tener calidad suficiente tanto en docencia como en investigación como para ser competitivo a nivel internacional, no quedándose en el tipo de problemas que puedan tener solo las empresas españolas, sino incluyendo también la ayuda al desarrollo de otras instituciones en otros países.

III.4. Consecuencias que se derivan del enfoque singular del IESE para la formación y el desarrollo de profesionales de la dirección

Tres consecuencias se deducen de los puntos anteriores:

1. Primera: La primacía del desarrollo del criterio sobre el contenido y, en cualquier caso, del contenido volcado en el proceso de decisión y su implantación.

   La educación integral comporta desarrollar y perfeccionar en los alumnos conocimientos, habilidades, actitudes, criterios y principios. Por supuesto, deben saber interpretar con rigor y agilidad los estados financieros; manejar con soltura los costes para la toma de decisiones, los criterios de inversión y los cálculos de capacidades; conocer las cinco fuerzas de Porter, la teoría de las motivaciones de Pérez López y hasta las "cuatro P" de comercial... Sin embargo, dada la madurez intelectual con la que nuestros alumnos llegan a las aulas, lo esencial en una escuela como el IESE no es tanto la conceptualización teórica y sus herramientas como su aplicación práctica en la toma de decisiones y actos directivos, con énfasis en una visión a largo plazo y en el impacto que las decisiones tienen en todas las personas afectadas.

   Es decir, la formación de un profesional de la dirección de empresas no puede circunscribirse a asegurar la transmisión, comprensión y utilización práctica de los conceptos y herramientas. La institución se juega verdaderamente sus principios

fundacionales, especialmente en los programas para personas jóvenes (MBA y EMBA), en los ámbitos del desarrollo de actitudes, principios y sabiduría práctica.

Así, la esencia formativa en el IESE es prioritariamente presencial y orientada al desarrollo del criterio y acción directivos. Las técnicas empresariales de cualquier tipo se utilizan ampliamente en todo lo que suponga refuerzo de esa dimensión de desarrollo de criterio directivo, pero los programas basados fundamentalmente en contenidos técnicos concretos no deberían ser nunca una prioridad en el IESE.

2. Segunda: El desarrollo de un cuerpo docente vocacional, con "oficio" y con un irrenunciable punto de vista de dirección general.

   En la tarea formativa los profesores deben ser los "entrenadores", impulsores y orientadores. El desarrollo de habilidades, actitudes y principios requiere un compromiso superior del profesor, que puede y debe darse en el aula y fuera de ella, porque hay mucho de normativo en la profesión de dirigir, que no es opinable ni fruto de una discusión "para entender ejemplos o metodologías" o "para pasar el rato ejercitándose en el 'lenguaje de los negocios'[24] ".

   El profesor debe desarrollar el máximo grado de competencia profesional en dirección. Ello incluye la permanente actualización de los conocimientos a través del estudio y la investigación y la inmersión en la "realidad-realidad" de las organizaciones, perfeccionando la aplicación práctica de los conceptos.

   Desde la vivencia de la realidad toman sentido unas actividades de investigación y de docencia que se proyectan más allá y no son frutos exclusivos de la contemplación. Por otra parte, el contacto con la realidad empresarial y el acompañamiento a presidentes y consejeros delegados en su trabajo ordinario acaba desarrollando el punto de vista de dirección general, que forma parte de la misión fundacional del IESE y que es crítico en la formación de nuestros alumnos y la base de nuestra *autoritas* como docentes.

   Por último, el desarrollo de actitudes y virtudes tiene mucho que ver con el ejemplo de laboriosidad demostrado por el profesor en clase y fuera de ella y por su forma de abordar –sin orillarlos– los aspectos delicados relacionados con la ética. La visión humanista del mundo de la empresa requiere "mojarse" de forma normativa en los ámbitos concretos de servicio y respeto a las personas, la lealtad, la veracidad, la transparencia y, en suma, la integridad, evitando una neutralidad poco comprometida ante esas realidades.

3. Tercera: La utilización preferencial de métodos de aprendizaje activo y, en especial, del método del caso.

   El trabajo directivo ordinario en la empresa supone identificar problemas, tomar decisiones y ejecutarlas en el ámbito del negocio y de la organización. La naturaleza de los problemas que hay que abordar es, como hemos visto, multifuncional y multidisciplinar, ordinariamente en entornos de incertidumbre en los que no es ajena la presencia de aspectos de aprendizaje de las personas imposibles de prever con precisión suficiente a nivel individual. Este tipo de problemas requiere un enfoque práctico y activo.

[24] O el llamado *business acumen*, que con frecuencia no tiene muy en cuenta los aspectos humanos.

En el momento fundacional el método del caso fue el vehículo masivamente utilizado en el IESE, porque se ajustaba muy bien al perfil de directivos con experiencia. Los participantes perfeccionan su análisis, la toma de decisiones y la implantación al compartir con otros colegas piezas de la realidad que plantean problemas auténticamente prácticos y relevantes, analizando las consecuencias multidimensionales de sus actos directivos y haciendo hincapié en las que afectan a personas concretas.

A mayor experiencia del directivo, menor interés en contenidos puramente teóricos, a no ser que aporten marcos conceptuales en los que puedan encajarse fructíferamente problemas de dirección con los que uno se tropieza en el ejercicio de la profesión de dirigir en la realidad. El método del caso sigue siendo de completa actualidad y todavía más en estos tiempos donde los contenidos están brillantemente empaquetados en la red a golpe de clic. Nada sustituye a un buen caso de negocio discutido activa y pragmáticamente con un grupo de gente experta y comprometida.

El método del caso bien utilizado sigue siendo, pues, un vehículo excelente para desarrollar capacidades de análisis y síntesis, para provocar el diálogo inteligente entre los participantes y con el profesor, para contrastar y conciliar distintas perspectivas, para evaluar las consecuencias de las propias decisiones y su implantación y para ir depurando la sabiduría práctica de cada cual.

Si el protagonista principal del proceso de aprendizaje es el propio alumno, es él quien metafóricamente debe sufrir los “síntomas del embarazo” y aprender de ellos, y quien debe acabar “alumbrando” su propio criterio, visión y esquema de razonamiento y aprender a perfeccionarlos continuamente. Y, en este “parto”, desde cualquier punto de vista, el método del caso es poco menos que insustituible.

Abundando en la sabiduría práctica y simplificando un poco las cosas, puede decirse que es el conocimiento que va más allá de la ciencia. Sin entrar aquí en cómo debe enseñarse la ciencia, la sabiduría práctica no puede ni debe transmitirse como un simple razonamiento, sino en el contexto de un problema real que es imperativo resolver. No es imposible hacerlo de otra manera, pero es innegable que el método del caso bien utilizado es un vehículo excelente, solo inferior a la experiencia real guiada, para transmitir este tipo de conocimiento.

Aunque no todo lo que se denomina “método del caso” lo es en este sentido. La perversión del método puede llevar a utilizarlo como excusa para simplemente explicar una teoría o enfoque conceptual que puede incluso resultar poco relevante para la acción, o para ilustrar una forma de hacer o una gestión considerada incuestionablemente excelente, o para ejercitarse en la utilización de una técnica más o menos elaborada. Ninguno de estos objetivos explota todo el potencial del método en el sentido que lo hemos planteado y que justifica su utilización.

Casos, pues, con problemas reales, explícitos o no (darse cuenta de cuáles son en realidad los problemas implícitos es una parte importante de la sabiduría práctica) y con alternativas de acción contrapuestas y defendibles. Casos con personas concretas, protagonistas, con quienes poder sentir complicidad o rechazo. Casos con números para valorar las distintas alternativas en dimensiones medibles. Casos que provoquen la angustia de una decisión no obvia que no podemos rehusar porque la empresa no puede permitirse la inacción o el aplazamiento y en los que cualquier alternativa provocará consecuencias en personas, algunas de las cuales no deberíamos estar dispuestos a aceptar. Este tipo de casos es el que “hace crujir las neuronas” (en palabras de Juan Ginebra, el segundo director general del IESE)

de los alumnos, les orienta a ejercitarse a través de la "gimnasia mental" necesaria y provoca el "sudor" intelectual que ayuda a ir interiorizando la sabiduría práctica de cada uno, tanto en la reunión de equipo (de grupo, más bien) como en la sesión general.

Así, la educación se convierte en un proceso de aprendizaje permanente, por lo que una institución como el IESE debe estar al tanto de otros enfoques que pueden reforzar o complementar el método del caso fomentando el aprendizaje activo, provocando el diálogo y desarrollando el razonamiento personal. Más allá de la transferencia de conocimiento, estos métodos (como las simulaciones, el aprendizaje activo en equipo y el entrenamiento) deberían centrarse también en el desarrollo de habilidades personales, capacidades y valores, reforzando una sólida concepción y una práctica lo más real posible de la profesión de dirigir.

Contribución de la doctrina cristiana al emprendimiento, la dirección y el gobierno de la empresa

Siendo el IESE una institución nacida al amparo de la Iglesia católica y basada en los principios del humanismo cristiano es preciso, en un documento posterior a este, desarrollar aquellos aspectos que la doctrina cristiana confiere al que libremente la acepta y que tiene la responsabilidad de gobernar, dirigir o emprender empresas mercantiles desde la opción libre y personal de la fe.

Digamos ahora, a título meramente enunciativo, que el cristianismo no solamente es compatible con lo que acabamos de exponer; la doctrina cristiana, de hecho, exige partir de unos principios como los que se exponen en el análisis anterior, principalmente en los apartados II.2 y II.3, y los que se derivan de ellos. A estos principios, que pueden ser aceptados por cualquier persona, sea o no creyente, pero decidida a enfrentarse a la vida personal y profesional con voluntad de comportamiento decente basado en el juego limpio, considerando siempre a la persona como el centro de la organización, el cristianismo añade: la trascendencia, la filiación divina, la fraternidad universal, el mandamiento universal del amor, la responsabilidad de la colaboración en la creación, el encuentro con Cristo y la redención, todo ello, alumbrado por las virtudes teologales de la fe, la esperanza y la caridad.

No hay recetas de dirección cristiana para las empresas, pero sí un estilo de vida –enraizado en el Evangelio– que debe tener su impacto en el que tiene la responsabilidad de gobernar y dirigir profesando la fe cristiana.

Sus consecuencias para el que emprende, el que gobierna como accionista titular o el que dirige una empresa son la unidad de vida y la lógica del don que ayudan a guiar el desempeño ordinario.

Nos emplazamos, por tanto, para debatir en el próximo documento la orientación de la doctrina cristiana que tanto ha tenido que ver con la fundación y el desarrollo del IESE.