



# Dejando huellas a través del *Management*

Por Wilson A. Jácome

Profesor de Gestión de Responsabilidad Social en el IDE Business School

**E**n la edición de julio de 2019 de *Perspectiva* habíamos revisado lo que entendemos por *management* y comenzamos a definir lo que son las “huellas”. Hoy continuamos revisando estos conceptos para llegar finalmente a la definición de *management* desde la visión del IESE y, por tanto, del IDE Business School.

## 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 cual implica interactuar 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.

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



Presentamos la segunda parte del resumen elaborado por el profesor Wilson Jácome en base al documento de estudio “*Management, gestión, dirección: la visión singular del IESE*” escrito por los profesores Rafael Andreu, Josep María Rosanas y José Antonio Segarra, del IESE Business School.

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”.

### 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*.
- 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) Casi siempre son **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.

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

### 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.
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”.
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”.
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.

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.
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.
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. 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.
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.

## POR TODO ELLO, UN BUEN *MANAGEMENT*

En definitiva, un buen *management* en cualquier empresa debe procurar, a través de los actos directivos necesarios, las interacciones precisas para que aquella consiga sus objetivos y 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).

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.



### EL AUTOR

**Wilson Jácome Cruz** tiene el grado de Magíster en Pensamiento Estratégico y Prospectiva para la Educación Superior por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y es Ingeniero Químico por Escuela Politécnica Nacional de Quito. Ha sido catedrático de la Escuela Politécnica Nacional de Quito y de la Universidad de Guayaquil. Fue el primer Director General del IDE Business School.