

# REDESCUBRIR EL PAPEL DE LAS ESCUELAS DE DIRECCIÓN

Es necesario redefinir el rol que juegan los altos directivos en las organizaciones, un tema en el que las escuelas de dirección pueden hacer grandes aportaciones.



**JORDI  
CANALS**

Profesor y director  
general, IESE

**L**a dirección de empresas, el “*management*”, es una profesión de gran impacto en nuestra sociedad. Me atrevería a decir que quizás haya sido una de las más relevantes innovaciones del siglo XX, si tenemos en cuenta que –en cierta medida– ha permitido desarrollar comercialmente, con productos que llegaron al público, muchos de los avances científicos que se habían producido siglos atrás.

Durante el siglo XVI, los últimos descubrimientos científicos se habían multiplicado en Europa y Asia, pero realmente su impacto e aplicación en la vida de las personas había sido limitado, a excepción de algunas innovaciones, como la imprenta o la máquina de vapor. Así, la aplicación generalizada de los descubrimientos científicos no se universalizó hasta principios del siglo XX, gracias a la revolución en la organización y dirección de las empresas modernas y a la emergencia de directivos profesionales.

Las escuelas de dirección son el ámbito académico donde la profesión se ha desarrollado e investigado de forma sistemática. Wharton, fundada en 1881 como parte de la Uni-

versidad de Pensilvania, fue la primera *business school* de Estados Unidos. Antes de la I Guerra Mundial, se fundaron otras como Harvard y Dartmouth. En Europa, la mayoría nació en las décadas de los cincuenta y los sesenta.

Por lo tanto, las escuelas de dirección son instituciones jóvenes que han logrado un impacto relevante en personas, organizaciones y la sociedad en general. Ni siquiera los importantes errores cometidos por algunos de sus antiguos alumnos, o algunos modelos poco apropiados desarrollados en algunas escuelas, pueden eclipsar el efecto positivo en la formación de buenos profesionales, la creación de empleo o la generación de innovación en países desarrollados y emergentes.

Sin embargo, hoy en día, las escuelas y sus profesores nos enfrentamos a algunas críticas, sobre todo en relación al papel de las escuelas en la actual crisis financiera. No hay duda de que estas objeciones suponen una oportunidad única para revisar el papel y la función que las escuelas de dirección desempeñan en la sociedad actual, para poder así contribuir a redefinir el rol de los altos directivos en las organizaciones.



## /// LAS ESCUELAS DE DIRECCIÓN SON INSTITUCIONES JÓVENES QUE HAN LOGRADO UN IMPACTO TRASCENDENTAL EN PERSONAS, ORGANIZACIONES Y LA SOCIEDAD EN GENERAL.

Entre las principales críticas recibidas, podemos distinguir dos grandes categorías: las generadas por factores externos y las relacionadas con lagunas o déficits internos.

### ALGUNOS FACTORES EXTERNOS

● **Las escuelas de dirección y la crisis.** Doy la razón a los críticos de las escuelas que subrayan la falta de relevancia en la investigación, las lagunas en la formación ética o la falta de atención en el impacto que la dirección tiene en las personas. Sin embargo, en mi opinión, quizás la tengan por motivos diferentes a los que aducen. Es cierto que muchos graduados de las escuelas trabajan o trabajaban en Wall Street o en la City de Londres, pero ni siquiera las escuelas en las que la banca de inversión es el principal sector de contratación el número de graduados en altos cargos directivos es pequeño. En Wall Street, el peso de los directivos de las escuelas era similar o inferior al de otros profesionales que no se han formado en estas escuelas (por ejemplo, abogados o informáticos). Por otro lado, sería injusto olvidar la labor de muchos otros graduados que trabajan en la banca, realizando grandes contribuciones a las empresas y la sociedad. Otra cuestión sería plantearse la responsabilidad de los altos directivos formados en buenas escuelas: ¿podrían haber hecho algo más para evitar el desastre de la crisis en el sector bancario?

● **Globalización.** Muchas empresas occidentales han fracasado en la implantación de su proceso de internacionalización. Algunas han cometido importantes errores al entrar en mercados extranjeros y otras han sufrido graves problemas de adaptación cultural. Además, la dirección de talento se ha convertido realmente en una pesadilla para las compañías globales, un mal sueño decepcionante para empresas y directivos. Quizás las escuelas de dirección no han sido eficaces en la presentación de argumentos a favor de la globalización, ni en la definición de todas las dimensiones que deben valorarse. En conjunto, las escuelas de dirección podemos mejorar la forma en que comprendemos, enseñamos y, lo que es más importante, ayudamos a poner en práctica en las empresas el proceso de globalización.

● **Reputación corporativa.** La crisis ha dañado gravemente la reputación corporativa de las grandes empresas. Durante los últimos años, ha cambiado la percepción de la empresa como una institución generadora de empleo, inversión y progreso. Lamentablemente, en muchos países las empresas son consideradas hoy como frías máquinas generadoras de beneficios, lo que ha puesto en tela de juicio su función social. Esta metamorfosis, que va más allá del efecto de la crisis de los bancos de inversión y otras instituciones financieras, ha afectado también a los líderes empresariales, que son considerados como los “malos de la película” por haber causado o permitido la crisis. La opinión pública los percibe como oportunistas que defienden un enfoque de la gestión cortoplacista y que priman sus propios beneficios y privilegios.

Muchas escuelas de dirección están aún apegadas a un modelo de dirección de empresas, basado en esquemas financieros incompletos, y han reaccionado muy lentamente frente a estos desafíos. La perspectiva más integradora de la dirección, la ética, los valores y una visión más humanista son dimensiones todavía inexistentes en algunos programas.

**FACTORES INTERNOS**

● **La misión ausente.** Las organizaciones que se definen por un fuerte sentido de misión son capaces de generar mecanismos informales que multiplican la satisfacción de las personas y su eficiencia. Una misión bien definida envía a toda la organización una señal unívoca sobre el sentido del trabajo en la empresa, los valores que la definen y la finalidad que persigue.

Muchas escuelas de dirección carecen de este claro sentido de misión. Es evidente que comparten el objetivo de colaborar en la formación de las personas y el desarrollo de nuevo conocimiento. La cuestión es si, hoy en día, una misión tan etérea es suficiente y, en caso afirmativo, por qué y qué equilibrio debe mantenerse entre la docencia y la investigación. En principio, no existe un modelo mejor que otro, pero es importante entender la razón de ser de una escuela de dirección y su estrategia de futuro.

Desde su fundación en 1958, el IESE se ha fijado un objetivo claro: formar a líderes que quieran imprimir una huella profunda, duradera y positiva en las personas, las empresas y la sociedad en general, a través de su profesionalidad, integridad y espíritu de servicio. Creemos que un buen profesional de la dirección puede contribuir a mejorar la vida de las personas y las organizaciones, y tener un impacto positivo en la sociedad.

● **La relevancia.** Las escuelas de dirección se convirtieron en instituciones relevantes ya desde la II Guerra Mundial, al ayudar a hacer frente a una necesidad entonces vital: la educación de los directivos profesionales y el desarrollo de conocimientos sobre las principales disciplinas de dirección. En la década de los setenta, muchas escuelas se propusieron ganar más rigor y comenzaron a desarrollar su investigación de forma similar a la de las otras universidades tradicionales. En este proceso, muchas escuelas se alejaron de la práctica real, a pesar de estar adornadas por un supuesto rigor académico.

La falta de relevancia se reflejó en los programas. Hasta hace poco, muchas de las más importantes escuelas de directivos en Estados Unidos y Europa preferían no ofrecer programas para ejecutivos. Esto se explicaba por la falta de interés del claustro por trabajar cerca de altos directivos y enfrentarse a problemas empresariales reales. Esto no debería suceder: la investigación y la práctica tendrían que ir de la mano en la formación directiva; el aula es el mejor contexto en el que debatir ideas, hipótesis y experiencias.

● **La falta de humanismo.** Numerosos profesores entienden la empresa como una organización cuyo fin social se limita a generar el máximo beneficio para los accionistas, vinculando el sueldo de los directivos a los resultados económicos. Lamentablemente, estas teorías han desplazado ciertos ideales más elevados en el mundo de la empresa y la fuerza del pragmatismo en la obtención de resultados se ha convertido en el paradigma dominante.

Actualmente, escuchamos más que nunca la afirmación “las personas son importantes”. Pero, lamentablemente, en la práctica, muchas decisiones se toman sin tener en cuenta su impacto en las personas. Trabajamos con modelos de gestión que omiten la presencia de personas, modelos en los que la toma de decisiones es mecánica y en los que las motivaciones de las personas se estimulan con incentivos.



Esto no siempre ha sido así. Durante años, los buenos empresarios creían que su empresa perseguía una finalidad social, más allá de la económica. De hecho, la creación de escuelas como Harvard o el IESE se basó, precisamente, en la convicción de que formación rigurosa de directivos con una visión ética es importante para el bien de la sociedad.

**HACIA UN NUEVO CONCEPTO DE EMPRESA Y LIDERAZGO EMPRESARIAL**

Para las escuelas de dirección resulta prioritario replantearse el papel de los hombres y mujeres de empresa en la



sociedad, puesto que si las empresas y las personas que los dirigen no gozan de buena reputación, nuestro papel puede llegar a ser irrelevante.

● **Un nuevo concepto de empresa.** Una empresa es una organización formada por personas que trabajan conjuntamente con el propósito de producir y vender bienes y servicios a los clientes y, en ese proceso, crear valor económico y oportunidades de aprendizaje y mejora para las personas involucradas. Esta definición es un punto de partida para redefinir el papel de las empresas en la sociedad.



## PROMOVER UNA CULTURA Y UNOS VALORES CORPORATIVOS QUE PERSIGAN LA MEJORA DE LAS PERSONAS DEBERÍA SER UNA PRIORIDAD PARA LOS ALTOS DIRECTIVOS.

No hay duda de que las empresas necesitan crear valor económico. Sin embargo, éste no es su único objetivo. Los resultados son sólo uno de los indicadores de su eficiencia, pero no el único. Una empresa implica un negocio, pero no todos los negocios hacen empresas. Para obtener beneficios de forma constante en el tiempo, es imprescindible promover la cooperación entre las personas en un entorno de confianza. Por eso, promover una cultura y unos valores corporativos que persigan la mejora de las personas debería ser una prioridad para los altos directivos. A largo plazo, una empresa que sea gestionada sólo por incentivos puede socavar las actitudes básicas de la imprescindible cooperación.

### **PERSONAS EN LAS EMPRESAS: UNA VISIÓN HUMANISTA DE LA EMPRESA**

● Los paradigmas económicos y sociológicos de la dirección defienden un concepto simplificado de las personas en las organizaciones, en el que la libertad individual se sustituye por el determinismo. Con los incentivos correctos (o el entorno correcto) -piensan- las personas acabarán comportándose de una manera determinada. Pero la experiencia demuestra que las personas sí importan. Una perspectiva humanista de la empresa -a partir de una concepción cristiana de la persona- descansa en algunos pilares: cada persona es única y tiene potencial para realizar una contribución especial; cada persona tiene una dignidad intrínseca y unos derechos fundamentales que deben respetarse en el lugar de trabajo y en la sociedad; cada persona tiene la libertad de tomar decisiones; cada persona es responsable del uso de sus capacidades y derechos ante los demás y ante la sociedad en general; cada persona tiene necesidades materiales básicas, pero también tiene aspiraciones y motivaciones que van más allá de los incentivos económicos o materiales.

En las últimas décadas, muchas teorías han defendido la dirección de empresas como algo neutral, pero no lo es. La dirección implica a las personas que toman decisiones y a las personas que se ven afectadas por ellas. Y como sabemos, todas las decisiones se basan en elecciones y valores personales. Considerar el proceso de toma de decisiones de forma aislada, como un proceso racional, no se ajusta a la experiencia real. La dirección debe aportar valores. De



hecho, sólo aportando esos valores será posible que la organización pueda sobrevivir de una manera sostenible.

● **El papel de los altos directivos.** Estrechamente ligado a la idea de la empresa como mecanismo económico, el papel de los altos directivos (empezando por el consejero delegado, los miembros del consejo o los miembros del equipo de alta dirección) se percibe, en ocasiones, como agentes interesados en el mayor valor de mercado a corto plazo. Aunque esta actitud no es intrínsecamente mala, si este proceso no está bien diseñado y bien gestionado, el resultado puede no ser bueno.

La perspectiva humanista no deja de lado los resultados, pero entiende que el buen desempeño es el resultado de muchas y pequeñas decisiones relativas a las personas, clientes, productos, servicios, operaciones, etc. El papel del primer ejecutivo es asegurar que las personas trabajan en un proceso que es a la vez eficiente y eficaz, que les hace sentirse orgullosos de lo que hacen, que genera clientes contentos con lo que la empresa les ofrece y accionistas suficientemente satisfechos con los resultados financieros de su inversión.

Este concepto implica que el líder empresarial es un profesional cuya función es servir. El servicio es el atributo clave de cualquier profesión digna, también en el mundo de los negocios. Un líder que no sirve a sus colaboradores, clientes, accionistas o sociedad, no es un buen profesional. Puede que ayude a la empresa a ganar dinero a corto plazo, pero a largo plazo no creará una organización sostenible.

Este planteamiento subraya el valor del ejemplo de los empresarios. La referencia de muchas organizaciones de éxito que han superado el paso del tiempo, a pesar de que



## LA IDENTIDAD Y LA REPUTACIÓN DE LAS ESCUELAS DE DIRECCIÓN DEPENDEN, EN GRAN MEDIDA, DE SU CAPACIDAD PARA SERVIR A DIRECTIVOS, EMPRENDEDORES, EMPRESAS Y SOCIEDAD.

algunos de sus líderes han cometido errores, es la coherencia vital de sus líderes. El ejemplo es una amalgama de profesionalidad, integridad, justicia, fortaleza y generosidad. En pocas palabras, esforzarse en poner a los demás sus intereses y objetivos al mismo nivel que el nuestro.

### ALGUNAS REFLEXIONES FINALES

La dirección de empresas se ha convertido en una profesión decisiva. Las escuelas de dirección han logrado un impacto muy positivo en muchas personas, empresas y la sociedad en general, tanto en el mundo occidental como en países y regiones emergentes.

La reputación de las escuelas de dirección depende, en gran medida, de nuestra capacidad para servir a directivos, emprendedores, empresas y sociedad. Las escuelas de dirección debemos contribuir a redefinir el concepto de empresa, el significado de la profesión de dirección de empresas, el papel de los altos directivos y la misión de las empresas en la sociedad, más allá de la generación de valor económico.

Estos han sido objetivos y aspiraciones que han guiado al IESE desde su fundación. El fuerte sentido de misión y un impulso de la iniciativa emprendedora del claustro, el personal, los Antiguos Alumnos y clientes nos han ayudado a crecer y desarrollarnos con éxito, y a contribuir a la creación de nuevas escuelas y programas en todo el mundo.

La experiencia del IESE es única en la formación directiva y, en concreto, en la globalización. Y precisamente el valor de esta experiencia es lo que nos confirma que la actual crisis financiera subraya, más que nunca, el valor de la misión y los valores del IESE y la necesidad de desarrollar programas e iniciativas que los potencien.