

El management como práctica

20/06/2005 - H. Mintzberg



La práctica del management se caracteriza por su ambigüedad. [...] Esto deja a los directivos, la mayoría de las veces, con los temas complicados –los problemas espinosos, las relaciones difíciles. [...] Una directiva de éxito de una importante compañía aérea me describía a su marido MBA con estas palabras: “Tiene la técnica, piensa que sabe más. Pero está frustrado porque no entiende las complejidades ni las políticas. Piensa que tiene la respuesta pero se frustra al ver que es incapaz de hacer nada al respecto”. Nunca aprendió management en la escuela de negocios.

Si el management fuera una ciencia o una profesión, podríamos enseñarlo a personas sin experiencia. Pero no es ni una ni otra.

EL MANAGEMENT NO ES UNA CIENCIA. La ciencia consiste en el desarrollo de un conocimiento sistemático a través de la investigación. Difícilmente el management tiene esta finalidad. No es, ni siquiera, una ciencia aplicada, pues ésta sigue siendo una ciencia. Ciertamente el management aplica la ciencia: los directivos tienen que utilizar todo los conocimientos que pueden obtener, ya sea de las ciencias o de otra procedencia. Pero el management es más un arte, basado en la “perspicacia”, la “visión”, la “intuición”. (Peter Drucker escribió en 1954 que “los días del directivo ‘intuitivo’ son contados” [1]. Medio siglo más tarde todavía estamos contando.) Y gran parte del management es destreza, en el sentido que se basa en aprender de la experiencia, en el oficio. Ello quiere decir que consiste tanto en actuar para pensar como en pensar para actuar.

Mezclamos una buena dosis de destreza con una cierta cantidad de arte y ciencia, y obtenemos como resultado una profesión que es, por encima de todo, una práctica. No existe “la mejor manera” de dirigir; todo depende de la situación.

Por tanto, el management efectivo se produce cuando el arte, la habilidad y la ciencia se encuentran. Pero en una clase con estudiantes sin experiencia directiva, estos tres elementos no pueden encontrarse –no hay nada que *hacer*. Linda Hill (1992) escribe en su libro sobre las personas que quieren ser directivos que éstas “tienen que haber actuado como directivos antes de entender en qué consistía este rol” [2]. En otras palabras, si no hay experiencia, no puede haber habilidad: los estudiantes inexpertos simplemente no pueden entender la práctica. En cuanto al arte, nada impide que sea discutido, incluso admirado, en una clase convencional de MBA. Pero la inexperiencia de los estudiantes impide que sea apreciado. Sólo pueden contemplarlo como lo hacen quienes no son artistas –observarlo sin entender cómo se produce.

Esto deja la ciencia, que es en lo que consiste fundamentalmente la formación MBA convencional, al menos en la forma de análisis. Es por ello que los típicos estudiantes de MBA se gradúan con la impresión de que el management es análisis, concretamente la toma de decisiones sistemáticas y la formulación de estrategias deliberadas. Ésta es una visión reducida y, en última instancia, distorsionada del management, que ha fomentado dos estilos disfuncionales en la práctica: el estilo *calculador* (demasiado analítico) y el *heroico* (arte ficticio). Más adelante, ambos estilos se contrastan con un estilo más basado en la experiencia, denominado *atrayero* –tranquilo y relacionado, implicante e inspirador.

EL MANAGEMENT NO ES UNA PROFESIÓN. Se ha señalado que la ingeniería no es tanto una ciencia o una ciencia aplicada cuanto una práctica por derecho propio (Lewin, 1979) [3]. Pero la ingeniería aplica mucha ciencia, codificada y certificada en cuanto a su efectividad. Y también puede llamarse una profesión, lo cual significa que puede enseñarse antes que practicarla, fuera de contexto. En cierto sentido, un puente es un puente, o por lo menos el acero es el acero, aunque su uso tenga que adaptarse a las circunstancias concretas. Lo mismo puede decirse de la medicina: muchas enfermedades están codificadas como síndromes estándar que hay que tratar siguiendo unas técnicas específicas. Pero no puede decirse lo mismo del management (Whitley, 1995:92) [4]. Poca de su práctica ha logrado codificarse con precisión, y menos aún certificar su efectividad. Por tanto, el management no puede denominarse una profesión ni enseñarse como tal.

Puesto que la ingeniería y la medicina tienen muchos conocimientos codificados que pueden aprenderse formalmente, el experto formado casi siempre puede dar unos mejores rendimientos que el profano en la materia. No ocurre así en el management. Pocos de nosotros confiaríamos en un ingeniero o un físico intuitivo, que no tuviera una formación reconocida. Sin embargo, tenemos que confiar en directivos de todo tipo que no han asistido en su vida en ninguna clase de management (e incluso sospechamos de algunos que se pasaron dos en ellas).

Desde la segunda década del siglo xx, cuando Frederick Taylor (1911) [5] escribía sobre “la mejor manera” de dirigir y Henri Fayol (1916/1984) [6] sostenía que “la capacidad directiva puede y debe adquirirse al igual que la capacidad técnica en la escuela, y posteriormente en el taller”, hemos estado buscando el santo grial del management como ciencia y como profesión. En el Reino Unido, un grupo denominado la Management Charter Initiative buscó avanzar en

este sentido mediante la certificación de los directivos, sin entrar a explicar si el management era una profesión sino más bien dándolo por sentado. Como su director dijo en un periódico, el MBA "es la única calificación auténticamente global, la única licencia para hacer negocios internacionalmente" (Watts, 1997:43) [7].

Esta afirmación es absurda, y el grupo ha fracasado en su intento. Es hora de afrontar un hecho claro: después de medio siglo intentándolo, todas las evaluaciones razonables que se han hecho al respecto han concluido que el management se ha convertido en algo que no es ni una ciencia ni una profesión. Permanece profundamente incrustado en las prácticas de la vida cotidiana. Deberíamos aplaudir este hecho, no despreciarlo. Y deberíamos preparar a directivos que estén profundamente incrustado en la vida del liderazgo, no a profesionales apartados de ella.

Los campos de trabajo comentados anteriormente pueden dividirse entre aquellos en los que la persona que interviene realmente "sabe más" que sus destinatarios, y aquellos en que actuar como el experto que sabe más es un estorbo. Cuando nos llevan al quirófano, pocos de nosotros nos sentimos inclinados a cuestionar al cirujano. ("¿Podría cortar un poco más abajo, por favor?") Por muy malo que sea el trato con el enfermo, aceptamos que el cirujano sabe más. Pero un maestro de escuela que actúa sobre la base de que sabe más puede impedir el aprendizaje del alumno. Enseñar en una escuela es una actividad de facilitación, más relacionada con fomentar el aprendizaje que con impartir la docencia.

Dirigir también es una actividad de facilitación. Es verdad que los directivos tienen que saber muchas cosas y a menudo tienen que tomar decisiones fundamentadas en estos conocimientos. Pero, especialmente en las grandes organizaciones y en las que se dedican a "trabajar con los conocimientos", los directivos tienen que dirigir mejor, para que otros puedan saber más y, en consecuencia, actuar mejor. Tienen que sacar a luz lo mejor que hay en otras personas. La idea de que el jefe lo hace todo, que viene sugerida por la gran estrategia y después guía su implementación por parte de los demás, con frecuencia es un mito que perdura de la producción en masa de bienes simples. "Nuestro objetivo es crear un entorno en el que los estudiantes aprendan a afrontar problemas difíciles y complejos... Los estudiantes aprenden cómo hay que emitir juicios, tomar decisiones y asumir responsabilidades" ("Mensaje del decano", página web de la Harvard Business School, 2003).

Puesto que los profesores de grado de las escuelas pueden trasladar fácilmente sus habilidades de una clase a otra, aún pueden denominarse profesionales. Pero no así los directivos, que difícilmente pueden aplicar sus habilidades de una función a otra dentro de la misma organización, y menos aún entre distintas organizaciones o sectores. En otras palabras, los conocimientos del contexto no pueden transportarse tan fácilmente en management como en educación, ingeniería o medicina. Ello explica que muchos directivos que han triunfado en un sitio fracasan en otros (lo cual difícilmente ocurre a los profesores, ingenieros o físicos –siempre que se mantengan fieles a las capacidades que poseen).

¿UN DIRECTIVO INVITADO? Imaginemos el caso de un directivo invitado. La idea misma parece absurda. ¿Cómo puede venir alguien de fuera y dirigir algo? El directivo tiene que tener una comprensión profunda del contexto. En cambio, aceptamos a los profesores sustitutos que realizan la clase por un día, y los Médicos sin Fronteras que crean hospitales por unas horas. ¿Y no los directivos temporales?

El ejemplo más obvio resulta instructivo –un director invitado. Unos pocos ensayos, y los músicos se van a tocar en las salas de conciertos más prestigiosas del mundo. Por una sencilla razón: todo este ejercicio está sumamente programado. Es Mozart quien toca las cuerdas, y todo el mundo interpreta según su partitura tan orquestada. Tendremos un management profesional cuando las organizaciones lleguen a estar tan programadas como la orquesta sinfónica, e interpreten sus estrategias como las partituras de Mozart, con unos empleados obedientes y unos clientes sentados cada uno en su fila, que respondan en el momento justo.

La práctica del management se caracteriza por su ambigüedad. Ello es debido a que, a pesar de su uso popular, la metáfora del director sobre la tarima no es nada apropiada (al menos durante la actuación, no necesariamente durante los ensayos; v. Mintzberg 1998) [8]. La mayor parte del trabajo que puede programarse en una organización ha de concernir directamente a sus directivos; puede delegarse a especialistas para que lo lleven a cabo. Esto deja a los directivos, la mayoría de las veces, con los temas complicados –los problemas espinosos, las relaciones difíciles. Y esto es lo que hace que la práctica del management sea fundamentalmente "soft" y explica por qué determinadas etiquetas como la experiencia, la intuición, el juicio y la sabiduría se utilizan con tanta frecuencia para definirlo. Una directiva de éxito de una importante compañía aérea me describía a su marido MBA con estas palabras: "Tiene la técnica, piensa que sabe más. Pero está frustrado porque no entiende las complejidades ni las políticas. Piensa que tiene la respuesta pero se frustra al ver que es incapaz de hacer nada al respecto". Nunca aprendió management en la escuela de negocios.

Henry Mintzberg es *Cleghorn Professor* de Estudios de Management de la Facultad de Management de la McGill University.

[1] Drucker, Peter F. *The Practice of Management*. Nueva York: Harper, 1954.

[2] Hill, Linda A. *Becoming a Manager Mastery of a New Identity*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

[3] Lewin, Douglas. "On the Place of Design in Engineering". *Design Studies* 1, núm. 2 (1979): 113-117.

[4] Whitely, Richard. "Academic Knowledge and Work Jurisdiction in Management". *Organization Science* 16, núm. 1 (1995): 81-105.

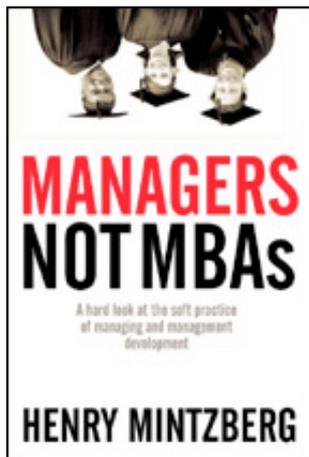
[5] Taylor, Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*. Nueva York: Harper, 1911.

[6] Fayol, Henri; Gray, Irwin. *General and Industrial Management*. Ed. rev. Nueva York: Institute of Electrical and

Electronics Engineers, 1984. (Publicado inicialmente en francés en 1916.)

[7] Watts, Robert. *Sunday Telegraph*. 18 de julio de 1997, 43.

[8] Mintzberg, Henry. "Covert Leadership: The Art of Managing Professionals". *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1998): 140-147.



Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development. De Henry Mintzberg, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2004.

Para pedir un ejemplar: <http://www.henrymintzberg.com/mangnotmba.htm>