

# LA HORA DEL MANAGEMENT HUMANISTA

Xavier Marcet

*Consultor de empresas y profesor, experto en estrategia, innovación, y transformación de las organizaciones*

## La hora del *management* humanista

*El management del futuro será un management humanista centrado en las personas adecuadas. Personas que sepan que trabajar es dar resultados, adaptarse y aprender. Este management, que empieza por el quién más que por el qué, tiene como factores clave el liderazgo y el aprendizaje. Por un lado, se requieren líderes inspiradores que entiendan que liderar es servir y no servirse. Por otro lado, las empresas deben crear ecosistemas de aprendizaje, ya que, en plena revolución de la inteligencia artificial, la clave será tener personas que piensen. Este management humanista reivindica el carácter social de la empresa, la construcción de legados que trasciendan los propios resultados empresariales, el equilibrio entre todos los stakeholders y la importancia de la empatía, la autenticidad y la sencillez.*

### **PALABRAS CLAVE:**

EMPRESA, MANAGEMENT HUMANISTA, LIDERAZGO, APRENDIZAJE.

## The time for humanistic management is now

*Management in the future will be a humanistic one focused on the right people: those who know that working means delivering results, adapting and learning. The key factors of this type of management, which focuses on "who" rather than "what", is leadership and learning. On the one hand, companies need inspirational leaders who understand that leading is serving others, not serving oneself. On the other hand, companies must create learning environments since, in the midst of the AI revolution, the key will be to have people who think. This humanistic management advocates the social nature of companies; constructing legacies that transcend business results; the balance between all stakeholders and the importance of empathy, authenticity and integrity.*

### **KEYWORDS:**

BUSINESS, HUMANISTIC MANAGEMENT, LEADERSHIP, LEARNING.

**FECHA DE RECEPCIÓN:** 18-9-2023

**FECHA DE ACEPTACIÓN:** 21-9-2023

Marcet, Xavier (2023). La hora del *management* humanista. *Actualidad Jurídica Uría Menéndez*, 62, pp. 7-15 (ISSN: 1578-956X).

El *management* no es una ciencia, pero tampoco es un juego de azar. El *management* es una técnica que a veces tiene tintes de arte. Si se pareciera a una ciencia, sería una ciencia social, no una ciencia exacta, aunque el *management* cada vez va a usar más datos. Para mucha gente gestionar una empresa ha sido una habilidad medio natural que a medida que la organización se iba haciendo más y más compleja requería de mayor inspiración y de más herramientas. Hay algo que muchos hemos experimentado. Empezar a gestionar por sentido común e intuición, añadiendo un cierto mimetismo adaptado a las circunstancias, y después escuchar en una clase de una escuela de negocios que alguien nos da empaque y consistencia a lo que hemos hecho de un modo más o menos natural. Me lo cuentan a menudo los clientes y lo he vivido personalmente. Hay una capacidad natural para desarrollar las organizaciones, pero esta capacidad se puede aumentar con la suma de conocimientos y experiencia de eso que llamamos *management*. El *management* es saber organizar, mejorar la capacidad de dar resultados, impulsar el cambio, tomar decisiones... Y todo esto se puede aprender. Pero la impronta personal nunca deja de ser menor. El factor personal es la clave. El quién hace las cosas es fundamental. El *management* tiene más que ver con el quién hace las cosas. Evidentemente, con el porqué, el qué, el cómo y el cuándo se hacen las cosas. Pero el quién es determinante. Durante mucho tiempo el *benchmarking* diletante ha tenido aquí su gran error. Pensar que se podían adoptar las mejores prácticas sin contemplar como un factor diferencial quién había realizado estas prácticas relevantes. Y si el quién es fundamental, entonces el *management* tiene que ver con las personas primordialmente. La tecnología, los datos, la planificación, todo tiene su papel, pero el corazón del *management* se ha ocupado de las personas progresivamente.

Me gustaría reclamar un cierto *management* de la sencillez. En la gestión empresarial, las cosas nunca son fáciles, ni ahora ni antes, pero no hay que sofisticarlas con exceso. Cuando veo una metodología excesivamente barroca, tiendo a desconfiar de ella. No hay que gestionar la complejidad añadiendo más complejidad. Detrás de los éxitos empresariales normalmente hay un origen de esfuerzo, arrojo y sentido común. Muchos grandes empresarios han estudiado en escuelas de negocio, pero muchos otros no. Para nada. Muchos tienen orígenes bien humildes. Amancio Ortega, el fundador del gran imperio Inditex, empieza a trabajar a los catorce años con estudios de primaria realizados en las distintas ciudades donde su padre ejercía de ferroviario. El caso Inditex ha sido estudiado por Harvard y por todas las grandes escuelas de negocio, pero el origen no tiene que ver con haber cursado un MBA. Manuel Lao, fundador de CIRSA, estudió una maestría industrial y acabó creando una empresa mucho mayor que todas las manguetas empresas textiles de Terrassa juntas. Empezó a trabajar a los catorce años en AEG. Josep Tarradellas, fundador de Casa Tarradellas, empezó fabricando *fuets* y haciendo crecer una empresa por encima del resto gracias a su apuesta por las pizzas frescas. José Manuel Lara, fundador de Planeta, dejó muy pronto la escuela para probar distintos oficios y empezó con la compra y venta de libros. Victoria Fernández Prieto, de origen muy humilde y trabajando desde muy joven, fundó con su marido Antonio Juan, Dulcesol (actual Vicky Foods), e inculcó este valor de la humildad a una empresa que creció de forma importante. Las escuelas de negocio y en general el *management* han hecho una gran aportación a la sociedad, pero para crear una empresa y hacerla crecer el elemento fundamental son personas que saben rodearse de las personas adecuadas para levantar un proyecto empapado de riesgo. Ni los magos de la ingeniería financiera que crean empresas más pensando en las oscilaciones bursátiles que en los clientes ni las empresas de laboratorio creadas por algunas grandes corporaciones que no saben qué hacer con el dinero tienen el éxito asegurado.

A menudo el éxito tiene que ver con la escasez y no con la abundancia. Los mercados juegan su papel, las tendencias de consumo o la tecnología juegan su papel, pero el sujeto final del éxito o del fracaso está en las personas. ¿Qué le pasó a Apple cuándo echaron a Steve Jobs? Que lo recuperaron al cabo de unos años y gracias a ello hoy es la empresa que es. La historia de las empresas es una historia de personas, aunque lo que se conozca sean sus productos o sus marcas.

El *management* es práctica. Es radicalmente práctico. *Just do it*. Es acumular experiencias para ganar más humildad. Es acumular relaciones para tener un ecosistema de confianza. Es aceptar fracasos sin hacer odas al fracaso e intentar superarlos como uno buenamente puede. El *management* deviene sabiduría cuando es una camino hacia la sencillez, la humildad y la empatía. El *management* se acicala de ciencia cuando olvida este factor clave de las personas para devenir puro divertimento académico.

## 1. Hacia dónde va el *management*

---

El *management* nació en un contexto en el que la industrialización devino fabricación en masa, en la que los proyectos, a menudo grandes infraestructuras, requerían manejar una gran complejidad. Un tiempo en el que las guerras, en especial la Primera Guerra Mundial, suponían desafíos logísticos y operacionales de una magnitud inédita. Todo ello hacer nace el *management* como un espacio práctico que no podía resolverse desde una sola disciplina científica.

Pero en los orígenes del *management*, más o menos desde 1880, sí que había una aspiración científica. La obsesión era la producción optimizada por la eficiencia. El foco eran los productos y las cadenas de producción que permitían la máxima productividad. Taylor en sus Principios de Gestión Científica de 1911 buscaba crear una ciencia de la productividad en las empresas. El papel de los trabajadores se reducía a una mera ejecución de los planes que la élite ejecutiva realizaba, cronómetro en mano, intentando definir cadenas de producción eficientes. Era un formato militar. Inteligencia en la cúpula, capacidad de ejecución en las trincheras fabriles. Si quieren una síntesis, vuelvan a mirar *Tiempos Modernos*, la película escrita e interpretada por Charles Chaplin en 1936 después de la Gran Depresión. En esta etapa inicial hay un hecho relevante para consagrar el *management* como nueva disciplina, la aparición de su revista de referencia en 1922, la *Harvard Business Review*. Desde entonces ha marcado la pauta del *management* internacional.

El *management* evolucionó especialmente después de la Segunda Guerra Mundial hacia un papel cada más activo de las personas en general, y no solamente de la élite ejecutiva. Las aportaciones de la sociología y la psicología determinaron que las relaciones que se crean entre los trabajadores y la capacidad de involucrarlos eran fundamentales para mejorar la productividad. El 1946 con *The Concept of Corporation* y después con *The Practice of Management* en 1954 llega el *management* moderno impulsado por Peter Drucker. Su aportación de los trabajadores del conocimiento, que hoy nos puede parecer obvia, era completamente revolucionaria. El *management* se hacía menos arrogante, más inclusivo, ganaba humildad. Las empresa deviene una institución social, ya no es un simple artefacto de producción. Empezaba la etapa gloriosa de la planificación estratégica, que funcionaba de mil maravillas cuando había más oferta que demanda. A medida que oferta y demanda se igualaban la planificación requería empatía y seducción, para lo que el

concurso del *marketing* no paró de ganar terreno. El papel de las personas ya no era solamente fundamental a la hora de producir, sino a la hora de comprar. Los mercados se sofisticaban. Y el mercado, como decía el gran profesor Josep Chías muchos años más tarde, solamente son personas. El *management* poco a poco devenía un juego entre personas que producían y personas que compraban. Drucker de por medio recordaba que la verdadera misión de una empresa era crear clientes. Y recordaba otra cosa fundamental: para crear y mantener clientes hay que adaptarse a los cambios externos. El viejo *management* venía definido por la estabilidad, el nuevo *management* por la adaptabilidad.

Pero este nuevo *management* nunca dejó de vivir en una feroz competitividad entre empresas. La eficiencia y la productividad siempre estuvieron presentes. Y esta competitividad desgarrada deshumanizó a menudo las prácticas empresariales. Las empresas se enfrentaron al nuevo reto de la globalidad, de la crisis del petróleo de 1973 y de las revoluciones de las tecnologías de la información con dos apuestas fundamentales en el ámbito del *management*: la calidad y la innovación. La calidad es la gran aportación japonesa al *management* (un país que como recuerda Drucker usó el *management* como vector de competitividad) requería de procesos al servicio de la satisfacción de los clientes y poco a poco de todos los *stakeholders*. La innovación aupada por la tecnología poco a poco evidenciaba que estaba más en la capacidad de dar nuevas propuestas de valor a las necesidades, problemas y aspiraciones de los clientes que en la exhibición tecnológica. La innovación no era la escenificación del futuro, la innovación era la absorción del futuro.

Un cambio fundamental marcó el *management*: el paso de empresas con accionistas conocidas, sean empresas familiares o no, a las empresas dominadas por fondos de inversión que buscan maximizar sus inversiones a corto plazo. La tecnología, la innovación y la reingeniería al servicio de empresas que aumentan beneficios a costa de grandes despidos. Otro cambio fundamental para el *management* del siglo XXI será el imperativo de la sostenibilidad, y aquí el *management* enfrentará un reto que no tiene solamente que ver con las empresas, sino con la humanidad.

¿Hacia dónde va este *management* de trayectoria sinuosa? Esta es la pregunta que intentamos responder en este artículo. Hagamos un *spoiler*: hacia el *management* humanista.

## 2. La estrategia son las personas

---

Hay un libro que todavía hoy debe ser el más vendido en *management* y al que hay que volver con frecuencia. Es *Good To Great*, de Jim Collins, publicado en 2001. El libro es la precuela de otro gran éxito editorial de Collins (& Jerry Porras) que fue *Built to Last* (1994). Son quizás dos de los libros más influyentes del *management* contemporáneo. Ambos se basan en estudios comparativos detallados entre empresas. En *Built to Last* identifican las características de las empresas extraordinarias e identifican patrones que puedan influir en el *management*. En *Good to Great*, estudian cómo las compañías se convirtieron en extraordinarias. Para mí Collins (junto con Drucker) son una fuente inagotable de inspiración. Releo sus libros a menudo. Y cada vez inspiran con destellos distintos.

Hay una proposición fundamental en *Good To Great*. Las compañías que llegaron a ser empresas extraordinarias apostaron más por el quién que por el qué. “Primero eligieron a la gente adecuada para subir al autobús —dejando que se bajaran las personas inadecuadas— y luego averiguaron adónde querían llegar”. Cuando escribí un artículo en *La Vanguardia* titulado “La estrategia son las personas”, simplemente expresaba lo que de un modo más consistente Collins y su equipo habían fundamentado. Lo escribí por pura experiencia de mis clientes. Veía que la clave eran las personas y los equipos que sabían construir.

Pero Collins aporta un detalle no menor, que nos ayuda a distinguir humanismo de buenismo. Lo fundamental para cualquier proyecto son las personas adecuadas. El adjetivo es la clave. ¿Adecuadas quiere decir superdotadas? Para nada. En mi opinión personas que saben que trabajar es dar resultados, adaptarse y aprender. Llevar la pregunta a la clave corporativa es inquirir sobre el talento, esa gente que presenta más resultados que excusas, que entiende la adaptación como un ejercicio personal y el aprendizaje como el hilo conductor de la vida profesional. Llevar la pregunta clave a nivel personal tampoco es menor. ¿Soy una de esas personas adecuadas? ¿En qué debo mejorar? ¿Cómo debo aprender y operativizar lo que aprendo? Las personas adecuadas no computan por su pasado académico, sino fundamentalmente por su capacidad de aprender y su actitud ante el imperativo del cambio.

Cuando hacemos un plan estratégico, establecemos un perímetro de acción con el propósito de la empresa, las estrategias de crecimiento, el posicionamiento ante la competencia, la innovación que permita mantener la singularidad ante los clientes, pero todo esto queda en papel mojado si el motor falla. El motor estratégico son las personas. Sin embargo, en los procesos de debate estratégico este punto de las personas es siempre delicado. Realizamos los planes con la gente a la que queremos involucrar en las propuestas que son de continuidad e intensificación, en las propuestas que son de adaptación y en las propuestas que son de cambio radical. Los involucramos porque es fundamental que se hagan suyas las propuestas estratégicas y sean los sujetos del crecimiento y de la transformación. Pero a la vez constatamos a menudo que algunas de estas personas no son las personas adecuadas. Lo peor es cuando estas personas que a todas luces no son adecuadas para un proyecto son gente afín y comprometida con la empresa. Esto es lo peor, porque las empresas deben ser instituciones sociales con memoria. Y buscar buen acomodo a personas comprometidas, pero no adecuadas, es muy delicado. Hay que tener memoria. Cuando se trata de arrogantes no adecuados los dilemas son menores. Por otro lado, he vivido también muchas veces en nuestra empresa o con los clientes que los proyectos demoran su arranque hasta encontrar a la persona adecuada. La impaciencia del arranque no debe generar precipitación y proponer liderazgos a personas no adecuadas. Empezar con personas no adecuadas acostumbra a pagarse muy caro. No hay atajos. Hay que tener paciencia y encontrar las personas adecuadas.

Es normal que este *management* que empieza por el quién más que por el qué tenga en el liderazgo una piedra angular. Pero no un liderazgo de esos que mitifica a los CEO hasta endiosarlos. Todo lo contrario, líderes humildes. Que saben que liderar es servir y no servirse. Que liderar es estar sobre todo a disposición de quienes hacen las cosas. El liderazgo empieza cuando el verbo *influir* es más importante que el verbo *mandar*. A pesar de que los numerosos libros sobre liderazgo podrían invitarnos al hartazgo, la realidad es que el liderazgo es fundamental para que una

compañía pueda sostenerse y algunas veces crecer de modo extraordinario. Como verán en el próximo apartado, creo que uno de los puntales de este *management* de las personas (adecuadas) es un *management* que necesita sintetizar liderazgo y aprendizaje.

### 3. Aprender o envejecer

---

El gran activo profesional siempre está en lo que nos queda por hacer. Lo que hemos hecho en el pasado, si ha tenido impacto, nos posiciona. Nos depara oportunidades no inerciales. Pero hay que mirar hacia adelante, hay que mantener el espíritu de aspirante. No importa la edad. Aprender ha pasado a ser un activo profesional fundamental. Y aunque Peter M. Senge en su gran libro *La quinta disciplina* introducía el concepto de organizaciones que aprenden, lo cierto es que quienes aprende son fundamentalmente las personas. Siguiendo la terminología de Collins, sería difícil encontrar personas adecuadas sin capacidad de aprender.

En plena revolución de la inteligencia artificial, la clave será tener personas que piensen. Que aprendan, piensen y actúen. Si las personas piensan, las tecnologías de datos las empoderan. Si las personas no piensan, las tecnologías los mimetizan. Los llevan al mismo territorio común definido por los mismos algoritmos.

En plena necesidad de adaptación de las empresas para ser consistentes y evolucionar con sus clientes medio paso por delante, las empresas necesitan personas que aprendan y tengan actitud para operativizar el aprendizaje. Las empresas deben transitar de ecosistemas de formación a ecosistemas de aprendizaje. La formación ofrecida por la empresa (demasiadas veces en formatos *prêt a porter* que no incentivan aprendizajes orientados a la acción) ya no es suficiente. El aprendizaje tiene una componente personal intransferible. Las empresas deben procurar crear las condiciones para facilitar e incentivar el aprendizaje y crear una cultura en la que aprender sea algo consustancial a la responsabilidad profesional. Facilitar fórmulas de aprendizaje ágil, práctico y de calidad es una responsabilidad corporativa; aprovechar y operativizar estas oportunidades es una responsabilidad individual.

Los ecosistemas de aprendizaje requieren de varias características:

- i. Una cultura en la que el aprendizaje es parte fundamental de lo que quiere decir trabajar. El trabajo se define por los resultados, por la capacidad de adaptación y de aprendizaje. Las empresas cada vez más necesitarán perfiles versátiles que sean capaces de atender sus nuevas necesidades. El título académico que antaño marcaba toda una carrera hoy no deja de ser más que una especie de denominación de origen.
- ii. Una cultura que valora especialmente la capacidad de operativizar lo aprendido ofreciendo oportunidades para ello. Aprender no es un ejercicio de acumulación de conocimiento en la empresa, es algo que debe tener impacto práctico, no solamente con capacidades que permitan el desarrollo de nuevas funciones. Un aspecto fundamental del aprendizaje es la capacidad de inspiración. En otros ámbitos el aprendizaje es deseable como ejercicio de acumular conocimiento por el gusto del conocimiento, como reivindicaba Nuccio Ordine en su libro *La utilidad de lo inútil*.

- iii. Un ecosistema de aprendizaje que no reduce el aprendizaje a la formación, que potencia especialmente el carácter práctico e individual del aprendizaje (*learning by doing*) y el carácter social del aprendizaje (aprendemos más cuando tenemos que explicar las cosas). Un ecosistema de aprendizaje no puede olvidar que para aprender a menudo es preciso desaprender y que esta es una de las dificultades mayores. Desaprender aquello que en el pasado nos ofreció buenos resultados, pero que hoy devienen obsoleto no es nada fácil.
- iv. Un ecosistema de aprendizaje que sea coherente con una cultura en la que no se entiende liderar sin aprender e inspirar. Si los líderes no son un ejemplo de aprendizaje, el ecosistema de aprendizaje no se sostiene. Liderar es también aprender e inspirar.
- v. Aprender es una de las claves de crecer haciendo crecer a los demás. Sin techos de cristal. Aprender es una forma de ejemplificar el servicio a los demás. Las formas de medir el rendimiento de las personas no pueden excluir la valoración sobre la operativización del aprendizaje. El sistema de incentivos debe contemplar los resultados del aprendizaje.
- vi. Una cultura de autenticidad respecto del aprendizaje, con sus presiones e incentivos marcados en pautas claras. Aprender y actuar con autenticidad es lo que nos rescata de la mediocridad. Un ecosistema de aprendizaje debe basarse en la confianza mutua y en la autonomía individual. Hay que evitar que los ecosistemas de aprendizaje reproduzcan las viejas burocracias de los ecosistemas de formación. La mejor apuesta es la sencillez y el dejar espacio a las personas, facilitar que sean emprendedoras en su forma de aprender.
- vii. El aprendizaje individual, el aprendizaje de los equipos, la capacidad de las empresas que saben aprender definen una ventaja competitiva sostenida. Es una forma de intentar crear un futuro acorde con el propósito de cada empresa desde el esfuerzo de aprender.

Peter Drucker sentencia que cuando dejamos de aprender entramos en incompetencia súbita. Efectivamente, la opción es aprender o envejecer. Desgraciadamente, algunos tomaron la decisión de dejar de aprender demasiado pronto.

El aprendizaje es la apuesta por un tipo de empresas que necesitan resolver la tensión entre el pasado y el futuro de un modo positivo. En este sentido, el aprendizaje es clave para que las empresas pueden identificar, desplegar y concretar las oportunidades del futuro.

El *management* ha tenido cinco grandes acentos en su historia centenaria, que han resultado acumulativos. Ninguno de estos acentos sustituye al anterior, simplemente lo complementa: la eficiencia, la planificación estratégica, la calidad, la innovación y ahora el aprendizaje.

## 4. El *management* humanista

---

El *management* humanista es la evolución natural de un *management* centrado en las personas que, como todo *management* busca alcanzar resultados, pero no de cualquier modo. El *management* humanista es *management*. Añadimos estas resonancias humanísticas, porque, igual que en la época del Renacimiento, tiene sentido reclamar una visión antropocéntrica de nuestras empresas en un momento de impacto exponencial de la tecnología.

Este *management* humanista reivindica el carácter social de la empresa, que debe ganar dinero, pero que no es un artefacto solamente para ganar dinero. Desde esta perspectiva, el *management* humanista quiere situar a la empresa como un agente fundamental del desarrollo y del equilibrio social. Las empresas deben ser competitivas y tener buenos resultados, pero nunca deben olvidar que también son proveedores de riqueza a la sociedad. El *management* humanista defiende que la empresa debe buscar un ecosistema equilibrado con sus clientes, sus trabajadores, sus accionistas y la propia sociedad. No hay que deleitar a uno solo de estos *stakeholders*. Hay que buscar un equilibrio provechoso entre los cuatro.

El *management* humanista busca resultados con capacidad de incorporar mayor empatía a sus procesos. La empatía es la antesala del respeto. Es fácil hablar de que las empresas necesitan empatía con clientes, con los distintos niveles de sus colaboradores, con sus proveedores, con los propios accionistas y con los *stakeholders* sociales; pero llevarlo a cabo ya es otra cosa. Muchas empresas tienen una revolución pendiente. Es la revolución de la autenticidad. Reducir el *gap* entre las proclamas de nuestros valores y la acción real del día a día es *management* humanista. Combinar respeto con transparencia es *management* humanista. Combinar ambición en los proyectos y humildad personal es *management* humanista. Resolver la ecuación personas-máquinas a favor de las personas y manteniendo la competitividad es *management* humanista. Tener memoria con aquellos que nos han llevado hasta donde estamos es *management* humanista. El *management* humanista es un gran dique contra la mediocridad.

Sin ejemplo no hay *management* humanista. Si el *management* humanista es una parafernalia más de las que tanto gustan en *management* para que nadie pueda decir que no estamos a la moda, habrá fracasado. Por ello requerimos de líderes que sepan encarnar este reto del *management* humanista en clave personal. El liderazgo es el ejercicio de la influencia para alcanzar un fin más allá de los canales y procesos establecidos. Necesitamos líderes que asuman el riesgo de inspirar y empoderar. Que lideren desde la lógica de crecer haciendo crecer. Que entiendan que liderar es servir y no servirse.

Gestionar una empresa no es fácil. Definir propuestas de valor y hacerlas consistentes, lidiar con la competencia, crear equipos de gente buena y buena gente, saber crecer, acertar en la innovación. Todo esto es complejo. Pero hacerlo al margen de las personas es algo propio de los negocios. Las empresas no tienen la mirada corta e instrumental de los negocios. Las empresas son comunidades de personas capaces de dar sostenibilidad a su proyecto y de crear valor social a la vez. La clave es que sean capaces de ganar dinero; si no lo consiguen, lo demás tampoco es sostenible.



A diferencia de los negocios, las empresas tienen capacidad de crear legado. Este legado puede ser una forma de hacer en su sector. Puede ser una gran contribución social. Puede ser el desarrollo de un barrio o de una ciudad. El *management* humanista busca construir legados que trasciendan los propios resultados empresariales (siempre fundamentales para la sostenibilidad). Un legado en el cómo hacer las cosas. Empresas que tratan de que el mundo gracias a su actividad sea sencillamente mejor y no peor. El *management* humanista es conseguir resultados sin hipotecar la conciencia.