

# La dirección de empresas ni arte, ni ciencia es algo distinto\*

JOSÉ ANTONIO DÁVILA CASTILLA

**En el siglo XXI el director de empresa tiene un gran reto: hacer su institución rentable, competente, única y humana. ¿Conseguirlo implica destreza o sabiduría?**

**S**e ha escrito mucho acerca de la relevancia de la técnica y de la creatividad en el trabajo del director de empresa. Se suele afirmar que la dirección no consiste en la conformación de un bagaje herramental, sino en el arte de saberlo utilizar. Más aún y con razón, también se afirma que la dirección de empresas es más política que técnica y como toda actividad política -un quehacer ordenado al bien común- es más arte que ciencia.

---

\* El presente artículo se ha basado fundamentalmente en el pensamiento de Carlos Llano al respecto, plasmado en dos de sus libros: *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, y *Análisis de la acción directiva*; y en el artículo publicado por Enrique Taracena y el autor del presente artículo, en 2012 en la Revista *Istmo*, titulado: «Hacer empresa: la aventura de dirigir».

No obstante, la dirección de empresas es algo distinto, quizás mucho más que la ciencia -la búsqueda de aquello que es universal y necesario de lo que es particular y contingente- y que el arte -expresión humana de carácter creativo-.

### **LA ESENCIA DEL TRABAJO DEL DIRECTOR DE EMPRESA'**

Por la naturaleza de los problemas que debe resolver, cada situación que el director enfrenta es única e irrepetible. Por lo tanto, dirigir una empresa no responde a leyes fijas; no existen recetas, métodos ni caminos seguros que indiquen cómo proceder correctamente ante cada situación concreta. Si así fuera, el mejor director sería aquel que supiera la receta adecuada para cada situación.

Podríamos ejemplificar nuestro argumento diciendo que el conocimiento científico y técnico nos dice cómo debe construirse un puente o un camino, pero nunca nos dirá si debe o no construirse. La decisión de construirlo o no, pertenece al ámbito de la dirección de empresas.

Cuando el director se pregunta «¿qué hacer aquí y ahora?», debe llevar a cabo una compleja labor prudencial, es decir, emitir un juicio acertado sobre lo que se ha de hacer. Esa labor se refiere a efectuar un diagnóstico basado en el análisis de los hechos relevantes, imaginar de manera creativa pero realista las alternativas posibles, sopesar ventajas e inconvenientes de cada una y, a través de una acción de síntesis, decidir por una de las soluciones analizadas (o por un conjunto compatible de varias) y ejecutarla eficientemente.

La acción de síntesis que realiza cuando se compromete con una decisión es otra característica muy propia del director. Esta acción se refiere a la capacidad de ver en su conjunto las partes que integran el todo de la empresa y cómo se relacionan entre sí. El núcleo fundamental de la dirección no es la especialización o el dominio aislado de determinados aspectos, sino la capacidad para ensamblar e integrar los todos, dándoles una unidad coherente y orientación hacia un objetivo común. Al ser esta síntesis una construcción mental y no necesariamente de puros factores objetivos, tiene carácter personal, puesto que implica decidir el camino a recorrer conforme a las capacidades y limitaciones de quienes han de hacerlo. Por eso, una decisión acertada para una empresa, puede no serlo para otra que quizás carece de las habilidades y destrezas de la primera, o simplemente porque son diferentes.

Conviene resaltar que, si bien cada situación es única y con celeridad debe identificarse lo que le es singular o propio, por diversas que sean, siempre hay una analogía entre una situación y alguna anterior. El director también debe atender de algún modo a lo que es común y típico en un determinado grupo de sucesos, y conocer y asimilar las experiencias que otros han tenido ante situaciones parecidas. De igual forma, también debe conocer y asimilar los principios generales

que, por su universalidad, han de tenerse en cuenta en toda acción práctica.

De lo anterior se desprende que algunas de las cualidades del director, propias del saber prudencial, resultan ser la objetividad frente a las oportunidades y amenazas, y la humildad frente a las propias capacidades para ver con claridad la situación en la que se encuentra. El afán de logro y la capacidad de riesgo para determinar las metas a alcanzar<sup>2</sup>. La constancia en el esfuerzo, la confianza en los demás y la fortaleza ante las dificultades para impulsar a los hombres y a sí mismo para alcanzar la meta deseada (Llano, 1998. p. IX).

El saber prudencial no se puede adquirir de manera completa por la enseñanza. Puede ser más o menos difícil enseñar a una persona a ser matemático, pero imposible enseñarle a ser prudente. Sería pretender transmitir lo que de suyo es intransmisible: el saber prudencial. La experiencia directa, la constante práctica de las habilidades directivas en el cotidiano quehacer del director, es fundamental para su dominio. Curiosamente, a diferencia de muchas profesiones -por ejemplo, derecho, medicina, ingeniería o contaduría- no se necesita un título para practicar la dirección de empresas. Quizás este sea el único campo en el que podemos afirmar que la práctica es anterior e indispensable al entrenamiento formal<sup>3</sup>. Si esto es cierto, podemos concluir que la dirección de empresas se aprende, no se enseña.

Por lo descrito hasta ahora, tal vez quede más claro lo que Carlos Llano ha ilustrado de múltiples formas: que en materia de tareas directivas no se trata de conocer, sino de saber hacer; no se trata, de adquirir conocimientos sino de ser más capaz.

### **POLÍTICA DE EMPRESA**

El hincapié en la iniciativa, creatividad y ejecución no significa, por supuesto, puro activismo o gestión desordenada. La política de empresa -que se refiere a los saberes políticos y a los saberes de negocios del director- tiene que proporcionar al director modelos conceptuales, procedimientos y metodologías útiles para su trabajo<sup>4</sup>. Los modelos conceptuales (o teorías) son conjuntos de conceptos relacionados armónicamente entre sí, que ofrecen referencias útiles para tomar decisiones y emprender acciones sobre las tareas a realizar por el director<sup>5</sup>.

Sin embargo, en lo referente al quehacer directivo, la palabra teoría debe emplearse con extremo cuidado, más aún cuando sufre un enorme desprestigio entre los directores, para quienes teoría es casi sinónimo de impracticable, aunque, también es muy cierto que no hay nada más práctico que una buena teoría.

Durante los últimos años se han presentado multitud de modelos y buenas prácticas como «la solución» a los problemas del director con la pretensión de que es suficiente aplicarlas para conseguir resultados seguros. Un modelo

conceptual o una metodología no son mejores por ser más científicos, brillantes o modernos, sino por ser los adecuados para una empresa en una situación específica.

Desarrollar teorías acerca del complejo esfuerzo requerido para lograr que la gente se desempeñe como se espera y que la empresa cumpla eficazmente su propósito, no es análogo, por ejemplo, al desarrollo de teorías propias de las ciencias exactas. No es lo mismo la teoría del trabajo de dirigir empresas que la teoría de la relatividad. No obstante, se necesita una teoría de la dirección de empresas, sin ella es más difícil comprender lo que sucede en el mundo. Una buena teoría no le dice al director cómo actuar en forma de un listado de cosas que hacer. Le ayuda, en cambio, a comprender las cosas, a visualizar pautas de comportamiento, a separar lo importante de lo que no lo es, a hacer las preguntas adecuadas.

Carlos Llano (1996, p. 98) afirmaba «...Puede haber, sin duda, una ciencia de la dirección, que estudiaría teórica y científicamente esa actividad no científica que es el dirigir, pero nadie, en su sano juicio, debe proponerse una ciencia tal que los actos de la dirección resulten científicos, es decir, derivados de tal ciencia, válidos para todas las situaciones; lo mismo que puede haber, y la hay, una teoría del arte, sin que se pretenda por ello hacer una arte teórico, que sería en rigor una *contradictio in terminis*...»

El saber prudencial no excluye conocer los principios que sirven para toda acción, es decir, las reglas válidas para cualquier clase de situaciones. Para la prudencia, es necesaria la sabiduría definida como el conocimiento de los principios generales que son el punto de partida y la brújula que orienta la acción.

Para el director que enfrenta una situación real, la experiencia sobre situaciones que se recuerdan como análogas a la presente; la sabiduría que da razón de lo universal y necesario; la objetividad que permite conocer la situación antes de actuar; la sagacidad para descubrir rápidamente lo que hay que hacer; la circunspección que ilustra la singularidad de cada hecho; la precaución que anticipa los riesgos que habrá que afrontar; la previsión que define los medios que se requerirán; y la necesidad de consejo, ante la insuficiencia de la propia capacidad, son algunos de los atributos indispensables de quien ejerce acertadamente ese saber prudencial. (Llano, 1996, p. 128.)

### LA VOCACIÓN DEL DIRECTOR

El director hace realidad sus aspiraciones cuando persigue su vocación de manera genuina, y está más motivado por ella que sólo por el éxito personal y material. Cuando su organización funciona correctamente y se centra en servir al bien común,

realiza una gran contribución para la prosperidad económica, moral e incluso al bienestar espiritual de la sociedad.

La responsabilidad de una organización como un agente capaz de transformar positivamente su entorno social depende, en gran medida, del trabajo bien hecho por parte de su director. Un trabajo que implica el dominio de una disciplina específica; la capacidad de sintetizar adecuadamente el conocimiento disponible para orientar de la mejor manera el trabajo grupal; el desarrollo de respuestas creativas a los retos que enfrentan; la construcción de una sólida convivencia profesional basada en sinceros lazos de respeto y confianza; y la responsabilidad de decidir, en todo momento y sin excepción, lo que es correcto para el bien de los demás por encima de cualquier interés individual.

Por ello, si bien es cierto que la empresa moderna ha traído consigo una cantidad importante de beneficios para la sociedad, no podemos hacer a un lado la realidad de que reiteradamente es vista con cierta suspicacia, severamente acusada de la pérdida de humanismo y directamente señalada -en muchas ocasiones con razones suficientes- como la causante de crisis económicas y sociales.

La sociedad legítimamente demanda empresas competitivas, pero también, y por encima de lo anterior, requiere empresas responsables, éticas y con un profundo sentido humanista. Hacer una empresa rentable y competente es un reto, pero hacerla rentable, competente, única y humana, lleva el reto del director a un nivel superior de exigencia. No es arte, no es ciencia, es un saber prudencial. </>



El autor es director del Centro de Investigación en Iniciativa Empresarial-EY del IPADE y profesor del área de Política de Empresa.

Este artículo se publicó en **istmo** 355 abril - mayo 2018

Floresta 20. Clavería, Azcapotzalco, Ciudad de México

Tel. 5354 1800 [istmo@ipade.mx](mailto:istmo@ipade.mx)

[www.istmo.mx](http://www.istmo.mx)

---

**REFERENCIAS**

- Barker, J. (2010) «No, Management is Not a Profession», *Harvard Business Review*.
- Gosling J. & Mintzberg, H. (2004) «The Education of Practicing Managers», *Sloan Management Review*.
- Dávila, J.A. y Pliego G. (2015) «Suite orquestal de empresa». DG 15 N 01.
- Dávila, J.A. y Taracena E. (2012) «Hacer empresa: la aventura de dirigir». *Istmo*
- Drucker. P. (1994) «The Theory of Business». *Harvard Business Review*.
- Llano, C. (1996) *La enseñanza de la dirección y el método del caso*. Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A.C.
- Llano, C. (1997) «Riesgo y resistencia en el trabajo de la empresa». *Istmo*
- Llano, C. (1998) *Análisis de la acción directiva*. Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Magretta, J. (2002) *What Management is*. The Free Press.
- Mintzberg, H. (2004) «The Education of Practicing Managers». *MIT Sloan Review*.
- Skapinker, M. (2008) *Why business ignores the business schools*. FT.com
- Taracena, E. (2007) *La empresa, una institución de la sociedad*. IPADE (P) DGN-211.
- Termes, R. (2003) «La empresa mercantil y sus verdaderas responsabilidades». *Revista del Instituto de Estudios Económicos*.
- Valero y Vicente, A. y Taracena E. (2011) *La empresa de negocios y la alta dirección*. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA) Tercera edición.
- Valero y Vicente, A. y Lucas, J.L. (2007) *Política de Empresa*. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA) Séptima edición.

---

<sup>1</sup> En el presente artículo, el término director de empresa también incluye el término emprendedor o empresario, es decir, consideramos los términos empresario, emprendedor y director de empresa como sinónimos.

<sup>2</sup> Al respecto, ésta es una más de las bellas pinceladas de Carlos Llano (1997) agregar «...El afán de logro es lo que suscita el apetito de introducirse en un campo de trabajo en donde los demás saldrían corriendo; o, dicho de manera más técnica, la grandeza de las metas a las que yo aspiro, me hace ver pequeños los peligros... La capacidad de riesgo es una característica muy importante para las empresas. Sin embargo, al emprendedor se le mide no sólo por su capacidad de riesgo sino también por su capacidad de resistencia... La resistencia es la única actitud posible cuando las dificultades parecen ser superiores a nuestras fuerzas y no podemos huir de ellas. La resistencia no es algo que simplemente convenga tener: es la única salida para un hombre de verdad; resistir es la única actitud posible... ¿Por qué pedirle al hombre esta dramática actitud de resistencia? ¿Qué gana con resistir cuando todo se hunde? A estas importantes cuestiones Aristóteles responde con seguridad: el hombre no gana nada con resistir, 'se gana a sí mismo'. La capacidad de resistencia es la capacidad propia del ser hombre (y ha de ser más propia de quien se encuentra al frente de otros hombres) ...»

<sup>3</sup> Mintzberg, H. (2004) coincide «...Esto se debe a que la administración no es ni una ciencia ni una profesión, ni una función ni una combinación de funciones... el conocimiento puede ser importante, pero la sabiduría -la capacidad de combinar conocimiento de diferentes fuentes y usarlo juiciosamente- es clave...»

<sup>4</sup> Es conveniente mencionar que no nos referimos a todo el bagaje herramental propio de cada área funcional de la empresa (comercialización, finanzas, operaciones, recursos humanos, economía, contraloría, etc.)

<sup>5</sup> Peter Drucker solía afirmar que el *management* no es una ciencia especulativa como lo es la matemática o la física; es una práctica, una disciplina basada en una buena teoría, la cual debe ser confirmada por la acción. En su artículo: «The Theory of Business», publicado en el *Harvard Business Review* en 1994, Drucker sostiene que la teoría de cada negocio tiene tres partes. En primer lugar, suposiciones sobre el entorno de la organización: la sociedad y su estructura, el mercado, el cliente y la tecnología. En segundo lugar, suposiciones sobre la misión específica de la organización. Finalmente, suposiciones sobre las competencias centrales necesarias para cumplir la misión de la organización que definen en dónde debe sobresalir una organización para mantener el liderazgo. La teoría del negocio debe ser probada constantemente. No está grabada en piedra. Es una hipótesis sobre cosas que están en constante cambio: sociedad, mercados, clientes, tecnología. De igual forma, incorporada a la teoría del negocio, debe ser la capacidad de cambiarse a sí mismo.