

Visto así...**GESTIÓN POR NARICES****Miguel Rosique**

Socio de Pragma Business Consulting y Profesor FBS

Hace unos días me comentaron una escena que quizás le resulte familiar. El director general de una empresa presentaba al accionista las conclusiones del proyecto de expansión, en el que junto a una conocida empresa de consultoría, estuvo trabajando durante casi un año. Un esfuerzo en tiempo y dinero que tenía como objetivo conocer los mercados más adecuados y las estrategias de entrada en esos mercados. Pero después de exponer las conclusiones al accionista y fundador de la empresa, éste se levantó de la silla, y con el dedo sobre el mapa de Europa proyectado en la pantalla, señaló los países donde abrir más tiendas. Aquí y aquí. Punto. Nada de análisis. Porque lo dice el dueño, que de esto sabe más que nadie ¿No?

Resulta curioso que en la época de los datos, se gestione casi siempre por intuición. Existe una pereza estructural en el análisis y en el rigor, por un exceso de confianza en las propias habilidades. Hay empresarios que se basan únicamente en la experiencia para dirigir sus organizaciones, sin pararse apenas a echar unos numeritos, o escuchar el consejo realizado por un tercero. Muchas veces se confunde habilidad de gestión con una tremenda suerte.

Hay un libro de **Jeffrey Pfeffer** y **Robert I. Sutton** que recomiendo a todo aquel que me pide consejo o pregunta por bibliografía de gestión de empresas, que se titula «Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense», donde ambos autores –haciendo uso de una socarrona ironía– desgranar los desastres que causan en las empresas los directivos que gestionan basándose en sus pretendidas habilidades nasales: esos que dicen que tienen un especial olfato para tomar decisiones. Mucha nariz y poco análisis. Muchos directivos actuales prefieren basar sus decisiones en la experiencia en lugar de apoyarlas con evidencias. Y si no hay experiencia previa, basta con imitar a quien tuvo éxito. Aparece entonces el directivo del copia y pega. Un benchmarking en zapatillas. Pero imitar la gestión de un tercero tiene el peligro de que sólo se copia la parte que se ve, cuando en términos generales el éxito no está en la superficie, sino en la parte que está oculta: los valores, la motivación, el liderazgo, etcétera.

Las empresas siempre han sido complicadas, pero nunca hasta ahora las organizaciones habían sido más complejas. Una empresa complicada se puede gestionar porque siempre obedece a algunos parámetros medibles y unos patrones establecidos, pero una empresa compleja es impredecible. Las empresas son ahora más complejas por la multiplicidad de elementos y variabilidad de factores heterogéneos. Por ello no se entiende que haya empresarios y directivos que sigan confiando únicamente en la gestión por narices, que demuestra una peligrosa arrogancia que va más allá del exceso de confianza.

Ejemplos como los del principio lo hemos visto muchas veces. Y si decía que hay empresarios con suerte, no me refería que están tocados por la diosa Fortuna, sino a que tienen un potente equipo directivo que sabe sacar a la empresas de los líos que las meten a veces los iluminados empresarios.