



'El nacimiento de Venus', de Botticelli, es una representación de los primeros mitos de la época romana.

# Los grandes mitos del 'management'

**PARADIGMAS** La crisis ha puesto en entredicho algunas políticas empresariales que se consideraban verdades universales.

**Sergio Saiz, Madrid**  
El hombre creó los mitos para explicar conceptos complejos envueltos en historias fantásticas fáciles de entender y de recordar. Estas narraciones, que solían involucrar a héroes y deidades, contenían un fondo real, que con el tiempo se iba difuminando, confundiendo realidad con ficción y fascinación con miedo, de forma que un mito terminaba convirtiéndose en una herramienta de manipulación.

Aunque se tiende a relacionar la mitología con las civilizaciones clásicas, como Grecia o Roma, lo cierto es que el velo que confunde realidad con fantasía está presente en muchas facetas contemporáneas, incluida la cultura empresarial. Ha sido necesaria una crisis económica para poner en entredicho muchas verdades que, hasta ahora, se consideraban universales.

En las últimas décadas, la teoría del *management* había apostado por los incentivos económicos como un mecanismo de motivación. Cuando estalló el caso Enron, allá por finales de 2001, ya surgieron las primeras voces de alarma sobre los peligros de premiar con acciones a los ejecutivos. Entonces, se pensó que el problema no era el bonus, sino la forma de pago, y se cambiaron acciones por cheques a cobrar en metálico. El sector financiero ha demostrado que esta forma de incentivar tiene más de mito que de realidad. "Los

## Menos costes, más beneficios

"La forma más fácil de reducir costes es la que causará más problemas en el futuro". Alastair Dryburgh, autor de 'Grandes mitos de la gestión empresarial', parte de esta base para desmitificar la idea de que aplicar medidas de ahorro indiscriminadas es una buena forma de compensar la caída de



las ventas e impulsar la cuenta de resultados. En su opinión, cuando un negocio va mal, "hay que eliminarlo del todo" e invertir en aquellas divisiones que funcionan bien.

## Los 'bonus' disparan la productividad

"Hay evidencias psicológicas de que los incentivos económicos mejoran el rendimiento de personas que realizan tareas simples, pero si se requiere creatividad, harán que rindan peor, ya que estarán enfocados en el tema y tendrán una visión de túnel", explica el experto Alastair Dryburgh. Es más, en



su opinión, un bonus millonario incluso puede alentar a algunos directivos a tomar decisiones a corto plazo que perjudiquen a la empresa con tal de cobrar un bonus.

## Un producto vale lo que cuesta fabricarlo

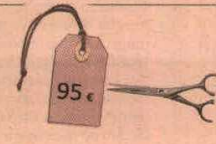
Hay empresas que consideran que el precio de un producto se establece sumando un margen al coste de fabricación. En opinión de Dryburgh, el precio debería fijarse en función del valor que perciba el cliente. Como ejemplo, utiliza el caso de una multinacional que diseña sistemas hidráulicos. En la filial



de Reino Unido, el precio se fija según los costes, con un margen del 30%, mientras que la filial italiana utiliza el valor percibido para poner el precio, logrando un margen del 70%.

## Fijar objetivos aumenta las ventas

Fijar objetivos a principios de año parece una fórmula adecuada de planificar la actividad. Sin embargo, nada más lejos de la realidad. Cuando se fijan metas, hay dos problemas. Por un lado, si surge una nueva idea a mediados de año, no se suele tener en cuenta, porque no está en el



presupuesto. Pero además, cuando a un trabajador se le fija una meta a alcanzar, tiende a negociar para reducirla, por miedo a fracasar en el logro de los objetivos marcados.

banqueros han ganado bonus millonarios mientras hundían sus compañías", asegura Alastair Dryburgh, que acaba de publicar en España *Grandes mitos de la gestión empresarial*, bajo el sello de Empresa Activa (Ediciones Urano).

En opinión de este experto, los incentivos económicos funcionan en tareas simples, es decir, por ejemplo, en una ca-

dena de montaje. Ahí está la base real de una creencia que termina convirtiéndose en mito cuando se utiliza para justificar el bonus millonario de un

**"Los banqueros han ganado bonus millonarios mientras hundían sus compañías"**

ejecutivo que ha quebrado una compañía. "Por más listo que intente ser el que fija los incentivos, alguien encontrará la forma de ganar su bonus, aunque perjudique a la empresa".

Dryburgh se refiere a otros muchos mitos del *management*, que muchos directivos utilizan para justificar decisiones impopulares o enmascarar una mala gestión. Por ejemplo,

habla de los recortes de costes como mecanismo para aumentar el beneficio. "El peor caso que conozco es el de una refinería de BP en Texas (EEUU). Para reducir costes, redujeron los gastos de mantenimiento y reparaciones. Durante los primeros años, funcionó, hasta que una explosión mató a 15 personas e hirió a otras 180".