

## **Management del sentido común: para sofisticar sirve cualquiera**

Xavier Marcet,  
Plataforma Editorial, 2024

Reseñado por Alex Remache Gallegos  
*Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador*

### **El imperativo de la sensatez: una reconfiguración de la resiliencia y la eficiencia económica en la gestión contemporánea**

La presente reseña analiza la obra de Xavier Marcet en el contexto de la resiliencia organizacional frente a la turbulencia sistémica actual. El autor propone una crítica a la sofisticación burocrática y aboga por una gestión basada en la sensatez como mecanismo para reducir los costos de transacción internos y maximizar la eficiencia marginal. La obra destaca la importancia de un liderazgo humanista y una innovación con impacto real, ofreciendo un marco pragmático para las organizaciones que buscan viabilidad económica y adaptabilidad estratégica en el horizonte inmediato.

El trabajo de Marcet se presenta no solo como un manual de liderazgo, sino como una crítica epistemológica de la teoría de gestión contemporánea. Xavier Marcet, un reconocido consultor y pensador en estrategia e innovación, analiza un entorno global definido por la turbulencia sistémica, un término que resume la velocidad de las transformaciones y la incertidumbre estructural de los mercados.

Su tesis es audaz: la resiliencia de la empresa no proviene de la sofisticación técnica de sus procesos, sino de la recuperación del sentido común como un activo estratégico. Desde una perspectiva económica, el trabajo aborda un problema central de la microeconomía de la empresa: la ineficiencia generada por el crecimiento exponencial de los costos de transacción internos en organizaciones sobredimensionadas. Marcet ofrece un marco conceptual para entender que la agilidad y la solvencia financiera son, sobre todo, resultados de una cultura de simplicidad.

El libro se organiza de manera ágil y fragmentaria, una estructura que refleja la agilidad que el autor demanda de las organizaciones. Se compone de capítulos breves agrupados de forma orgánica, aunque no rígida, en bloques temáticos que transitan desde la ontología del liderazgo hasta la pragmática de la innovación.

Esta disposición permite al lector una navegación no lineal, donde cada sección funciona como un ensayo autónomo que interroga una faceta específica de la gestión. La obra comienza sentando las bases de lo que el autor denomina “gestión sensata”, para luego profundizar en la gestión del talento, la ética del legado y, finalmente, la integración de la tecnología bajo una lente humanista. Esta estructura fragmentada busca combatir la sobrecarga cognitiva corporativa, ofreciendo píldoras de sabiduría estratégica que invitan a la acción inmediata.

El núcleo argumental de Marcet reside en la denuncia de la “sofisticación vacía”. Desde la teoría de la firma, este fenómeno se analiza mediante los costos de agencia y la burocracia corporativa. Marcet argumenta que la complejidad innecesaria actúa como un impuesto invisible sobre la productividad.

- Resiliencia financiera y operativa. La solvencia no es solo cuestión de balance, sino de fluidez operativa. Aplicar el “sentido común” optimiza recursos al eliminar desperdicios que no generan valor marginal. La eficiencia económica digital no es añadir algoritmos a procesos ineficientes, sino simplificar la cadena de valor mediante la tecnología.
- Innovación frente al tecno-optimismo. Marcet distingue entre “novedad” e “innovación”. Critica la “innovación de PowerPoint”. La innovación resiliente debe impactar directamente en la cuenta de resultados y ser sostenible, permitiendo que la tecnología potencie la propuesta de valor sin asfixiar el flujo de caja con costos de mantenimiento técnico.

- Liderazgo y cultura. El líder es un gestor de la atención y la confianza. La confianza reduce costos de transacción al acelerar la toma de decisiones. El modelo de “humildad estratégica” en entornos VUCA fomenta una cultura donde el error es un costo de aprendizaje y no una pérdida financiera irreparable.

Desde una perspectiva académica, podría criticarse que la obra no presenta modelos econométricos o datos empíricos a gran escala. Sin embargo, su valor reside en la prescripción normativa. Marcet escribe desde la praxis, y su “sentido común” es una síntesis de las capacidades dinámicas que la literatura de gestión (Tece, Nonaka) identifica como esenciales para la ventaja competitiva.

La obra recuerda que la gestión es una ciencia social, no solo ingeniería financiera. La resiliencia es una propiedad dinámica de la organización humana. La principal fortaleza del libro es despojar a la gestión de sus adornos pretenciosos para devolverla a su esencia: la resolución de problemas para crear valor de manera eficiente y ética.

Xavier Marcet cierra con una consideración sobre el legado, un tema vinculado a la sostenibilidad intergeneracional. En el entorno de esta revista, existe la necesidad de este trabajo para proporcionar una respuesta a la fragilidad de los modelos operativos actuales. El camino hacia la resiliencia en la “nueva normalidad” es una visión económica que prioriza la utilidad real sobre la sofisticación percibida.

Este enfoque de gestión requiere reestructurar la empresa para reducir el desperdicio operativo y maximizar la agilidad estratégica cuando se aplica. Al establecer el libro como una guía valiosa para los investigadores, este artículo sostiene que, para aquellos interesados en la solidez económica basada en la claridad de propósito, la eficiencia operativa y el respeto por el factor humano, el libro es una herramienta útil. Marcet concluye mostrando que es el sentido común, en un entorno de incertidumbre, el activo más raro y valioso.