

¿DIRECCIÓN ESTRATÉGICA O POLÍTICA DE EMPRESA?

¿En qué se distinguen la dirección estratégica, el liderazgo, la dirección general y la política de empresa? Estas denominaciones tienen un sentido polívoco y con frecuencia equívoco

POR LUIS MANUEL CALLEJA
Profesor del IEEM

La dirección estratégica es una exitosa técnica instrumental de la dirección de empresas. El liderazgo es una característica típica de quienes dirigen. La dirección general es una posición en la estructura. La política de empresa es el contenido propio de la tarea de dirección de empresas.

La desaparición de Business Policy –Política de Empresa– en la Harvard Business School en 1986 les origina un vacío formativo y conceptual en la dirección y en el gobierno de la empresa, ya que Strategic Management –Dirección Estratégica–, la asignatura que la reemplaza, no posee las características de una asignatura en gobierno y dirección, que caracterizaba a la asignatura impartida desde 1911 y que en el IESE y otras escuelas hermanas llegaron a desarrollar de un modo propio.

Business Policy, fue inicialmente pensada, como asignatura fundamental –una capstone integradora de todas las demás asignaturas–, porque enseña el gobierno de la empresa como un todo a partir del criterio político y ético que, en última instancia, representa el contenido humanístico del quehacer empresarial. Su objetivo inicial fue el desarrollo de habilidades para la solución de problemas desde la perspectiva del director general –o posiciones análogas: CEO, gerente general, consejero delegado, presidente ejecutivo–, que considera la empresa como un todo para mejorar relativamente.

Business Policy fue el primer laboratorio de ensayos de una nueva metodología: el case method, que inicialmente llamaron problem method. Centrada en cómo “llevar a la práctica” los propósitos del conjunto de personas y medios que forman la empresa –un ente político!– lo cual implica basarse en el estudio y la reflexión a partir de la experiencia de los directivos de empresa. Por tanto, las fuentes de aprendizaje son las experiencias reales, los casos y las biografías de aquellos que han gobernado empresas, ya que “la persona que dirige aporta



Al considerar la empresa como comunidad de personas, institución social intermedia, se resalta la importancia y responsabilidad de los altos directivos a la hora de integrar justicia y eficiencia

la causa final, la causa material y la causa eficiente del objeto dirigido” (Valero y Taracena, 2000).

En cambio, la asignatura Competition and Strategy que reemplazó a Business Policy desarrolló contenidos distintos, basados en la especialización, el análisis técnico y, sobre todo, el estudio de la competencia y en el beneficio para el accionista.

El enfoque de Strategic Management está basado en una visión individualista de la realidad, externo a la propia organización y responde al paradigma del homo economicus, (Lilienthal, 1967; Daley, 1986; Ghoshal, 2005, et al.) Aporta una metodología de análisis para decidir a dónde ir desde un punto de vista mecánico-económico.

Deja de lado la “gestión” y docenas de disciplinas envueltas. Sin embargo, el éxito de Porter y Schendel a partir de 1975 sucediendo a Christensen y Andrews al frente del área de Business Policy o General Management fue

tumbativo.

Así, la enseñanza de la dirección pasó a ser la enseñanza de la estrategia, algo funcional, especializado, muy diferente de “dirigir”, que es más complejo y requiere todo tipo de saberes e integración de conocimientos, de las circunstancias y del contexto, sustantivamente centrado en el interior de la organización.

La perspectiva de la política de empresa

La Política de Empresa se mueve dentro del humanistic management, perspectiva que “requiere que el hombre desarrolle todas las virtualidades en él contenidas, sus fuerzas creadoras y la vida de la razón y trabaje para convertir las fuerzas del mundo físico en instrumentos de su libertad” (Maritain, 1966).

Al considerar la empresa como comunidad de personas, institución social intermedia, se resalta la importancia y responsabilidad de los altos directivos a la hora de

integrar justicia y eficiencia. Su naturaleza práctica necesita habilidades específicas, consideración moral y sabiduría práctica. Al ser una realidad prudencial-política, su conducción precisa de habilidades políticas y técnicas. Y los problemas políticos (Jouvenel, 1965) no tienen solución (y menos aún “una” solución); solo tienen arreglos o remedios transitorios. No es como resolver un sistema de ecuaciones donde la solución cumpliría con todas ellas. Entonces, ¿qué habría que enseñar?

Los cursos de Política de Empresa abordan desde las tareas de formalización del negocio a su implementación o realización.

Para ello distinguen cuatro grupos de tareas o áreas de gobierno: el del negocio, el de la estructura organizativa, el de los sistemas de dirección para hacerla operativa y el de la configuración institucional para darle sentido y continuidad.

La persona de vértice necesita dominar cada situación concreta, elegir los objetivos y las políticas amplias sobre cómo alcanzarlos. Por lo interpretable y dialógico de las tareas directivas, se utiliza a fondo el método del caso y el peso de la evaluación es por las intervenciones en clase. Se espera de los participantes mejoren en su capacidad de:

- Distinguir la naturaleza de los problemas de dirección en términos de: problemas de negocio, de estructura organizativa, de sistemas de dirección y problemas corporativos.

- Adquirir criterio suficiente para ver el campo de validez de cada herramienta y modelo de management, y elegir el más adecuado a cada situación.

- Elegir el proceso de negocio descomponiéndolo en sus facetas funcionales y alinear el conjunto operativa y coherentemente.

- Relacionar las eventuales soluciones de modo que sea implementable por las personas concretas de la estructura siguiendo las pautas del Directorio.

- Armar la configuración institucional de la empresa en términos de socios adecuados, la configuración jurídica más cómoda, la configuración financiera y la composición del Directorio. ●