

La política pública y la política empresarial: desafíos

Prof. José Luis Lucas

La Política es la acción de gobernar una organización con el fin de conseguir unos objetivos determinados; la actividad política, en este sentido, es digna en sí misma y en la práctica una de las peores injusticias sociales es el desgobierno y la anarquía, es decir la falta de política. Desde luego, la política errada y mal concebida es una desgracia social y no resulta difícil oír improperios sobre esta actividad o, más precisamente, sobre las personas y grupos que la encarnan; como dice Fareed Zakaria, "en la actualidad esperamos muy poco de aquellos que ostentan posiciones de poder, y rara vez nos decepcionan".

Maquiavelo tituló su libro más famoso como "El político", en el que formaliza espléndidamente la antipolítica, es decir, el cinismo en el uso del poder. Realmente no le han faltado epígonos a lo largo de los siglos, y recientemente personajes como Stalin, Hitler o Mao han utilizado la política como daga asesina; también en el mundo mercantil se pueden encontrar líderes bastante escasos de escrúpulos y excedidos en ambiciones. Todo ello no indica más que la necesidad de hacer un esfuerzo de dignificación de la Política, para que se entienda su misión y adquiera un cierto nivel de respeto social.

En la política pública y en la empresarial se abordan aspectos en los que aparecen de manera preferente las personas, que individualmente o en grupo son el sujeto

activo de la acción de gobernar; como las personas son diversas y tienen intereses, tiempos y valores diferentes los asuntos políticos adquieren un alto nivel de complejidad, a la que se añaden las connotaciones técnicas y económicas que siempre aparecen en los temas sociales.

Ciertamente el gobierno se aplica siempre a situaciones específicas y dependiendo de la naturaleza de la entidad de que se trate y de los intervinientes habrá que observar cuáles son los aspectos relevantes; por ello, este artículo se realiza una exploración acerca de dos campos de aplicación de la Política, el público y el empresarial, tratando de establecer los contenidos respectivos y, posteriormente, intentando realizar algún aprendizaje cruzado.

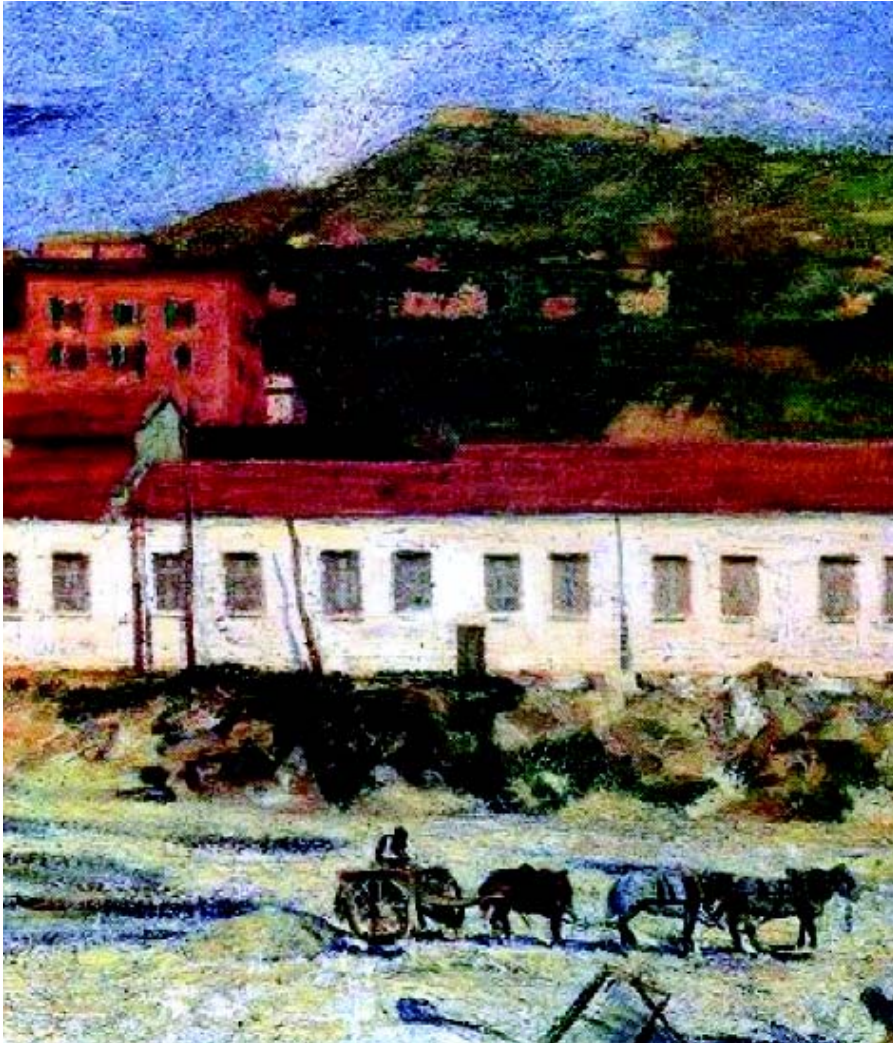
Los contenidos de la política

A. La Política Pública

La sociedad existe para que las personas puedan convivir en libertad, ejerciendo cada una el papel que considere más ajustado a sus valores y capacidades, respetando a los demás y también las normas que establecen el marco de relaciones. La política pública, a su vez, surge para facilitar la convivencia social y los gobernantes no deben imponer su propia visión ni sus ideologías en el trabajo meramente instrumental que han de llevar a cabo.

Siguiendo a Víctor Pérez Díaz, se podría

El gobierno ordinario necesita pericia, y los asuntos extraordinarios e institucionales prudencia; los países más asentados suelen dedicar las energías a los objetivos concretos, mientras que los países mal constituidos o con complejos acaban casi siempre repitiendo la historia, utilizando aprendices de brujo.



La fabbrica Foltzer. Umberto Boccioni.

afirmar que "gobernar en sociedades complejas suele ser poco más que tres cosas: cumplir funciones rituales de integración en una sociedad que, por medio de sus mercados y asociaciones, ya se coordina a sí misma en gran medida; remover de vez en cuando, con algunas decisiones cruciales, los obstáculos que se han ido acumulando en la economía y otras áreas; y proponer temas para el debate público que puedan reforzar la implicación de las gentes en las instituciones de la democracia liberal"¹.

Ciertamente, la democracia liberal es para algunos un sistema bastante aburrido, donde cada individuo realiza su proyecto vital sin que ningún poder intente expropiárselo; en ella la libertad no se define hasta el infinito sino que se practica con sencillez y se defiende cada día, sin hacer espectáculo; lo cierto es que para que funcione el conjunto se exige la existencia de muchas personas prácticas, celosas de sus atribuciones y fuertes para impedir que determinadas minorías se hagan con el poder irreversiblemente².

El gobernante tendría que saber el papel específico que ha de jugar en la institución que tiene encomendada y para ello es conveniente distinguir los asuntos ordinarios de aquellos que sean excepcionales. Los primeros suelen ser temas concretos, de establecimiento de objetivos y utilización de los recursos, que exigen profesionalidad en el ejercicio del cargo y, normalmente, discreción en las manifestaciones y corrección en la ejecución. Los asuntos excepcionales, normalmente los referidos al substrato institucional y a las normas de acceso y salida de las posiciones de poder, han de tocarse lo menos posible para evitar inseguridades, temores y abusos coyunturales.

1. Víctor Pérez Díaz: "La primacía de la sociedad civil". Alianza Editorial. Madrid, 1993.

2. Como afirma el Nóbel Imre Kertész: "La civilización que no expone con claridad sus valores o que abandona sus valores declarados, se encamina hacia su desaparición. La sociedad viable debe mantener despiertos y renovar continuamente el saber y la conciencia de sí misma y de sus fundamentos".

El gobierno ordinario necesita pericia, y los asuntos extraordinarios e institucionales prudencia; los países más asentados suelen dedicar las energías a los objetivos concretos, mientras que los países mal constituidos o con complejos acaban casi siempre repitiendo la historia, utilizando aprendices de brujo. Son sociedades peligrosas aquellas que tienen personas doctrinarias que desean establecer el paraíso en la tierra, que se verán forzadas a eliminar a los inconformistas, disidentes, resistentes, espectadores inocentes... sean maketos, burgueses, creyentes, intelectuales o capitalistas; y también aquellas que caen en manos de violentos y cínicos que simplemente quieren el poder personal.

Jaime Rodríguez-Arana hablaba recientemente de los "sistemas ideológicos cerrados que se basan en el enfrentamiento como metodología de la acción, que aplican el esquema de contrarios y oposiciones a todos los aspectos de la vida económica y social, con ocasión o sin ella, ignorando el método del entendimiento, compatible con las diferencias, a veces incluso graves". Por esta razón habría que abandonar aquellas sociedades donde prima la polémica y en las que resulta difícil que las personas y grupos dialoguen y lleguen a pactos razonables; y es que si predomina la ideología sobre los hechos se acabará sustituyendo a las personas por razones de estado, nación, raza, religión o partido, y se acabará en un sistema excluyente -en el que muchos pueden encontrarse muy cómodos, sea porque "los mitos" convencen o porque todo queda en manos de "los míos", es decir, de "nosotros".

La política pública, si quiere tener justificación, ha de volver los ojos hacia las necesidades de convivencia de los ciudadanos actuales y de los por venir (no sólo de los propios votantes); de ahí se deriva la conveniencia de identificar bien las organizaciones públicas, definir metas y recursos, comprometer públicamente a los equipos dirigentes y auditar los resultados y los medios empleados.



La fábrica de sillas. Henri Rousseau. Colección de Jean Walt.

No puede olvidarse, por otra parte, que en la política pública existe, con frecuencia, cierta dificultad en ver el resultado final que se pretende alcanzar por la complejidad de los asuntos, la participación de diversas instancias y por las frecuentes adaptaciones a las personas de mayor peso político, que suelen cambiar con frecuencia; por todo ello se necesitan enormes refuerzos profesionales, que están al alcance de la mano en países de desarrollo medio³.

Ciertamente los políticos y administradores públicos suelen constituir un sector social bastante cerrado y tienen dificultad para aceptar comparaciones con terceros (pensando que los procesos electorales son la prueba relevante sobre la bondad de su gestión). En cualquier caso podría venir bien consultar dónde se encuentra el país o la institución que dirigen en los listados comparativos que se realizan o pueden realizarse por organizaciones externas; estos listados no son la verdad absoluta, pero sirven para que se caiga la venda de los ojos, pues bastantes de los políticos públicos tienen tendencia a considerarse excelentes y, por lo tanto, creen que no necesitan valoraciones, formación, llamadas de atención... hasta que se ven retratados en aquellos rankings⁴.

B. La Política de Empresa

La empresa mercantil, por su parte, existe para hacer negocios, que consisten en producir bienes y servicios y venderlos; las claves están en la relación proveedor-cliente y en la obtención de márgenes. Los negocios pueden ser buenos o mediocres y de lo que se trata es de hacer una explotación conveniente de los mismos (a veces se utiliza la imagen del filón de mineral o del ca-

ladero de peces para indicar donde está el negocio, aunque realmente los negocios mercantiles son bastante menos de extracción que de creación).

Hay negocios que permiten ganar suficiente dinero para retribuir a los accionistas, financiar el crecimiento y, además, facilitan la obtención de créditos; otros, sin embargo, ofrecen rentabilidades escasas y muestran poca holgura ante las crisis. No siempre resulta fácil dejar los negocios mediocres, sea por falta de alternativas, de recursos o porque no se sabe hacer otra cosa, y por eso es posible contemplar negocios de futuro junto a actividades que se realizan igual que en siglos pasados, prácticamente sin ninguna evolución.

También resulta conveniente tomar conciencia de la naturaleza de los negocios: a veces dependen de una ventaja legal -no se olvide el artificial "negocio del suelo" en un país medio vacío como España- o de unas concesiones administrativas -los oligopolios de las entidades financieras y los servicios públicos-; otras veces dependen del número y tipología de competidores, que pueden llevar a una competencia destructiva por luchas de precios; hay negocios de oferta y de demanda; hay negocios con escasa o con gran aportación según su situación en la escala de agregación de valor; hay negocios de inversión y de gestión; hay negocios de alto y de bajo coste; hay negocios con actividades recurrentes y otros que hay que iniciar cada vez, etc.

Asimismo, puede ayudar a orientarse el saber que los negocios se pueden observar desde diferentes perspectivas, desde la de una dirección profesional a la de un empresario (dueño que une gestión y propiedad), pasando por la visión de un in-

En los negocios mercantiles caben los errores pero no los engaños, de ahí que sea imprescindible desarrollar una perspectiva política que ponga en la vía de la eficacia y de la justicia, no en otras, y ello en un entorno de libertades (aunque esto merezca la risa por parte de "los mercaderes del templo" actuales).

3. Podría servir el ejemplo de España, una nación que goza de la oportunidad de ejercitarse en el ámbito de la Unión Europea, insistiendo en su incorporación a los flujos de la cultura y del comercio actuales y abandonando los retornos al pasado y las visiones puramente internas, dado que las oportunidades viven fuera y que el país es bastante pequeño.

4. En el mundo se elaboran indicadores que pueden ofrecer bastante información útil para cualquier gobernante que desee escuchar: sobre el Poder de Compra, la Productividad del Trabajo, la Libertad Económica, el nivel de la Economía Sumergida, la Percepción de la Corrupción, el nivel de las Enseñanzas, la Salud de la Población, la Presión Fiscal y su grado de burocratización, la utilización de las TIC, las facilidades para la Creación de Empresas y Asociaciones, los estándares sobre Contrataciones Públicas, el nivel de independencia política y económica del Banco Central, etc.; cruzados varios de ellos, no sería difícil identificar cómo perciben los demás la situación propia. Despreciar estas comparaciones, imaginando que tienen intenciones aviesas, puede que no sea más que fruto de un exceso de ignorancia o de soberbia.

versor (propietario de títulos)... probablemente cada uno verá aspectos diferentes o, al menos, concederá prioridades distintas. Las cuentas que a unos les parecerán razonables a otros le parecerán escasas, el riesgo podrá ser percibido de muchas maneras y el nivel de iniciativa valorado con horizontes diversos.

Junto a las actividades de negocio de la empresa resulta precisa, además, la gestión, que consiste en disponer de una visión específica y montar una organización de elementos profesionales con sus respectivos sistemas de trabajo. El negocio es el principal condicionante (como decían en Shell "el mejor negocio del mundo es una petrolera bien gestionada y el segundo mejor una petrolera mal gestionada"), pero lo cierto es que la organización como asociación de personas para realizar actividades mercantiles también tiene relevancia y en bastantes sectores la gestión en sí puede ser tanto o más decisiva que la naturaleza misma del negocio (la gestión puede llegar a hacer buenos o malos los negocios).

Negociantes ha habido siempre, pero lo que destaca en los últimos tiempos es la organización empresarial como tal, con una fuerte incidencia en la continuidad de los negocios y en la misma sociedad; Peter Drucker recordaba en su autobiografía: "Me interesé en dirección -management- no porque me interesaran los negocios; en ese momento yo no sabía nada de negocios. Me interesé hacia 1940, porque veía en la gran empresa de negocios la nueva agencia de integración social". Esta perspectiva sigue pasando desapercibida para las culturas e ideologías que sospechan del mundo empresarial, quizás porque no entienden la fértil combinación que se produce entre negocios, riqueza, trabajo y convivencia o, realmente, porque les agobia el marco de libertades, sobre todo de iniciativa individual, en el que se sustenta la empresa mercantil.

Debe mencionarse, finalmente, que la empresa necesita también una configuración que establezca las normas de funcio-

En la política empresarial, por tanto, la clave está en que existan personas de negocio, profesionales de la gestión y dueños de la institución, figuras que unas veces aparecen entremezcladas y otras con una clara diferenciación.



Fabbrica vicino a Pontoise. Camille Pissarro. Springfield Museum. USA.

namiento con vistas a llevar adelante una estrategia patrimonial; las empresas -como muchas otras instituciones- necesitan de capitales para trabajar y de poderes para saber quiénes toman las decisiones sobre inversiones, entradas y salidas de los negocios, relaciones jerárquicas profesionales, niveles de riesgo, posicionamiento de los socios, repartos y ampliaciones de recursos, etc. todo ello relacionado con la propiedad. La experiencia indica que cuando existe un marco institucional y unas reglas de juego aceptadas la empresa mercantil adquiere un mayor valor, aunque sólo sea porque facilita la dedicación de los profesionales al negocio; pero es que, además, la propiedad es en sí un instrumento poderoso para acumular capital -lo que favorece la independencia- y es un indicador muy claro para el cuidado de las cosas (lo que es "de todos" suele ser "de nadie" o, con mayor frecuencia, de los más avisados).

En la política empresarial, por tanto, la clave está en que existan personas de negocio, profesionales de la gestión y dueños de la institución, figuras que unas veces aparecen entremezcladas y otras con una clara diferenciación. En el mundo del "management" convencional se habla sobre todo de negocio, de innovación y de gestión, y queda algo en la penumbra lo relativo a los aspectos institucionales, que sólo aparecen con motivo de operaciones societarias agresivas, (de hecho se han venido estudiando como asuntos técnicos, cuando son de hondo calado político tanto en las fórmulas personalistas como en las capitalistas).

En un mundo que no se caracterice por la escasez extrema, lo que surge es una onda que moviliza capitales, profesionales y negocios dando lugar a nuevas y atractivas soluciones empresariales, que no esperan a la demanda sino que la crean, diseñando servicios y bienes que los clientes no imaginaban; la libre iniciativa fructifica en innovaciones tecnológicas prácticas y la geografía humana se convierte en una variable que produce mercados más amplios y nue-

vos competidores, obligando a mantenerse atentos y con ello aparecen nuevas alternativas para abordar los negocios y permanece la imprescindible actitud del dominio de las operaciones.

Los negocios son una fábrica, una tienda o un despacho y, siguiendo otra vez a P. Drucker, en ellos hay que identificar "los ganapanes" y cuidarlos, lo que significa cuidar a las personas tanto profesionales como inversores, con una visión eminentemente práctica. Si se juega en exceso con los capitales o se descuidan las personas, los negocios se ponen en peligro, restando potencia al motor de generación de valor e, incluso, llevando a la producción de pérdidas.

El conocimiento de cómo se abordan los negocios (qué es lo que se busca y se mide) y cómo se configuran los recursos (qué tipo de balance se pretende), acabará condicionando las políticas de relaciones con las personas y de éstas entre sí. No debería extrañar, por tanto, que los inversores y los profesionales reaccionen congruentemente a los mensajes e indicadores que se les muestran explícita e implícitamente; como diría Jeffrey Pfeffer comentando las actitudes y comportamientos de los egresados de las Escuelas de Negocio: "¿Por qué hemos de sorprendernos de que aprendan lo que se les enseña?". Si en las escuelas se enseña que las empresas tienen un único objetivo, ese será el que persigan los alumnos, con pocos matices; y una cosa es la claridad expositiva y otra diferente el simplismo social (de los justicieros que sólo ven el objetivo de la igualdad, a costa de lo que fuere, como de los ricos de corazón, apegados a las propias ganancias).

Los dirigentes empresariales tienen que tomar conciencia clara de aquello que dirigen y cómo lo hacen; quizás la finura que Antonio Mingote puso en uno de sus chistes dibujados pudiera alertar sobre lo difusa que se pone la realidad a veces, y que concretaba en las figuras de dos individuos dialogando sobre sus trabajos, indicando uno de ellos: "tengo un negocio tan bueno que parece una estafa", y replicaba el

otro: "pues yo tengo una estafa tan buena que parece un negocio". En los negocios mercantiles caben los errores pero no los engaños, de ahí que sea imprescindible desarrollar una perspectiva política que ponga en la vía de la eficacia y de la justicia, no en otras, y ello en un entorno de libertades (aunque esto merezca la risa por parte de "los mercaderes del templo" actuales).

Algunos desafíos pendientes

En el apartado anterior se ha explorado el contenido de la política aplicada a dos campos de actuación diferentes, pero quedan muchas cuestiones por abordar y, sobre todo, es preciso formular sugerencias para poder debatirlas. Las soluciones concretas y su tratamiento empírico es lo que podría ayudar a mejorar los conocimientos políticos y por ello se proponen a continuación algunos temas sobre los que merecería la pena reflexionar:

1º. Hay que establecer instrumentos de control y de remoción de los puestos políticos. Para ello hay que hacer que se entienda el papel del dirigente como un profesional, evitando que se considere propietario; ni el político público ni el empresarial son dueños de los objetivos, de los recursos y, menos aún, de las personas, pues aunque pudieran representar la voluntad popular, no la representan ni para siempre ni para todo. Además, los dirigentes han de entender que ocupan el cargo de manera eventual. La clave podría residir en establecer muy claramente los objetivos a conseguir y, sobre todo, los límites que no pueden ser rebasados.

2º. Hay que explicitar las relaciones de la Alta Dirección con los Órganos de Gobierno. Para ello hay que establecer los mecanismos de compensación entre las iniciativas y los controles, en términos de objetivos, de políticas y de información; tratando, además, de formalizar los momentos fundamentales del paso del bastón de mando, con las especificidades propias del mundo público y del privado.

3º. Promover que los periodos de per-



El Buen Gobierno. Diego Rivera. Universidad Autónoma de Chapingo. Administration Building. Chapingo. Mexico.

manencia de los gobiernos públicos sean trienales, con sólo una posible reelección; los medios actuales de información y comunicación permiten abordar los asuntos con prontitud y los ciudadanos perciben con mayor nitidez los objetivos planteados y los resultados conseguidos. Una segunda alternativa sería, en períodos cuatrienales de mandato, establecer una consulta popular al final del primer bienio sobre la continuidad del máximo responsable -en caso de que resultase negativa, no se efectuaría una campaña electoral, pero el partido en el poder sustituiría al responsable por otra persona de su confianza-.

4°. Realizar propuestas específicas sobre mejoras para la gestión y la obtención de resultados. (Por ejemplo, el reto que el profesor Juan Palacios lanzó a las entidades financieras en el sentido de hacer más transparentes los precios de sus productos de ahorro e inversión, estableciendo una me-

dicción similar al TAE -tasa anual equivalente- de los productos de depósitos y créditos; ver la realidad del "proyect finance" y su incidencia en la capacidad de crecimiento de las empresas y de las actuaciones públicas; creación de sociedades mixtas para favorecer la colaboración de las entidades públicas y privadas, con diversas alternativas sobre la titularidad y sobre la gestión, etc.).

5°. Medir la incidencia que en las empresas y en las administraciones públicas tendrá la reconfiguración de la Unión Europea, tras la fusión de las políticas económicas de los principales países, el establecimiento de impuestos europeos y la creación de organismos sobre la competencia unificados (que parecen convenientes a la vez que inevitables).

6°. Apoyar el establecimiento de mecanismos que aseguren la independencia de los jueces, contemplando instancias alejadas del fragor de lo local y de las luchas

partidarias; la justicia de ámbito europeo podría adquirir relevancia en el proceso de creación de la unidad política de la UE.

7°. Sugerir la implantación del cheque escolar como instrumento de elección del centro de enseñanza a nivel de países y del conjunto de la UE, para lograr cumplir los objetivos que los responsables públicos dicen perseguir y que las empresas necesitan para ser europeas (la movilidad de la juventud a niveles relevantes puede ser la base para la creación de una ciudadanía europea, ahora inexistente).

8°. Fomentar la elaboración y difusión de rankings comparativos a nivel europeo de las Administraciones Públicas, sistemas universitarios, I+D, salud, políticas penitenciarias, previsión social, infraestructuras, etc. que puedan servir para informar a los ciudadanos y emular a los responsables públicos y privados.

9°. Estudiar las posibilidades de separar de la Administración Pública tareas como la

Docencia, la Seguridad Social, las Entidades Públicas Empresariales y los Organismos Públicos con régimen específico, de manera que tengan suficiente autonomía respecto a los avatares políticos coyunturales; y que siendo de titularidad pública, tengan regímenes de funcionamiento que exijan mayorías muy cualificadas para ejercer cualquier aproximación desde otras instancias, que habrán de respetar su gestión (aligerando así la acción política de la Administración Pública Central, Autónoma y Local propiamente dichas).

10º. Apoyar la difusión de las retribuciones que perciben los dirigentes de todas las entidades públicas y de las privadas que cotizan en los mercados de valores.

11º. Apoyar el despliegue de Internet como medio para eludir la concentración de los medios de opinión pública y romper así los regímenes de concesiones adminis-

trativas de los mismos por parte de los gobiernos.

12º. Proponer mecanismos societarios para que Cajas y Mutuas puedan acceder a las Bolsas de Valores, permitiendo procesos de internacionalización que les den relevancia a nivel de la UE.

13º. Hacer propuestas sobre la legislación electoral, para que los partidos minoritarios tengan limitaciones en su presencia parlamentaria y mejore la gobernabilidad de los países.

14º. Fomentar la existencia de Centros de Estudio y de Reflexión que hagan propuestas sobre las Políticas Empresarial y Pública (abordando asuntos como el envejecimiento de la población, inmigración, sistemas de salud y de enseñanza, procesos de creación de riqueza, configuración de la UE, sistema financiero, suministro de energía, cielo europeo, políticas de seguri-

dad, procesos de descentralización y centralización, metodologías de negociación, etc.) que puedan ayudar a minimizar los costes de las políticas intuitivas y ayuden a tener debates civilizados -sin miedos e inseguridades infantiles, ni posiciones cínicas o arrogantes-, se llegue o no a acuerdos sobre los asuntos fundamentales de la convivencia en sociedad.

15º. Apoyar el establecimiento de instancias arbitrales que alivien la crispación, serenen los modelos encolerizados o tribales, pongan sordina a las beligerancias y provocaciones partidarias y hagan pedagogía sobre el respecto a las normas del Estado de Derecho y a los acuerdos tomados en épocas de sensatez. La lejanía de los intereses y emociones inmediatos y la imagen de imparcialidad pueden facilitar el encuentro de soluciones medidas y prudentes.

Publicidad