

## SOBRE EL FUTURO DEL ÁREA DE POLÍTICA DE EMPRESA

### 1. Una cierta perplejidad ante el Área

Preguntar por el futuro de un área de conocimiento puede ser un ejercicio razonable, sobre todo si hay cuestionamientos acerca de su contenido o, al menos, indicios de que las ideas que se manejan pueden estar siendo desbordadas por la realidad. En el caso concreto del Área de Política de Empresa se observa que en distintas escuelas de negocios existe una denominación confusa sobre la asignatura y dudas sobre el contenido de la misma; en determinados casos el área ha desaparecido como tal, sustituida por otros intentos de explicar mejor los asuntos relativos al gobierno de las organizaciones, y en otros hay un cierto temor sobre si su destino será una dilución paulatina, absorbida por otras áreas.

Para que la cuestión no sea retórica, podría ayudar el conocer qué piensan los participantes en los cursos de Política de Empresa. En este sentido, cabe destacar la conclusión a la que ha llegado el profesor Rafael de Lecea: "Política de Empresa es, cuanto menos, una asignatura rara". De hecho, ha comprobado reiteradamente que los participantes en los Programas de Perfeccionamiento tienen dificultades para entender su contenido y, sobre todo, sus límites; dicen saber lo que es Comercial, Logística o Finanzas... pero Política de Empresa es para ellos casi todo o casi nada, una guinda al final de los Programas o una especie de síntesis atractiva, casi imposible de realizar. Es cierto que bastantes de ellos gozan de los casos prácticos que se estudian y reconocen el punto de vista tan incisivo que aplican los profesores, y se quedan maravillados cuando perciben que los empresarios se sienten cómodos con la aproximación de Política de Empresa al mundo de los negocios; pero siguen con una cierta perplejidad al respecto.

Ante la observación del profesor podría pensarse que se trata de un tema docente, quizás de mejora del diseño de las sesiones, del material que se utiliza y de la interconexión de los profesores que participan en los cursos. Ahora bien, puede surgir también la pregunta sobre el verdadero contenido del Área, si es el conveniente o qué le falta. Y también podría reflexionarse sobre si Política de Empresa ha dejado de tener sentido como tal área de conocimiento, pudiendo ser vista como un enfoque artesano propio de los primeros tiempos de la aparición de los desafíos de la alta dirección de las empresas, que ahora, cada día más profesionalizadas, necesitan modelos más formales y depurados. Reflexionar sobre algunas de estas cuestiones es lo que se intenta a continuación.

## 2. El contenido conceptual del Área

La pregunta directa que cabe hacerse ante los interrogantes antes presentados es la de: ¿Qué es política de Empresa?, ¿de qué trata el Área? Puede decirse que es un campo del saber que busca ofrecer ayuda a los altos directivos en su tarea de gobernar la empresa; en términos más concretos, es un curso o asignatura que pretende dar una perspectiva aplicada sobre cuál podría ser el papel del dirigente en la empresa. Ciertamente cada escuela de pensamiento ofrecerá su propia respuesta, que en el caso del Área del Instituto Internacional San Telmo es que gobernar consiste en llevar adelante cinco tareas generales:

### 1ª. Elegir los Negocios de la empresa.

Ello plantea cuestiones como las siguientes: ¿Qué negocios lleva adelante la empresa?, ¿cómo se gana dinero en cada uno de ellos?, ¿cuáles son las operaciones de negocio críticas?, ¿qué riesgos se asumen?, ¿qué cambios ha habido y se espera que haya en la naturaleza de los negocios y en sus operaciones?, ¿qué cartera de negocios hay para el futuro?, ¿está asegurada la supervivencia de la empresa con los nuevos proyectos?, ¿qué dimensión exigen los negocios?, ¿son precisas las alianzas?, ¿qué reservas existen para momentos críticos?

### 2ª. Seleccionar una Organización.

Ello implica contar con personas que lleven adelante los negocios y las actividades complementarias, lo que supone tener encargos específicos y relacionarse eficazmente; algunas de las cuestiones relevantes suelen ser: ¿Hay personas de negocio suficientes para empujar las operaciones?, ¿se entienden los encargos y se asumen?, ¿se relacionan las actuaciones con el ritmo y la intensidad precisos?, ¿puede estar equivocada la organización respecto a los objetivos de la empresa?, ¿qué personas y áreas de actividad pueden romper la organización?

### 3ª. Seleccionar los Procedimientos para Trabajar con eficacia y Convivir razonablemente.

Las empresas mercantiles han de encontrar los sistemas para trabajar día a día, sin caer en la burocracia ni en los campos de trabajo, de ahí que algunos asuntos relevantes pueden ser: ¿Cómo son las condiciones de trabajo?, ¿qué ambiente se respira en el día a día?, ¿qué retribuciones existen y cómo se reparten?, ¿se convive o se pelea?, ¿se perciben los mensajes de la dirección?, ¿se escucha a los empleados?, ¿se cumplen los objetivos y las políticas de la empresa?, ¿hay cantera?, ¿cómo se genera la credibilidad de los dirigentes?

4ª. Elegir la Configuración Institucional de la empresa.

Ello supone la identificación de los diferentes poderes que inciden en la empresa, las decisiones sobre los grandes repartos económicos y la constatación de la existencia del motor emprendedor que necesita la entidad; de ahí se derivan cuestiones como las siguientes: ¿Quiénes son la Titularidad de la empresa y qué papeles desempeñan?, ¿quiénes son los socios y qué intereses buscan?, ¿qué equilibrios pueden alcanzarse y qué niveles de conflictividad puede soportar la empresa?, ¿qué pactos de socios implícitos y explícitos existen?, ¿hay mecanismos de entrada y de salida?, ¿qué recursos pueden manejar las diferentes instancias implicadas?, ¿qué tipo de iniciativa empresarial tiene la entidad?, ¿cómo se eligen los órganos de gobierno y las posiciones de vértice?, ¿hay conocimientos y capacidades para llevar adelante los proyectos de la Titularidad?, ¿cómo impedir situaciones críticas?, ¿qué tiempo se dedica a los Negocios y a los Inversores?, ¿cómo se controla a los proveedores financieros?, ¿se ocupa alguien de la equidad?

5ª. Conocer el Marco Exterior donde trabaja la empresa.

El entorno social, económico y político es donde se realizan los negocios y viven las personas y son condicionantes básicos para la definición de los cuatro aspectos anteriores, que lleva a la cuestión de ¿cómo se hacen los negocios en las sociedades en las que se actúa?, ¿qué niveles de seguridad jurídica existen?, ¿qué riesgos corren las personas?, ¿qué actitudes existen ante la inflación y los impuestos?, ¿qué oportunidades y peligros aparecen coyuntural y estructuralmente?, ¿cómo hay que actuar en cada ocasión?

Un curso de Política de Empresa abordaría, pues, esas cinco tareas, profundizando en sus características y, de alguna manera, formalizando el punto de vista que tiene que desarrollar la Alta Dirección de la empresa sobre ellas.

La Política de Empresa es, entonces, una manera de mirar la empresa, que ve sus trozos, contempla pensamientos y actuaciones, interpreta datos, valora situaciones y todo ello para buscar soluciones a los problemas de que se trate. Así que, partiendo de una lógica de pensamiento concreto, sugerirá teorías (visiones), pero sobre todo girará en torno a encontrar líneas de actuación, esquemas de prioridades y tenderá a definir una acción eficaz y ajustada con las realidades.

El Área de Política de Empresa no prescinde, por supuesto, de las Operaciones Mercantiles, sino que las interpreta desde el punto de vista de la alta dirección. No es que se las apropie o que tenga más que decir que los especialistas en las áreas específicas, sino que las incorpora todas y con ellas “dialoga”, como hace la alta dirección cuando “habla” con todos en la empresa. Quizás lo que aporta es justamente una clasificación de todo ello (en los cinco campos de gobierno), un establecimiento de prioridades (siempre crítico para gobernar) y un tremendo hincapié en las soluciones (en la acción responsable y eficaz).