

## EL CONTENIDO DE LA POLÍTICA DE EMPRESA<sup>1</sup>

### La actividad de gobierno

La Política de Empresa es un campo del saber que busca ofrecer ayuda a los altos directivos en su tarea de gobernar la empresa; tamaña pretensión implica que se trata de una disciplina abierta, con relaciones múltiples con otras áreas del saber. Utilizando una analogía, podría decirse que el político de empresa es una especie de médico internista que se hace cargo de la situación, escucha y explora con calma, diagnostica con precisión y elige la solución más oportuna a aplicar a la realidad específica que tiene entre manos, con conciencia de las repercusiones de las mismas, del tiempo preciso para la realización y del sentido de orientación del proceso en su conjunto. <sup>2</sup>.

La tarea política puede parecer difícil o imposible, pero en la práctica de las empresas mercantiles hay bastantes dirigentes que son verdaderos políticos de empresa, que se centran en los hechos, mantienen el espíritu de observación en estado de alerta sin prejuicios ni resignaciones prematuras y se centran en la acción como elemento clave del avance de la institución; políticos que no esperan a que les traigan los negocios o los problemas al despacho sino que los encuentran y los solucionan en el terreno de juego; a la vez que no se quedan todo el día en medio de los detalles y las presiones, actuando épicamente, sino que centran la atención en los pocos asuntos que son claves, con tiempo suficiente y con algún gozo en la realización de su trabajo.

El político de empresa siempre encontrará situaciones difíciles y cometerá errores; la clave está en no perder el rumbo, tener alguna dosis de paciencia y especializarse en la realización, vigilando que la línea por la que se avanza o retrocede es suficientemente correcta.

---

<sup>1</sup> Nota técnica de la División de San Telmo Business School, España. Preparada por el Profesor José Luis Lucas Tomás.

Copyright © Noviembre 2005, Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

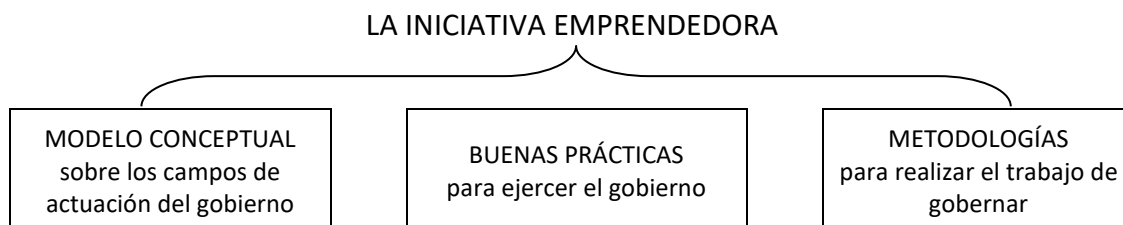
<sup>2</sup> Como afirmaba el doctor P. Farreras: “La perspectiva con que los internistas abordamos la clínica diaria no es la de un sector o parcela acotados, sino la totalidad de la persona y, casi siempre, conducidos por un síntoma o signo guía del mismo, a través del cual procuramos llegar al conocimiento global de aquella persona repasando a fondo toda su clínica.”

Ciertamente puede haber diferentes enfoques y teorías sobre cómo gobernar la empresa; el área de Política de Empresa propone que se trata de una tarea de naturaleza fundamentalmente política y que consiste en buscar la mejora de la empresa como conjunto, procurando niveles aceptables de eficacia y justicia, respondiendo de los recursos que se utilizan y cuidando de cumplir las leyes y, si fuese posible, dando continuidad a la institución más allá del designio de los dirigentes de cada momento<sup>3</sup>.

Una de las misiones más nobles y delicadas de la política pública, decía un escritor, es descubrir a los ciudadanos lo que son de verdad –cómo son, quiénes son, qué desean, qué pueden conseguir-; y el autor decía “he empleado dos adjetivos que raramente se aplican a la política: noble y delicado”. En Política de Empresa se trata de descubrir y dirigir las potencialidades de todos los intervinientes en el proceso empresarial de creación y reparto de riqueza y sería bueno no tener que avergonzarse ni a corto ni a largo plazo; el mundo empresarial es, en este sentido, un campo de objetivos y de resultados y, también, de principios.

Con el fin de entender la propuesta específica de Política de Empresa se presenta su contenido en la figura 1, indicando un modelo o marco conceptual sobre los campos de la acción de gobernar, sugiriendo la conveniencia de tener buenas prácticas o criterios que faciliten la gobernabilidad e indicando la necesidad de elaborar metodologías para la realización de los trabajos, todo ello bajo el factor de la iniciativa emprendedora, que da colorido a todo el paisaje.

Figura 1. El ámbito de la Política de Empresa



Es cierto que no existen todavía leyes ni modelos de aplicación universal, por lo que queda mucho para reflexionar e investigar. Nada más erróneo, en este sentido, que pretender certezas y principios generales cuando aún se está en medio del trabajo de campo; ello constituye en sí un acicate para seguir observando las realidades y, con toda la sobriedad intelectual posible, tratar de dar pequeños pasos en la tarea de entender mejor el trabajo de los dirigentes y elaborar conceptos y métodos que puedan servirles de ayuda. A continuación se exponen algunas de las propuestas del área de Política de Empresa para ayudar a reflexionar a los dirigentes sobre su cometido.

<sup>3</sup> El profesor A. Valero gustaba denominar al dirigente como “político de empresa” en lugar de presidente o jefe ejecutivo, dado que el primer nombre indicaba la naturaleza de la profesión mientras el segundo se refería sólo a la posición jerárquica.

## **A. LA INICIATIVA EMPRENDEDORA COMO PUNTO DE PARTIDA DE LA EMPRESA MERCANTIL**

De la observación del mundo empresarial se puede destacar la presencia del fenómeno de la iniciativa en cuanto acción para conseguir algo, como impulso para pensar y querer y sobre todo para realizar, atreviéndose a terminarlo. Pensar un resultado mercantil y atreverse a llevarlo a la práctica es el objeto de estudio privilegiado del área de Política de Empresa; esto provoca, aunque pudiese parecer una pérdida de tiempo o un desvío hacia otros campos del saber, el tener que realizar una reflexión sobre las finalidades de la empresa como ente social, no con el fin de hacer filosofía o ideología sino para entender los entresijos de la iniciativa y tratar de mejorar la gobernabilidad de las empresas.

El profesor A. Valero defendía que los fines de la empresa eran, al menos, tres:

- 1º. Ofrecer bienes y servicios.
- 2º. Crear valor (económico y no económico, para el accionista, los empleados y la sociedad en general), y
- 3º. Procurar la autocontinuidad de la empresa (que no implica vida permanente y, mucho menos, en las manos de los mismos propietarios).

El tema de la concepción de la empresa y de su papel social tiene connotaciones importantes sobre el sistema general de convivencia. El sistema occidental de vida es de libre iniciativa y, por lo tanto, de libre comercio; el capitalismo ha existido en diferentes épocas históricas pero la libre iniciativa de emprender ha estado con frecuencia prohibida u obstruida (no todo el mundo podía emprender en la España del XIX, ni tampoco en las décadas del 40 al 60 del siglo XX; no todo el mundo puede emprender en el Marruecos de hoy en día). En este sentido, debería quedar claro que la libertad es de las personas y no de los gobernantes de turno, así como que la libertad de emprender forma parte de las libertades políticas esenciales para los individuos.

Por otra parte, el dinero es un instrumento que siempre ha existido y que no es equivalente a capitalismo, dado que este último es una fórmula por la que las entidades son de los propietarios del capital. En el mundo real hay muchas instituciones que no son capitalistas, como las Administraciones Públicas, los gobiernos de los países, las Iglesias, las ONGs, las cooperativas, las mutuas, las cajas de ahorro, las sociedades personalistas, los organismos internacionales, etc. y todas ellas utilizan dinero; quizás habría que considerar si las etiquetas contra el dinero y el capital no son sino abusos contra la libertad.

Liberalizar es, pues, favorecer la diversidad de emprendedores; es cierto, desde luego, que las fórmulas capitalistas de emprender, como la sociedad anónima y la limitada, han tenido un efecto contundente en el desarrollo al aplicar el principio de que la propiedad reside en los accionistas y en establecer la limitación de responsabilidades; incluso las