

UNA EMPRESA BIEN GOBERNADA NECESITA UN PROYECTO GLOBAL (PGE)¹

En este documento se propone el Proyecto Global de la Empresa (PGE) como instrumento de gobierno y eje de su carácter institucional. Se distingue la elección de futuro no sistemática, que suelen construir y utilizar los directores a modo de una colección de cosas por hacer, de la elección de futuro sistemática, holística y vinculante, metodológicamente construida como una descripción integral de un conjunto de asuntos a resolver, orientados a la atención de lo que interesa a los involucrados (stakeholders) en la empresa.

Elección de futuro y Proyecto Global de la Empresa

Elegir el futuro puede parecer un artificio abstracto sobre el que es aconsejable pensar alguna vez. Pero si vemos de qué está hecho el futuro que se elige, descubrimos que se trata esencialmente de cosas por hacer.

Los directores suelen construir y mantener al día un conjunto amplio de asuntos sobre los que han pensado de cara al futuro. No siempre completo, a veces corto de miras o estrecho de horizonte. Puede parecer más una colección de asuntos por resolver, sobre los que intuyen soluciones o acciones, que el trazo nítido de un futuro elegido para la empresa.

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el Profesor Enrique Taracena Figueroa de IPADE, México, D.F.

Si lo que se tiene por hacer se prepara a modo de un programa que ordena en el tiempo acciones, recursos y responsables, aquello por hacer puede considerarse un proyecto.

Si para cada uno de los asuntos relevantes por su impacto en el destino de la empresa se prepara un proyecto, y estos se vinculan suficientemente entre sí, el futuro elegido se hace explícito, global y encargable.

En la medida que aquel conjunto amplio de proyectos suficientemente vinculados apuntan a un propósito global para la empresa (un conjunto de objetivos desplegados en el tiempo, que pueden agruparse en conceptos sintéticos como Filosofía, Misión, Visión, líneas estratégicas, etc.) se estará construyendo un Proyecto Global de Empresa.

Cuanto mejor recoja y vincule los intereses de las partes involucradas con el interés o bien de la empresa, el PGE acaba resultando en la explicación operativa de lo que puede llamarse bien común. De este modo se hace evidente que el bien de la empresa es bueno para sus miembros, quienes verán de manera explícita en qué deben aportar y por qué.

El PGE se convierte así en el núcleo que unifica voluntades y acciones alrededor de un mismo propósito y da cuerpo a la organización. La empresa se hace institución alrededor del su Proyecto, que es su columna vertebral, su causa formal.

Por qué es útil y necesario construir un PGE para la empresa

Cuando el Director quiere lograr que un empleado, un proveedor, un acreedor o un socio haga algo en favor de la empresa, le explica lo que se requiere de él y, si busca comprometerlo, detallará el modo como aquello ayudará a la empresa y, al mismo tiempo, saldrá beneficiado. A cada uno le muestra un proyecto (cosas por hacer, recursos a dedicar y resultados a obtener) en los términos que cada cual entiende y le interesa. Este modo de dialogar permite al Director atraer el interés de su interlocutor, fomentar su compromiso y promover las acciones requeridas.

Bajo este modo de proceder subyacen dos tareas esenciales en el ejercicio de Gobernar empresas: la elección de sus fines y la gestión cotidiana para cumplirlos. Para ambas tareas hay que sumar voluntades; las voluntades de todos aquellos de quienes depende que la marcha de la empresa sea eficaz.

Para reunir recursos y trabajo de personas en una aventura empresarial, es siempre necesario clarificar lo que cada uno debe aportar y lo que conseguirá por ello, intentando que la aportación y la retribución sean a la vez eficaces, por lo que se realiza, y justas, por lo que se recibe a cambio. Cuanto más precisa y realista sea la explicación, mejor resultará su potencia vinculante.

Siendo las empresas aventuras que retribuyen en plazos diversos (no siempre de manera inmediata) conviene elaborar la explicación en términos de proyectos. Esto

equivale a desplegar en el tiempo la relación que existe entre lo que cada uno hará (trabajo o aportación de cualquier tipo), lo que se conseguirá para la empresa y lo que cada uno recibirá por ello (al menos el interesado).

De este modo, hacer el Proyecto Global de la Empresa supone elegir su futuro de manera sistemática y proyectiva, en términos de los fines buscados y las aportaciones de quienes depende que aquello realmente se consiga. Para que el PGE sea instrumento de gobierno es necesario resolver con suficiente realismo al menos dos perspectivas: cómo es y cómo evolucionará la empresa y de qué modo participarán y se beneficiarán los diversos interesados.

Las Áreas de Gobierno como marco de elaboración del PGE

Las Áreas de Gobierno son un marco muy útil para construir un PGE. En la realidad se trabaja sobre ellas de manera desigual y, con frecuencia, sin sentido unitario ni de proyecto.

Es indudable que un proyecto global de la empresa debe tener como base su Negocio, el actual y el futuro. Este es quizá el terreno sobre el que más se trabaja en las empresas. Los ejercicios de formulación o planeación estratégica apuntan a desarrollar un proyecto del negocio y, cuando se hace bien, se despliega en detalle en todas las operaciones de negocio, describiendo cómo debe ser su marcha (objetivos de gestión) y su evolución o cambio (evolución de su modelo-proceso o estrategia de competencia).

La Estructura suele verse menos en estos ejercicios. Aunque su cambio puede ser permanente y en ocasiones más rápido que su negocio (por cambios de personas, de encargos, modificaciones de vínculos o de políticas que modifican su funcionamiento), ésta se va llevando más sobre la marcha. Se suele pensar poco en su proyecto. Se analiza y explicita menos su evolución, quizá por razones políticas. Sin embargo, hay empresas que mantienen un claro proyecto de estructura, en el que se establecen planes de carrera y de sustitución escalonada.

Acerca de la Convivencia Profesional se trabaja más que sobre Estructura. Al interés por fomentar el compromiso mediante esquemas de incentivos por desempeño, se agregan programas para incidir en la persona mediante el desarrollo de aptitudes profesionales y de fomento de valores. Lo que no se ve en ellos es el futuro de largo alcance. Si bien es cierto que muchas empresas buscan motivar a su personal mediante reconocimientos de orden cualitativo, los que ven a mayor plazo suelen premiar la antigüedad pero no el compromiso (hacerse viejo en un trabajo no siempre es signo de compromiso profesional).

En la Configuración Institucional está el futuro de la empresa. Es su plataforma y su motor. De la estructura de los poderes, del compromiso del dinero y de la viveza de la iniciativa depende que la empresa tenga futuro. Su configuración debe resolverse para todo el plazo, y esto no siempre es así. Es común echar en falta un plan claro de sucesión, tanto en la estructura de propiedad como en la de dirección. Es común que no se tenga previsto un conjunto de políticas que garanticen en el tiempo un grado