

ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESAS: UN MODELO PARA AYUDAR EN SU GOBIERNO¹

El trabajo de Alta Dirección es de una gran responsabilidad. Podemos decir que la persona de vértice es, en última instancia, la responsable de todo lo que, para bien o para mal, sucede en la empresa.

El gobierno de una pequeña empresa es sumamente delicado. En las grandes, determinadas operaciones que por su importancia podríamos calificar como estratégicas, se convierten en ordinarias y pueden ser gestionadas por un sólido equipo directivo. En las pequeñas sucede muchas veces lo contrario: operaciones aparentemente ordinarias —la firma de un contrato de financiación, la contratación de un directivo, el traslado a una nueva sede— se convierten en estratégicas y requieren máxima atención de la Alta Dirección, ya que errar en cualquiera de ellas puede tener graves consecuencias para la vida de la empresa.

Por citar sólo un ejemplo, en numerosos negocios de venta o atención al público, como restauración, hostelería, venta al por menor de ropa o de otros productos, etc., la ubicación adecuada de cada local es una operación clave. Aunque es importante acertar siempre, no resulta tan vital cuando una empresa tiene 150 establecimientos y se trata de abrir el 151 que cuando la pyme tiene dos y está dando el salto al tercero. No sólo porque un fracaso impacta de modo más notable en la cuenta de resultados de esta última, sino también porque tendrá otros efectos: comprometerá seriamente a las posibilidades de obtener financiación para nuevas aperturas, el efecto desmoralizador entre directivos y resto de empleados de la incipiente empresa puede ser mucho mayor, y un largo etcétera de consecuencias.

En cualquier caso, sean grandes, medianas o pequeñas, el trabajo de Alta Dirección de empresas es complejo por varias razones. Requiere una serie de capacidades de distinta naturaleza: analíticas y de acción.

¹ Nota técnica de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparada por el profesor Manuel González-Toruño para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © noviembre 2021. 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

No sólo se precisan ciertos conocimientos, sino también habilidades y actitudes directivas². Es necesario pensar en todo momento con un horizonte temporal de largo plazo, pero estando muy pendiente de la gestión del día a día.

Debido a ello, es especialmente importante poseer un modelo conceptual que ayude a analizar, establecer prioridades y actuar. Entendemos por **modelo conceptual** un conjunto de conceptos relacionados armónicamente entre sí, que ayudan a la persona a entender mejor la realidad, a analizar y diagnosticar con rigor y a tomar decisiones correctas o emprender acciones eficaces. En términos más sencillos: un modelo es útil si ayuda al que lo aplica a **entender mejor la realidad y a tomar decisiones más acertadas**.

Una de las primeras tareas del alto directivo debe ser precisamente esa: elegir un modelo de pensamiento ya sea de elaboración propia (lo cual, evidentemente, no es sencillo) ya adoptando el de algún autor que haya reflexionado sobre la cuestión, de forma que al alto directivo en cuestión le parezca útil hasta el punto de hacerlo propio (bien sea en su totalidad o bien con adaptaciones, fruto de su propia experiencia o manera de pensar).

Resaltada tanto la conveniencia de poseer un modelo de pensamiento como la libertad del directivo para elegir el que le parezca adecuado, en esta Nota se sugiere un modelo conceptual que considero especialmente útil, que se analiza a continuación. Posteriormente, se expone algún ejemplo de cómo puede ayudar a la Dirección, centrándose en situaciones relacionadas con la pequeña empresa.

I. UN POSIBLE MODELO DE GOBIERNO, TAMBIÉN ÚTIL PARA ORGANIZACIONES PEQUEÑAS: EL MODELO DE GOBIERNO DE LOS PROFESORES VALERO Y LUCAS³

Expondré las líneas maestras de este modelo lo más sintéticamente posible. El trabajo de la Alta Dirección básicamente consiste en:

- **Analizar y diagnosticar** la situación de la empresa, tanto de modo interno como en relación con su entorno.
- **Elegir un futuro** deseable para la empresa.
- Emprender las acciones necesarias para **realizar ese futuro**.
- **Elegir y aplicar procedimientos** adecuados para llevar a cabo este trabajo.

² Ver en este sentido: VALERO, Antonio: *Capacidades del político de empresa*. Nota técnica publicada por el IESE de Barcelona, con nº. DGN-446. Marzo 1992.

También KOTTER, John P.: "What effective General Managers really do?" *Harvard Business Review*, 3º trimestre 1983, págs. 55 a 68. Existe una traducción al castellano titulada "Lo que hacen realmente los buenos Directores Generales", publicada por *Harvard-Deusto Review*.

⁽³⁾ VALERO, A. y LUCAS J.L. *Política de Empresa. El Gobierno de la Empresa de Negocios*. EUNSA, octava edición, 2011 (primera edición 1991).

Estas actividades no tienen por qué desarrollarse siguiendo la secuencia expresada. Emprendiendo cosas —algunas salen bien y otras mal— se aprende mucho y esto puede cambiar nuestro diagnóstico y la elección de opciones de futuro. Es un proceso iterativo.

Elegir y realizar es una tarea de gobierno. La naturaleza del trabajo de dirección no es técnica, sino política. Es decir, de conducción o liderazgo de un grupo humano hacia unos objetivos, hacia el futuro que se ha elegido. Se lidera pensando y actuando, a veces separadamente y, con frecuencia, de manera simultánea.

Para acometer esta compleja tarea, conviene entender la realidad teniendo en cuenta que existen cuatro Áreas de Gobierno de naturaleza distinta, que son el **Negocio** de la empresa, su **Estructura Directiva**, la **Convivencia Profesional** y la **Configuración Institucional**. Esta particular manera de agrupar las tareas o frentes de trabajo también es parte de este modelo de pensamiento. Es misión de la Alta Dirección elegir y realizar el futuro deseado **en todas y cada una de las cuatro Áreas de Gobierno**. De forma sintética, menciono cual es el contenido de cada una.

Áreas de gobierno

NEGOCIO

El negocio de una empresa consiste en ofrecer unos bienes y/o servicios a cambio de una retribución, intentando obtener beneficios en ello. Aunque no la única, es la parte esencial de la empresa, sin la cual todo lo demás no existiría. Configurar y realizar este área incluye los asuntos relacionados con el **producto o servicio** que ofrezco, **clientes** a los que me dirijo, organización de las **operaciones, comercialización, diseño**, y la manera de **contabilizar** y **financiar** todo lo necesario para ello. También el estudio de la **competencia** y de aquellos elementos del **entorno** que puedan afectar a la empresa, tanto en su **sector** como en los aspectos que pueden trascender de éste: **ámbito legal, fiscal, sociológico, macroeconómico, etc.**

ESTRUCTURA DIRECTIVA

También es misión de la Alta Dirección *hacer estructura*, esto es, asignar a determinadas personas partes concretas del total de tareas que haya que realizar para llevar adelante el negocio de la empresa con eficacia y justicia. Si no hay un conjunto de personas no hablamos de una empresa, sino de un trabajador autónomo sin empleados. En cuanto hay equipo, es necesario repartir tareas y organizarlo. Hacer estructura incluye, entre otras cuestiones:

- Dividir el negocio en partes delegables y encontrar a personas capaces a quienes se les puedan encargar.
- Establecer y vigilar las relaciones entre estas distintas personas, decidiendo qué relaciones jerárquicas se instauran y si son de línea o de apoyo.