

Prólogo a la edición española

No es frecuente que un libro de esta envergadura se presente bajo seudónimo. Este toque de originalidad se corresponde con el carácter ciertamente singular de la obra, que rompe con las corrientes actuales de la literatura sobre gestión y dirección de empresas.

Basta mirar las estanterías de las librerías o los catálogos de las editoriales para ver que lo habitual hoy es que los libros sobre gestión empresarial estén escritos por pocos autores —con excepción de las recopilaciones de artículos— y se centren en un área funcional o en una temática concreta y específica. Pues bien, en contra de esta corriente, *ESTRATEGIA, ESTRUCTURA, DECISIÓN, IDENTIDAD. POLÍTICA GENERAL DE EMPRESA* se caracteriza justamente por ser una obra colectiva y ofrecer una visión global de la gestión empresarial.

EL FACTOR HEC

El lector tiene en sus manos la traducción en lengua española de la segunda edición de una obra escrita por un equipo de veinte autores y que, pese a ello, no presenta solapamientos y mantiene a lo largo de sus páginas un grado de coherencia interna ciertamente notable.

La primera reflexión que viene a la mente es el importante esfuerzo de coordinación que debe haber realizado el profesor Jean-Pierre Detric para dirigir un proyecto de estas dimensiones y con tal número de contribuciones. Pero inmediatamente aparece un segundo elemento, clave para entender la viabilidad del proyecto: los autores, que han adoptado el seudónimo literario de *STRATEGOR*, son el equipo de profesores del Departamento de Estrategia y Política de Empresa de HEC de París.

Quizás algunos datos sobre HEC ayuden a aclarar la importancia de este factor:

- La escuela de *Hautes Études Commerciales (HEC)* fue creada en el año 1881 por la Cámara de Comercio e Industria de París.
- Desde hace un siglo, HEC no ha cesado de desarrollar su misión de enseñar y difundir los métodos modernos de gestión y de formar dirigentes de empresa preparados para el ejercicio de la Dirección General con una visión internacional.
- En la actualidad, en su campus de Jouy-en-Josas, el Grupo HEC está organizado en las siguientes áreas: la escuela HEC —licenciatura (BBA/MBA)—, el centro ISA —posgrado (MBA)—, doctorado HEC —PhD—, HEC Management —centro de formación continua (*executive education*)—.

- El cuerpo de profesores del Grupo HEC está formado por 100 profesores permanentes, consultores e investigadores de reputación internacional, y más de 450 encargados de curso y conferenciantes.
- Los 15.000 licenciados de HEC, que en su gran mayoría pertenecen a la asociación de antiguos alumnos, hacen posible la existencia de unos lazos muy estrechos entre esta institución y el mundo empresarial.

Además, HEC es cofundadora, junto con ESADE y las universidades de Colonia y Bocconi de Milán, de la red CEMS (*Community of European Management Schools*) que agrupa grandes escuelas europeas de dirección de empresas que otorgan un diploma común: el Master CEMS¹.

Dentro de este marco es más fácil comprender cómo se ha podido desarrollar este espíritu de equipo entre los veinte autores que han realizado lo que bien podría denominarse un «libro coral», que refleja la existencia de un importante, y poco frecuente, proceso de reflexión y de aprendizaje colectivo en el seno del Departamento de Estrategia y Política de Empresa de HEC.

UNA VISIÓN GLOBAL DE LA EMPRESA

Otro elemento que nos hace calificar este libro de «singular» es que adopta un enfoque generalista y que trata la empresa como un todo, en contraste con la tendencia general, antes mencionada, de centrarse en una parte o en una problemática concreta.

Evidentemente, si se focaliza mucho el campo de estudio, se tiene la posibilidad de profundizar más y poder hacer aportaciones que signifiquen avances en el conocimiento, aunque éstos sean muy específicos o particulares. En cambio, el riesgo de los trabajos muy generalistas es que abarquen mucho y «aprieten» poco, y que la amplitud de enfoque vaya en detrimento de la profundidad. Con todo, el camino que se está siguiendo de división de la empresa en diferentes áreas para su mejor estudio, que a su vez se subdividen en nuevas especialidades o disciplinas, puede provocar un efecto de alejamiento progresivo de la realidad del propietario o del director general, que tienen una perspectiva integral de su empresa.

En este libro, el equipo de profesores de STRATEGOR asume el reto de ver la empresa con una perspectiva global y desde la óptica de la Dirección General, intentando integrar sus diferentes partes. Precisamente la empresa vista como un todo es el objeto de estudio de una de las disciplinas de las ciencias de la gestión: la Política de Empresa.

¹ Actualmente forman parte de la red CEMS las siguientes universidades europeas: Università Bocconi, Milán; Copenhagen Business School; Erasmus Universiteit, Rotterdam; ESADE, Barcelona; HEC, París; Hochschule St. Gallen; Universität zu Köln; London School of Economics; NHH Bergen; Université Catholique de Louvain; Stockholm School of Economics; Wirtschaftsuniversität Wien; Budapest University of Economic Sciences.

LA CIENCIA DE LA LIBERTAD DE LA EMPRESA

El enfoque filosófico que palpita en todo el libro se explicita ya desde la introducción general a la obra, cuando se define la Política de Empresa como «la ciencia de la libertad de la empresa». Con esta definición de partida entendemos que se quiere manifestar la libertad que tiene la Dirección General de fijar los objetivos y diseñar la estrategia de su empresa. Esta concepción representa un contrapunto a otros enfoques que tienen su origen en las teorías de la economía industrial o en la ecología de las organizaciones, que otorgan un papel determinante a la situación del sector o del entorno que, entienden, constriñe seriamente la libre elección de la estrategia empresarial. Asimismo, esta definición de Política de Empresa también se podría contraponer al enfoque anglosajón de las *best practices* que pretende ofrecer soluciones universalmente válidas a los problemas empresariales.

En este libro no hay recetas ni se intenta mostrar una falsa simplificación de la realidad empresarial. En él se trata de la complejidad de la gestión empresarial y de los modelos de pensamiento que puede adoptar el dirigente en el ejercicio de su función.

Estamos, por tanto, ante una concepción de la Política de Empresa que se fundamenta en el humanismo —el empresario y el dirigente están en el centro— y en la libertad —la posibilidad de la empresa de construir su propio futuro—.

El dirigente, haciendo uso de esta libertad, puede determinar el camino que quiere que siga su empresa, aunque habrá de tener muy en cuenta las limitaciones que le imponen tanto los recursos internos disponibles como la evolución de los elementos externos que le pueden condicionar. El ejercicio de esta libertad comportará para la empresa un esfuerzo —de análisis, formulación y puesta en práctica de la estrategia— que se traducirá finalmente en acciones que tendrán sus consecuencias y sus responsables.

La Política de Empresa como disciplina se plantea estudiar el amplio abanico de posibilidades de que dispone la empresa en el ejercicio de su libertad y de qué manera puede tomar las decisiones que le conduzcan hacia los objetivos deseados.

LAS CUATRO CARAS DE UN TETRAEDRO

Éste es, sin lugar a dudas, un texto de Política de Empresa y los temas a tratar se han organizado en cuatro epígrafes que son los que dan título al libro: estrategia, estructura, decisión e identidad. Los autores ven estos cuatro elementos como las cuatro caras de un tetraedro —de ahí la ilustración de la portada— que se encuentran relacionadas entre sí, de tal forma que el análisis de un elemento conduce inevitablemente a examinar los otros tres.

En nuestra opinión, las cuatro caras del tetraedro son una forma de organización de los contenidos del libro y se trata, por tanto, más de un modelo instrumental que de un modelo de investigación validado empíricamente.

La metáfora del tetraedro puede resultar útil como ilustración, pero resulta evidente, con sólo mirar en el índice de materias el número de páginas dedicadas a cada uno de los temas, que no todas las caras son iguales. El importante espacio que se dedica en el libro a la parte de estrategia le otorga *de facto* un lugar central, alrededor del cual se articulan las otras partes.

No obstante, el tetraedro resulta de gran ayuda para comprender la visión sistémica que los autores quieren transmitir de la Política de Empresa como un conjunto estrechamente interrelacionado que obliga a que cualquier nuevo problema sea tratado pasando a través de cada una de las partes: estrategia, estructura, decisión e identidad.

UNA LECTURA DESDE EUROPA

En cada uno de los capítulos del libro se sigue un esquema parecido: en primer lugar se revisan las teorías existentes y, al final, se presenta una reflexión propia realizada por el equipo STRATEGOR. Las aportaciones propias se construyen a partir de la revisión de los modelos existentes, que son presentados de una forma sintética, analizados críticamente y contextualizados. En cuanto a los modelos y enfoques conceptuales considerados, su presentación no obedece a un ánimo de exhaustividad, sino a una cuidadosa selección en función de las ideas que se quieren discutir, partiendo siempre de una bibliografía muy actualizada (en relación con la fecha de edición del libro en septiembre de 1993).

El profundo conocimiento de los autores sobre la realidad empresarial —ilustrada con numerosos ejemplos de casos reales— les permite tener una opinión propia y tomar distancia con relación a los distintos modelos para, a su vez, poder recomendar las situaciones donde sea más conveniente su utilización.

Estas múltiples referencias a la realidad empresarial enriquecen la reflexión —aunque se echan en falta más casos de empresas españolas— y permiten una lectura desde una perspectiva de mayor diversidad y pluralismo, una lectura desde Europa².

Es precisamente la existencia de diferencias económicas, políticas y culturales lo que nos hace a los europeos ser más sensibles a las relaciones que la empresa establece con su entorno. En este sentido, algunas de las aportaciones más originales que hay en el libro —la estrategia relacional o el concepto de identidad de la empresa, entre otras— son inequívocamente europeas.

²Dos de los autores, Pierre Dussage y Bernard Garrette, coordinaron otro libro, complementario del que se comenta, que recoge casos reales de empresas europeas: *Stratégie d'entreprise: études de cas*. InterEditions. París, 1993.

APORTACIONES ESPECÍFICAS

Para no repetir aquí la explicación sobre la lógica y la estructuración de la obra, cosa que los propios autores ya realizan en la introducción general, vamos a referirnos exclusivamente a aquellos aspectos que, en nuestra opinión, merecen destacarse para el lector de la edición española.

En la *Parte I*, dedicada a la Estrategia, se aborda la problemática de la formulación de la estrategia tanto de la empresa mononegocio (estrategia de negocio) como de la empresa diversificada que está presente en diferentes negocios y/o mercados geográficos (estrategia corporativa). Respecto al tratamiento que en los primeros cuatro capítulos se da a la formulación de la estrategia a nivel de negocio, sobresale el capítulo 2 en el que se presentan con gran claridad y de forma muy detallada y crítica las estrategias de coste, así como los fundamentos analíticos en que se basan, lo que contrasta con la atención prestada en el capítulo 3 a las estrategias de diferenciación, cuyo análisis es menos exhaustivo y mucho más sintético. Básicamente en este capítulo se analizan las implicaciones estratégicas de la diferenciación y se propone una tipología de estrategias de diferenciación propia, aspectos ambos que constituyen una contribución original de los autores y que en sí mismos poseen un notable interés. Con todo, en nuestra opinión, una mayor atención a las diferentes bases o vías a través de las cuales una empresa consigue diferenciar su oferta (p. ej., calidad, servicio, liderazgo tecnológico, identificación de marca o rapidez en llegar al mercado, entre otras) hubiera completado un capítulo de tanta trascendencia.

Otro aspecto a mencionar, que quizá pueda sorprender al lector familiarizado con las aportaciones de Michael Porter³, es que al principio sólo se consideran las estrategias de coste y de diferenciación, mientras que las estrategias de enfoque o especialización se presentan más adelante en el capítulo 7. Ello obedece a la estructuración temática realizada por los autores, en donde primero se abordan las estrategias para construir una ventaja competitiva (basada en coste o en diferenciación) para después abordar las diferentes opciones de crecimiento que se ofrecen a la empresa, ya sea la especialización (estrategia de enfoque), ya sea la expansión geográfica (internacionalización) o bien la entrada en nuevos negocios (la diversificación).

En cuanto a la formulación de la estrategia corporativa, un primer aspecto a destacar es el excelente tratamiento que se da a la gestión del portafolio estratégico. A partir de la distinción —que se efectúa en el capítulo 5— entre el tipo de segmentación utilizada en marketing y la segmentación estratégica necesaria para la realización del análisis de portafolio, en el capítulo 6 se procede a realizar una descripción detallada de las diferentes matrices y modelos existentes (Boston Consulting Group, Arthur D. Little y McKinsey), a la par que se efectúa un análisis crítico de gran interés tanto de sus contribuciones como de sus limitaciones.

³Porter, M.: *Estrategia Competitiva*. CECSA. México, 1984.

Un segundo aspecto a resaltar es el tratamiento que reciben las distintas modalidades de crecimiento externo de la empresa, por una parte, las fusiones y adquisiciones y, por otra, las alianzas estratégicas entre competidores, objeto de un sistemático y clarificador análisis, fruto de las investigaciones que en los últimos años viene desarrollando el Departamento de Estrategia y Política de Empresa de HEC en este campo.

La Parte I del libro culmina con un original y sugerente capítulo sobre estrategias relacionales, contribución que se formula desde una perspectiva netamente europea, en el que se plantea la necesidad de integrar en la formulación de la estrategia empresarial la relación con los principales *stake-holders* o actores sociales que interaccionan con la empresa (el Estado, los sindicatos, los competidores, etc.). Este apartado pone de manifiesto la complejidad de la formulación de la estrategia empresarial, pues los resultados de una empresa no sólo están en función de sus propias actuaciones, sino que también dependen de la actuación de las otras organizaciones con las que interacciona. Es el reconocimiento de la importancia que para el éxito empresarial tienen las interdependencias entre los diversos actores lo que obliga a incorporar en el planteamiento estratégico la «dimensión relacional».

En la *Parte II*, dedicada a la Estructura, se trata la relación entre la estrategia empresarial y la estructura organizativa. En el primero de sus capítulos, en concreto el 12, se realiza una buena síntesis de los principales elementos del diseño organizativo, para pasar a continuación, en los dos capítulos siguientes, a tratar en detalle la adecuación entre la estrategia y los diferentes tipos de estructura, destacando en este sentido el apartado dedicado en el capítulo 14 a la internacionalización.

El capítulo 15, con el que concluye esta sección de la obra, aborda la adecuación entre estrategia y estructura desde una perspectiva dinámica, analizando la relación entre cambio estratégico y cambio estructural. Especialmente interesante es el apartado de dicho capítulo dedicado a los nuevos enfoques estructurales y a la renovación del paradigma del diseño organizativo, materializado en un brillante análisis de la «organización en red» y de las condiciones para su éxito empresarial. En este apartado se relacionan los planteamientos formulados en los últimos capítulos de la parte de Estrategia—alianzas estratégicas y estrategias relacionales— con la estructura de la organización en red. En resumen, del tetraedro que nos proponen los autores como elemento estructurador de su obra, las dos caras que nos parecen más sólidamente articuladas son las de Estrategia y Estructura, que constituyen el núcleo central de la obra.

La *Parte III*, dedicada a la Decisión, se centra en la parte quizá menos visible de la Política de Empresa pero que constituye su auténtico motor. El propósito de los autores es ofrecer al lector una teoría realista de los procesos de toma de decisiones de las empresas. En este sentido, la decisión estratégica se define como aquel *proceso* mediante el cual una empresa modifica su estrategia *real*. Debe destacarse la excelente síntesis que se formula en clave empresarial de los trabajos de la teoría de la organización y de las ciencias políticas en el ámbito de la decisión.

La presentación y discusión crítica de los diferentes modelos de toma de decisiones en las organizaciones permiten al lector tomar conciencia de las limitaciones de los enfoques más al uso, en que se considera que la formación de la es-

trategia empresarial puede ser fácilmente controlada, ya sea por la reflexión de sus dirigentes —y en primer lugar del director general—, ya sea por medio de un proceso organizado de planificación estratégica. Frente a estos enfoques se contraponen los modelos organizacionales de decisión, presentándose los de Bower y Ghertman —este último miembro del equipo STRATEGOR—, el «incrementalismo lógico» de J. Quinn y el «incrementalismo cognitivo» de G. Johnson.

El amplio conocimiento demostrado y la capacidad para estructurar y presentar las múltiples aportaciones que en los últimos años se han producido hacen que el último capítulo de esta Parte III, en que se aborda el paso de la decisión estratégica a la formación de la estrategia empresarial, sepa «a poco», siendo más sintético y breve de lo que uno podría esperar. Sin duda, la distinción —siguiendo a Mintzberg— entre estrategia deliberada, emergente y realizada, y el tratamiento dado a los ciclos de reproducción y revolución estratégica que a lo largo del tiempo conoce toda organización que consigue éxito constituyen tema suficiente para este capítulo final. Aun así, creemos que hubiera sido deseable introducir alguna referencia a las aportaciones de la moderna economía industrial y de la teoría de juegos a la hora de explicar el comportamiento estratégico entre empresas competidoras.

También habría gustado a los prologuistas que el capítulo dedicado a la planificación estratégica se hubiera situado al final de esta parte, y no al principio, de manera que se propusieran alternativas en el diseño de dichos sistemas capaces de incorporar más adecuadamente la complejidad del comportamiento organizativo presentado en los capítulos posteriores.

La *Parte IV*, dedicada a la Identidad, presenta un cuerpo doctrinal propio y constituye, sin duda, la contribución más original del equipo STRATEGOR y de la que, como ellos mismos indican en la introducción general, se sienten más orgullosos.

En el primer capítulo de esta parte de la obra se procede a la crítica del concepto de «cultura organizativa» desarrollado principalmente en la literatura anglosajona, planteando como alternativa el concepto de «identidad». ¿Por qué identidad y no cultura? Para los autores, la identidad hace referencia a una tensión entre la realidad y un ideal, y a una voluntad de ser colectiva que se proyecta hacia el futuro. La cultura, en cambio, es un término más pasivo, que describe los valores, las creencias y las normas de comportamiento organizativo que las expresan, pero que no comporta necesariamente una interrogación sobre sus contenidos. En este sentido, la identidad entendida como proyecto colectivo —no exento de tensiones ni conflictos— expresaría tanto la dimensión humana de la empresa como su libertad para construir su propio futuro.

En los dos capítulos siguientes, el texto intenta dar respuesta a dos grandes cuestiones: cómo evoluciona la identidad y hasta qué punto es posible gestionarla. Respecto a la primera cuestión, los autores sitúan al director general y a su estilo de liderazgo en el «corazón» de la identidad, como significativamente titulan el capítulo 21. La importancia atribuida a la personalidad del líder les lleva a adoptar una perspectiva netamente psicoanalítica que probablemente sorprenderá a más de un lector. Aun cuando compartimos muchos de los planteamientos que se formulan en este capítulo, creemos que el análisis se vería enriquecido si se introdujese una visión más contingente: el ejercicio del liderazgo también depende de las características de la organización en que tiene lugar.

En cuanto a la segunda cuestión, la gestión de la identidad entendida como la creación de un desafío colectivo nos remite a una de las funciones menos estudiadas, pero quizá más importantes del liderazgo, la «creación de sentido» a partir de un proyecto de empresa capaz de generar un proceso de asunción y adhesión al mismo por parte de los miembros de una organización. Especial interés tiene aquí el balance y la sistematización que los autores realizan de las numerosas experiencias de «proyectos de empresa» realizadas en su país.

RECOMENDACIÓN DE LECTURA

En primer lugar, la presente obra se dirige al público universitario. Su carácter de manual actualizado, bien estructurado y con una acertada secuencia en el tratamiento de los distintos temas, la convierte en altamente idónea como texto de referencia para los cursos de «Política de Empresa» que se imparten en el segundo ciclo de las Licenciaturas de Ciencias Económicas y de Administración y Dirección de Empresas, y en los estudios de posgrado —especialmente en los programas Master en Dirección de Empresas también conocidos como MBA (*Master in Business Administration*)—.

Como ya se ha señalado, se trata de un libro abierto y de reflexión desde la complejidad de la gestión empresarial en la década de los años noventa. Característica que no sólo permite su utilización como manual, sino también como texto crítico que facilita el contraste y el debate entre las distintas aproximaciones y enfoques existentes en Política de Empresa.

En segundo lugar, y a diferencia de lo que ocurre con otros manuales universitarios, la presente obra también se dirige y es útil para todos aquellos directivos de empresa que deseen marcos de referencia desde los que reflexionar sobre su propia empresa y sobre las opciones (el espacio del ejercicio de la libertad empresarial) de que ésta dispone a la hora de afrontar su futuro.

También se trata, por su carácter especializado, de una obra útil para todas aquellas personas que trabajan en los departamentos de planificación estratégica y planificación corporativa, así como para los consultores de empresa en general, y en particular para aquellos especializados en estrategia empresarial.

Por último, las aportaciones propias y originales que se efectúan a lo largo de la obra también la convierten en objeto de interés para los estudiantes de doctorado, los profesores universitarios y todas aquellas personas que realizan investigaciones en el campo de la Política de Empresa.

SOBRE LA EDICIÓN ESPAÑOLA

No quisiéramos terminar sin antes hacer mención del cuidadoso trabajo de traducción del francés realizado por Angie Larrosa y que ha contado con la

supervisión técnica de Xavier Castañer y Miguel García, ambos profesores ayudantes de investigación del Departamento de Política de Empresa de ESADE.

Ahora corresponde al lector descubrir por sí mismo los méritos y las aportaciones de esta obra tan singular.

XAVIER MENDOZA MAYORDOMO y MARCEL PLANELLAS ARÁN
Profesores del Departamento de Política de Empresa de ESADE

Prefacio

Esta obra es el fruto del trabajo colectivo del Departamento de Estrategia y Política de Empresa del Grupo HEC. Al tener como objetivo la integración de las múltiples facetas de la profesión del directivo, formaliza las enseñanzas impartidas por los autores durante veinte años a estudiantes, a ejecutivos y a directivos de empresas. Pone de manifiesto, además, su experiencia en el mundo industrial, adquirida en el transcurso de numerosas acciones de investigación y de consultoría.

Una obra de estas características constituye una aportación esencial tanto a la docencia como a la práctica de la gestión estratégica. Integra en una visión global disciplinas que hasta el momento habían estado desconectadas, tanto en la literatura como en la formación. En este sentido, representa para todos, estudiantes, profesores, consultores y cuadros directivos, una eficaz herramienta de trabajo.

Si la confrontación de ideas ha contribuido al surgimiento de una perspectiva global, en algunos momentos ha sido necesario hacer uso de la pluma o del ordenador personal para redactar. Cada una de las partes ha sido, pues, responsabilidad de un equipo específico.

La primera parte ha sido redactada por Jean-Pierre Détrie, Michel Santi, Pierre Dussauge, Jean-Luc Neyraut, Jean-Pierre Anastassopoulos, Bertrand Quélin, Bernard Garrette, Laurence Capron y Frédéric Leroy.

La segunda parte es obra de Georges Blanc y Michel Cremadez.

La tercera parte ha sido responsabilidad de Jean-Pierre Nioche, Michel Ghertman y Hervé Laroche.

La cuarta parte es fruto de la colaboración de Bernard Ramanantsoa, Roland Reitter, Jean-Paul Larçon, Bertrand Moingeon, Jean Stora y Patrick Lemattre.

La coordinación de la obra ha sido llevada a cabo por Jean-Pierre Détrie.

Destinada a los estudiantes, a los ejecutivos y a los directivos de empresa, esta obra ha sido concebida y verificada a través del contacto con ellos. Los autores dirigen sus agradecimientos a los alumnos de carrera de HEC, a los participantes en el master del ISA*, a los estudiantes de doctorado de HEC y a los directivos participantes en programas de HEC Management, quienes, por su curiosidad y su exigencia, han contribuido enormemente al enriquecimiento de su reflexión.

Finalmente, esta obra no hubiese podido ver la luz sin la eficaz colaboración de nuestra editora Karine Albert y la dedicación incondicional de nuestras secretarías, las Sras. Collard, Fillion, Le Queffrinec y Ninet. Desde aquí nuestro más sincero agradecimiento para ellas.

STRATEGOR
Jouy-en-Josas, 1993

*ISA: Institut Supérieur des Affaires.

Introducción general

La **política de empresa** es una de las ciencias de la gestión más jóvenes. Su objeto de estudio es *la empresa como actor (principal)* de la vida económica y social e intenta conocer cuáles son los determinantes, endógenos y exógenos, de la misma, con el fin de explicar sus comportamientos en el pasado, así como de prever y, sobre todo, de orientar sus comportamientos en el futuro. Sus finalidades, la convierten, de este modo, en la disciplina más directamente relacionada con la dirección general de empresa y en la más útil para el oficio de directivo.

Esta ciencia considera a la empresa como una totalidad (precisamente, éste es el punto de vista de la dirección general), mientras que las demás funciones, como el marketing, la producción, la gestión del personal o la gestión financiera sólo se refieren a un aspecto. Más que consistir en una síntesis de las demás funciones, la política de empresa tiene como objetivo conseguir el dominio de un área específica, que comienza allí donde aquéllas terminan y se define como área de *libre arbitrio (elección)* de los directivos de empresa. Utiliza las informaciones procedentes de las demás funciones, así como las metodologías que les son propias, pero no se deja limitar por unas ni por otras. Se trata del sentido pleno del término *política*, que encuentra sus raíces en el gobierno soberano practicado por los ciudadanos libres, de la ciudad-estado de la antigua Grecia.

Si se concibe la empresa como una entidad que persigue unos objetivos propios, por las vías y los medios que ella misma se procura, y si se acepta que puede ser objeto científico, entonces la política de empresa es la ciencia de la libertad de la empresa.

Esta libertad se manifiesta, en primer lugar, mediante la *elección* de los objetivos generales que va a perseguir la empresa y de las estrategias que va a desarrollar con este propósito. Lo que llamamos *estrategia*, en el seno de la política de empresa, corresponde al difícil ejercicio de estas elecciones. Se trata de un área del conocimiento ya muy antigua, que se ha construido a partir de las teorías económicas aplicadas a la empresa y en la que la noción de competencia constituía la base de todo razonamiento.

Por otra parte, haciendo referencia a esta noción, que evoca un estado de guerra entre los combatientes, que son las empresas sobre un terreno representado por el mercado, los primeros teóricos adoptaron el término de *estrategia*. También de origen griego, se refiere al ejército y al general que dispone sus tropas en el campo de batalla. Se trata, pues, de una analogía y, como toda analogía, es muy útil, pero tiene sus limitaciones. Frente a estas ideas preconcebidas, las teorías más recientes sobre la estrategia destacan las **estrategias relacionales**, que se desarrollan precisamente en un contexto de entendimiento más que de enfrentamiento.

De las estrategias competitivas puras y duras a las estrategias relacionales, hay, pues, un gran campo de acción para los directivos de empresa, que ha sido

objeto de numerosos análisis, presentados en la primera parte de esta obra, a menudo bajo la forma de modelos.

Existe un gran número de modelos, desde el primero desarrollado en los años sesenta en la Universidad de Harvard hasta el del grupo HEC, de los años ochenta. El lector encontrará, a lo largo de esta primera parte, no sólo la descripción sintetizada de cada modelo, sino también su análisis crítico, así como la indicación de las situaciones concretas en las que es particularmente pertinente.

Puede ser que una empresa tenga un solo negocio principal y se la clasifique como **monoproducto**, o que tenga varios negocios y se la clasifique como **diversificada**. En este último caso, los vínculos entre los negocios pueden variar en función de la naturaleza, según si están orientados a la tecnología o al cliente y en función de la intensidad, según la importancia de las **sinergias**. En cada área de negocio, o en su conjunto, esta empresa puede enfrentarse a una competencia más o menos fuerte, basada en unos factores clave de éxito, diferentes según el caso.

De modo que existe un determinado número de variables que, una vez combinadas, permiten diferenciar las situaciones en las que se puede encontrar la empresa e identificar, en consecuencia, el modelo más apropiado.

Sin embargo, los modelos de análisis estratégico no son más que la primera faceta de la política de empresa, la más visible y, por tanto, la más conocida. Pero pronto se vio que por sí mismos no podían explicar la realidad del oficio de directivo.

Efectivamente, una vez elegida una estrategia, su **puesta en práctica** no es evidente, ya que pasa por una distribución de tareas en el interior de la empresa, desde la cúspide hasta la base. Esta distribución implica a tantas personas como empleados tenga la empresa; estas personas son diferentes unas de otras, por sus capacidades, sus métodos o sus puntos de vista y, consiguientemente, las tareas que deben cumplir requieren una gran **especialización**. Todo esto complica el rol de los directivos, obligados a delegar sus responsabilidades en cascada a través de la organización y a imaginar medios para la **coordinación** de este conjunto complejo. Este aspecto de la dirección general de una empresa se designa con el término de **estructura** y se simboliza frecuentemente mediante un organigrama. Se trata de la estructura de distribución de las tareas, así como de los vínculos que existen entre los diferentes responsables de las mismas.

La segunda parte de esta obra está dedicada al estudio de la estructura de la empresa. Pero va mucho más allá de lo que en otro tiempo se conocía como puesta en práctica de la estrategia. Enseña al lector a interpretar un organigrama del mismo modo como se lee un balance, es decir, a descubrir todo lo que oculta; pero también le hace tomar conciencia de la estrecha relación que existe entre estrategia y estructura. Ya que, si es correcto que para poner en práctica una estrategia con éxito se supone que la estructura deberá adaptarse a ella, una estructura determinada influye, en gran medida, en la estrategia que se seleccionará. Es algo parecido a la historia del huevo y la gallina: la estrategia es el producto de una estructura preexistente, que engendra, a su vez, una nueva estructura.

Existe, además, una serie de modelos que proponen una codificación de las relaciones existentes entre estrategia y estructura. En un principio, eran bastan-

te simples y asociaban un tipo de estructura a un tipo de estrategia, en el seno de lo que se ha dado en llamar una teoría de las **fases de desarrollo** de la empresa. Progresivamente, han aparecido unas teorías llamadas **contingentes** sobre esta relación, que rechazan los principios universales y proponen la idea de que *esto es relativo*: el tipo de estructura con mejor rendimiento depende de un número determinado de factores, tales como la naturaleza del negocio o de la competencia. Este enfoque ha dado origen a una segunda generación de modelos, también presentados y comentados en la segunda parte, con la ayuda de un gran número de ejemplos concretos.

Los análisis más recientes, llevados a cabo principalmente en HEC, han demostrado, sin embargo, que los enfoques contingentes eran en sí mismos demasiado limitados, ya que no tenían en cuenta el aspecto político de la elección de la estructura. Aunque sea compleja, una empresa no es un mecano, sino que es, ante todo, un colectivo humano dividido a su vez en subgrupos. Toda transformación de la estructura afecta a estos diferentes grupos en términos de responsabilidad y de poder. Es, pues, naturalmente, un juego de poder, más allá de las razones más o menos *mecánicas* propuestas para justificarla o, al contrario, para condenarla.

Hay, pues, en toda elección de estructura, algo arbitrario que deriva de la existencia de un **espacio de libertad** político para aquellos que llevan a cabo esta elección.

Esto es lo que el lector descubrirá a través de los enfoques más recientes. Así terminará el análisis de la segunda faceta de la política de empresa, que completa a la primera con la que interactúa. Sin embargo, para muchos autores, la dinámica estrategia-estructura todavía sigue siendo lo esencial de la política de empresa. Pero no es así en esta obra, donde, al final de las dos primeras partes, se demuestra el espacio de libertad que existe en la elección tanto de una estrategia como de una estructura. La empresa, *objeto* de conocimiento, es el *sujeto* de esta libertad: toda la empresa y no sólo su cabeza, sus supuestos directivos que nosotros hemos evocado hasta el momento, por comodidad, sin definirlos. ¿Quién, en efecto, lleva a cabo estas elecciones? He ahí la pregunta que los teóricos de la estrategia o de la estructura olvidan plantearse la mayoría de las veces, ¡como si la empresa, en tanto que ser activo, fuese una caja negra perfectamente impenetrable, que pudiese ser simbolizada por un hipotético y todopoderoso directivo!

En realidad, este directivo no existe siempre y, cuando existe, es mucho menos poderoso de lo que los modelos suponen. Las elecciones que lleva a cabo no son forzosamente las suyas, ya que muy a menudo no hace más que aprobar aquellas que se le proponen. Algunas parecen incluso haber emergido por sí mismas, ya que parecen producto de una historia más que de una decisión deliberada y fechable. El espíritu de una empresa no se puede comprender sólo a través de su director, sino a través de los **procesos reales de decisión** que lo conforman paso a paso: éste es el tema de la tercera parte de esta obra.

Sin alejarse de las grandes elecciones de estrategia y de estructura, guía al lector hasta el terreno ignorado de los modelos de gestión y le muestra que estas elecciones no se explican por los datos del problema planteado sobre estrategia o sobre estructura, sino por el modo como la organización ha *tratado* este problema.

Dado que no hay teoría sin modelos, esta parte, también, presenta el estado actual del saber en el terreno de la **decisión**. Opone a los enfoques *racionales*, es decir, a aquellos que se basan en un pensamiento puramente económico, los enfoques *organizativos*, basados en las leyes del funcionamiento interno de las organizaciones, y los enfoques *políticos*, basados en las relaciones interpersonales de los decisores. La aportación de las ciencias políticas es esencial y antigua, pero no es la única. Las teorías de la planificación estratégica, concretamente, han intentado captar y codificar los procesos de decisión adaptándolos a la evolución del entorno de la empresa, de un modo muy comparable a los enfoques contingentes descritos para la estructura.

Entre las teorías más recientes, las desarrolladas en HEC intentan sobrepasar de nuevo la noción de contingencia para esbozar lo que podría ser el dominio de los procesos de decisión. No se limitan a clasificar los distintos tipos de procesos de decisión y a hacerles corresponder unas variables exógenas: al distinguir lo que se llama *situaciones* de decisión, sientan las bases de un nuevo saber, que permitirá de algún modo **decidir la decisión...** Así es como termina la parte que revela una tercera faceta de la política de empresa.

Queda, no obstante, una faceta por revisar. Es la menos conocida de todas, la más nueva, la más difícil de comprender y de dominar. Aparte del modo en que se toman las decisiones estratégicas, se produce en toda organización un fenómeno que interfiere en gran medida con la estrategia, hasta el punto de que en ocasiones la paraliza. Se trata de la **identidad** de la empresa, la imagen colectiva de lo que es esta empresa para todos aquellos que trabajan en ella.

Demasiado a menudo se ha confundido la identidad con la imagen externa percibida por aquellos que no están dentro de la empresa (p. ej., clientes o proveedores). Ahora bien, la identidad es una imagen infinitamente más compleja, que no debe confundirse, en modo alguno con esta imagen externa, fácilmente manipulable por la publicidad y las relaciones públicas. La identidad procede de una cultura interna de la empresa, estudiada sobre todo por los psicólogos sociales de las organizaciones.

En la cuarta y última parte de esta obra, se critica la aportación de la psicología social, ya que carece de la necesaria dimensión emprendedora. Se analizan igualmente de forma crítica las teorías anglosajonas de la **cultura corporativa**; carecen de la dimensión psicoanalítica indispensable.

El concepto de identidad de la empresa nació y ha sido ampliamente desarrollada en HEC durante los últimos quince años. Representa una pequeña revolución en la política de empresa, en tanto que su aportación es inestimable para la profesión del directivo. Esta obra presenta, pues, el concepto de identidad bajo la forma más completa hasta la fecha y subraya todas sus aplicaciones potenciales.

No hubiésemos sabido acabar este manual sin mostrar la estrecha relación que existe entre los cuatro pilares de la política de empresa, que hemos denominado: **estrategia, estructura, decisión e identidad**. Éste es el objeto de la conclusión que esboza una difícil síntesis entre estos cuatro elementos.

Son un poco como las cuatro caras de un tetraedro: unidas de dos en dos por una arista que es, a la vez, una articulación, como en el caso de estrategia-estructura o identidad-estrategia. De manera que, sea cual fuere el problema de política de empresa planteado, el examen de uno de estos elementos conduce

automáticamente a examinar los otros tres. Ésta es toda la originalidad de un enfoque que contribuye, con todos aquellos que lo han precedido, al progreso de las ciencias de la gestión.