



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

# EL ENFOQUE DE DIRECCIÓN GENERAL

**Prof. Eduardo Ballarín**, profesor del IESE, Dirección Estratégica

Hace 50 años, a la dirección estratégica se la llamaba dirección general. ¿Qué razones han motivado esta nueva denominación? Y, lo más importante, ¿qué implicaciones tiene este cambio de perspectiva?

# «UNA BUENA ESTRATEGIA DEBE PROPONER ALGUNOS VALORES POR LOS QUE LAS PERSONAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN ESTÉN DISPUESTAS A IR MÁS ALLÁ DE LO QUE CONSIDERAN UNA CONTRAPRESTACIÓN JUSTA A LA NÓMINA QUE RECIBEN A FIN DE MES.»

Uno de los objetivos de la misión del IESE es educar a los alumnos y participantes desde una perspectiva de dirección general. Se argumenta a veces que este objetivo debe permear las enseñanzas de cada una de las disciplinas que se imparten en el IESE. Sin entrar en si esto debe ser así o no, es evidente que el área de dirección general tiene un papel primordial en este cometido. Este artículo trata de resumir la evolución que ha experimentado este departamento desde su creación en 1958 hasta nuestros días.

## DIRECCIÓN GENERAL

El departamento en cuestión ha pasado por diversas denominaciones: Dirección General, Política de Empresa, Dirección General de nuevo y, por último, Dirección Estratégica. Estos cambios no son accidentales: responden a orientaciones distintas que los distintos profesores del área han querido destacar en cada momento.

El departamento nació en 1958 bajo la denominación de Dirección General, por deseo expreso del creador y primer director general del IESE, el profesor Antonio Valero. Era en su momento concebida como área de síntesis que, situada en la segunda parte del PADE (el primer programa de perfeccionamiento que se impartió en 1958), pretendía integrar las diversas áreas funcionales (Marketing, Finanzas, Producción, Control) desde el punto de vista del hombre (hoy diríamos persona) de vértice en la organización.

## POLÍTICA DE EMPRESA

El departamento pasó a denominarse Política de Empresa en 1964, coincidiendo con el lanzamiento del Programa Máster (MBA). El motivo principal para adoptar este nuevo término fue la influencia de la **Harvard Business School (HBS)**, en la que el departamento era denominado *Business Policy*.

La razón por la que la **Harvard Business School** adoptó esta expresión daría para un artículo mucho más extenso que éste. Baste decir que la disciplina original se denominaba *Administrative Practices*, y que en un momento determinado de los años cincuenta se escindió en dos: *Business Policy* y *Organizational Behavior*, según si los profesores preferían poner énfasis en los aspectos de negocio o de la persona.

Antonio Valero adoptó sin dudarle la traducción al español de *Business Policy*, y el departamento pasó a denominarse Política de Empresa, que desarrolló su propio y distintivo esquema conceptual –resumido en la obra de Valero y Lucas (“Política de Empresa: El Gobierno de la Empresa de Negocios”)–, que ha alcanzado ya su séptima edición en 2007. Dicho esquema tiene una cierta deuda intelectual con el de Kenneth Andrews, pero desarrolla sus rasgos distintivos. El enfoque Valero-Lucas

ha dado lugar a su propia escuela de pensamiento y cuenta con un amplio número de seguidores. En el IESE tenemos a Luis Manuel Calleja, profesor extraordinario del departamento. Otro notorio discípulo es Antonio García de Castro, director general del **Instituto San Telmo**. En total, unos diez o quince profesores siguen esta escuela de pensamiento empresarial en todo el mundo.

## ESTRATEGIA COMPETITIVA

El campo de Dirección General experimentó un cambio copernicano en 1980, con la publicación del libro “Estrategia Competitiva” del profesor Michael E. Porter. Combinando hábilmente conceptos de economía industrial con la mejor tradición de formulación estratégica desde el punto de vista de C. Roland Christensen, Kenneth Andrews y otros desarrollaron un esquema conceptual que dio legitimidad académica a la literatura sobre estrategia de empresa.

No faltaron críticas a la posición muy sesgada hacia la influencia del sector en el que compite la empresa –que era vista como una especie de “caja negra”. El propio Porter se encargó de responder a este ataque con la publicación, en 1984, de “Ventaja Competitiva”, obra en la que desarrollaba el concepto de cadena de valor y sus inductores de coste. Así nació el análisis estratégico de costes –del que Robert Kaplan creó luego el sistema ABC (“*Activity Based Costing*”).

Pankaj Ghemawat complementó el esquema porteriano con un profundo estudio de la noción de sostenibilidad en su libro “Commitment”. Luego, Adam Branderburger nos ayudó a entender que los complementos son también una fuerza a tener en cuenta y que el posicionamiento de un negocio depende no sólo de los costes, sino también de la disposición a pagar de los clientes.

En los programas en los que soy responsable del curso de Dirección General (PADE y PDG del campus de Madrid, principalmente), trato de sintetizar estos conceptos en lo que yo denomino Cuenta de Resultados Subyacente, entendida como el potencial que un negocio tiene para conseguir resultados superiores y sostenibles. Véase la Figura 1, que resultará familiar a los participantes y alumnos en los que he tenido la satisfacción de impartir el curso de Dirección General.

## LA APS

Un fenómeno importante en este sentido es la aparición en escena de la temible APS, acrónimo que sintetiza la denominada “*Anti-Porter Society*”. Se trata de una organización secreta que agrupa a académicos, consultores y directivos de todo el mundo. Su razón de ser es descalificar la obra del profesor Michael E. Porter. Sus miembros emplean todos los medios a su alcance: artículos, conferencias, sesiones por el método del caso, etc.

Aunque es un rumor sin confirmar, parece ser que los miembros de la APS se reúnen con frecuencia por la noche en algún bosque oscuro y allí realizan extrañas ceremonias o aquelarres. El ritual es siempre el mismo y se realiza alrededor de un monigote de cera que recuerda la imagen de Michael E. Porter. Los asistentes empiezan por clavarle en el pecho y abdomen unas largas agujas –como las que se utilizan normalmente para hacer calceta. Luego se prende fuego al muñeco, mientras los asistentes entonan cánticos en los que, agitando los brazos al cielo se puede reconocer un estribillo que dice: “¡Se olvida de la persona humana!”.

### LA VISIÓN CORPORATIVA Y LOS OCÉANOS AZULES

En el claustro del IESE ha habido y sigue habiendo miembros destacados de la APS, pero, por razones obvias, no serán identificados en este artículo. Hablemos, pues, de académicos de otras *business schools*.

Dos miembros destacados de la APS son C.K. Prahalad y Gary Hamel, que hacen hincapié en lo que ellos denominan “*strategic intent*” –y cuya traducción más correcta al castellano es, desde mi punto de vista, la “visión corporativa”. En síntesis,

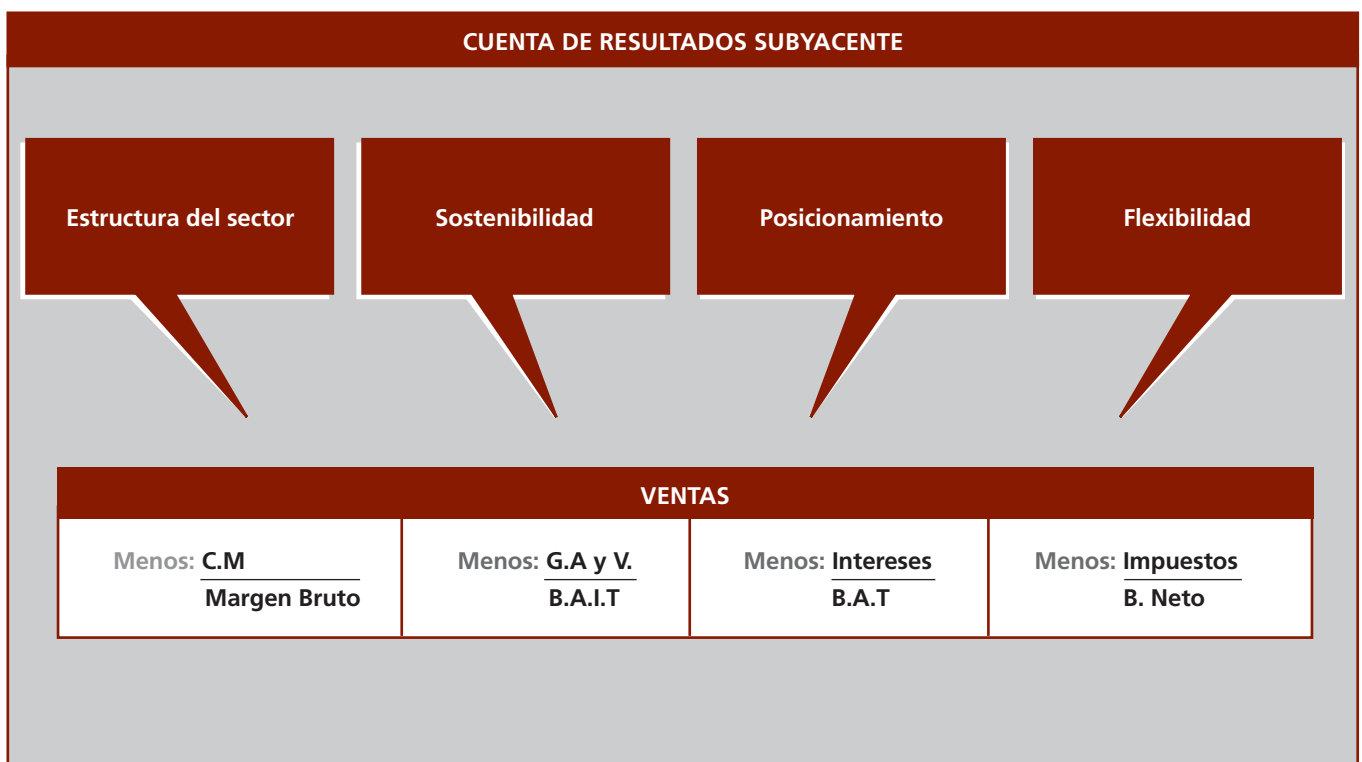
se trata de reconocer que la estrategia debe apelar no sólo a la mente de las personas de vértice, sino también al corazón de sus subordinados. En este sentido, una buena estrategia debe proponer algunos valores por los que las personas que integran la organización estén dispuestas a ir más allá de lo que consideran una contraprestación justa a la nómina que reciben a fin de mes.

Otros dos miembros destacados de la APS son los profesores W. Chan Kim y Renée Mauborgne, del **Insead**, en cuyo libro sobre “océanos azules” hacen un llamamiento a que se piense en transformar el sector más que en entenderlo. Introducen también la técnica del “*strategic canvass*” –que yo denomino “propuesta de valor”–, y que ha demostrado su utilidad para los análisis de posicionamiento, tanto en términos de prestaciones a los clientes como de distancia relativa de los competidores en términos de coste.

### LA GLOBALIZACIÓN Y LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Un fenómeno que no ha escapado al escrutinio de los académicos es la creciente globalización de los mercados. En mi opinión, el reciente libro (“*Redefining Global Strategy*”) de

Figura 1





## «NUESTRA DISCIPLINA TIENE LA GRAN RESPONSABILIDAD DE TRANSMITIR [...] LAS VIVENCIAS Y RESPONSABILIDADES QUE COMPORTA ADOPTAR EL PUESTO DE DIRECTOR GENERAL DE UNA ORGANIZACIÓN.»

Pankaj Ghemawat sobre el tema es una aportación de gran relevancia. Su esquema conceptual AAA (Adaptación-Agregación-Arbitraje) capta la esencia de los conocimientos más importantes para un mundo de semiglobalización –para usar el término favorito del profesor Ghemawat.

Por otra parte, el concepto de estrategia no se limita a la dimensión de negocio o competitiva. En mis cursos, acostumbro a preguntar a los participantes cuántos de ellos se consideran parte de un grupo de empresas. En el PADE y los PDG de Madrid suelen levantar la mano un 75% aproximadamente. Esto exige que prestemos atención a la estrategia corporativa, entendida como la forma en que las corporaciones seleccionan el conjunto de negocios en los que quieren estar y, sobre todo, cómo gestionan las interrelaciones entre los mismos para conseguir que el todo sea superior a la suma de las partes; esto es, para alcanzar sinergias.

En el IESE hemos tenido con frecuencia en los últimos años a Herman Daems como profesor visitante –a mi juicio, el académico más relevante en este tema, sobre todo teniendo en cuenta las peculiaridades que las corporaciones tienen en la Unión Europea, que no siguen siempre los mismos patrones que en Estados Unidos.

### DIRECCIÓN GENERAL

En el curso académico 1993-1994 se cambió el nombre de Política de Empresa por el de Dirección General –en cierta manera, un retorno a las raíces históricas del departamento.

Por otra parte, se dieron nuevos avances significativos en el campo de la formulación estratégica. Jan Rivkin, de la **HBS**, puso énfasis en que la estrategia debe tener no sólo consistencia externa e interna, sino que también debe tener dinámica (encaje con el entorno *futuro*), incorporando pues las nociones de transformación del sector que Kim y Mauborgne habían convertido en el punto central de su enfoque.

En los últimos años, Ramón Casadesús-Massanell y Joan E. Ricart han formalizado de modo riguroso el concepto de “modelo de negocio” entendido como: i) un conjunto de elecciones, y ii) el conjunto de consecuencias derivadas de estas elecciones. El curso que se imparte en el segundo año de la **HBS** por Ramón Casadesús-Massanell sobre “Competing on Business Models” tiene dos grupos de noventa alumnos cada uno y hay solicitantes que se han quedado en la lista de espera.

### DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Es indudable que en los últimos treinta años, la caja de herramientas para la formulación de las estrategias competitiva

y corporativa se ha incrementado de forma considerable. Ello ha motivado que los miembros más júnior del departamento reclamasen un cambio en su denominación, sustituyendo Dirección General por Dirección Estratégica. El cambio se produjo a principios del curso académico 2007-2008. El voto de los miembros del departamento no fue unánime. Yo me manifesté en contra de la propuesta por el reduccionismo que supone limitar la tarea del director general a la formulación e implementación de la estrategia. El trabajo del día a día para pasar del saber al hacer sigue siendo un elemento fundamental para la persona de vértice. Pero, una vez más –como me suele recordar el coordinador de este número de la revista del IESE, mi querido amigo Josep Maria Rosanas–, sigo siendo un infatigable luchador de batallas perdidas.

### EPÍLOGO

No resulta fácil resumir en unas pocas páginas cincuenta años del aprendizaje colectivo que han experimentado los profesores del Departamento de Dirección Estratégica. Como en todo proceso de este tipo, hemos tenido meandros, remontes y descensos. Algunas veces hemos acertado; en otras, no. Pero jamás hemos olvidado que nuestra disciplina tiene la gran responsabilidad de transmitir un elemento central de la misión del IESE: comunicar las vivencias y responsabilidades que comporta adoptar el puesto de director general de una organización.