

Antonio Valero o la búsqueda de empresas más justas y eficaces

El afán cientifista y simplificador ha llevado a algunos a criticar la compleja visión de la dirección de empresas que tenía Antonio Valero, fundador del IESE. Pero su modelo de lo que debe ser la "política de empresa", plasmado en un libro que ha cumplido 25 años, puede ayudar a conseguir organizaciones más justas y eficaces.

11 de julio de 2016

Por Luis Manuel Calleja

Antonio Valero (1925-2001) fue un pionero de la formación directiva en Europa. El modelo del IESE, que fundó en 1958, dio origen a una constelación de escuelas asociadas en los países en desarrollo, cuya influencia social y económica es difícil de cuantificar.

Su pensamiento sobre la dirección de empresas sintetiza su experiencia personal trabajando con lo que llamó "personas de vértice" (de la empresa, de la administración pública y de la academia); la gran tradición del humanismo y la antropología cristianos, y las mejores aportaciones de la ciencia del *management* de cada momento.

Aunque tenía los ojos bien abiertos para aprender, Valero no se plegó a las modas pasajeras ni a planteamientos metodológicos deterministas incompatibles con su visión de la persona y de las tareas de gobierno en la empresa. Su pensamiento tiene por eso la fuerza y originalidad de un clásico.

Voluntad transformadora

Con la fundación del IESE, Valero desarrolló con audacia un proyecto de gran consistencia

interna y de evidente intencionalidad social: se centró, como primer paso, en las personas con más poder dentro de las organizaciones. Su objetivo: formar a los directivos mediante el método del caso en programas de larga duración capaces de transformarles en profundidad.

A partir de la asignatura Business Policy que se impartía en Harvard con un enfoque del *management* pragmático y socialmente responsable, Antonio Valero desarrolló un modelo original que aportaba la solidez de la visión clásica de la persona y de la empresa como institución social, y la visión de la dirección como ejercicio de la prudencia política.

Política de empresa, la asignatura resultante, fue concebida como un área integradora de las demás disciplinas, centrada en cómo "llevar a la práctica" los propósitos del conjunto de personas y medios que forman la empresa como ente político.

Su visión ha quedado plasmada en un libro escrito junto con José Luis Lucas de cuya publicación acaban de cumplirse 25 años: [**Política de empresa. El gobierno de la empresa de negocios**](#) (1991).

En él expone un modo de pensar las tareas directivas capaz de lograr "realidades más justas y eficaces". Esto se formaliza mediante diversos "procedimientos políticos" con los que se "realiza" el futuro elegido para la empresa en cuatro áreas:

1. **El negocio**, es decir, el conjunto de acciones internas con impacto directo en los resultados cuantitativos o cualitativos de la empresa.
2. **La estructura**, o la disposición de personas y asignaciones (o "encargos", como las llamaba él) de cara a la ejecución eficaz.
3. **La convivencia profesional**, que facilita el trabajo prestando atención al desarrollo de las personas y la gobernabilidad.
4. **La configuración institucional**, basada en tres componentes: la iniciativa, el dinero y el poder, ya que se requieren suficientes ideas y proyectos, suficientes medios económicos y suficiente poder.

Una perspectiva global

Valero concebía el gobierno corporativo en atención al fin global de la empresa, y no como mera yuxtaposición de buenas prácticas, normativismos y mejoras de los dividendos. Además, entiende que las tareas de este campo son "de gobierno", una consideración que hasta entonces se aplicaba apenas exclusivamente a la cosa pública.

Su modelo sintetiza la compleja realidad de la empresa en dimensiones que permiten tener una visión a la vez global y gobernable, desde la cual pueden integrarse las diversas herramientas técnicas del *management*.

La obra exige una lectura reposada y reflexiva. Su estilo es directo, práctico, compacto, sin pretensiones filosóficas o motivacionales. No hay concesiones a conceptos de moda. Valero escribe con una precisión metodológica ajena a todo eclecticismo y con un sentido armónico y realista que le aparta del cientificismo, del historicismo y del pragmatismo, errores comunes en el *management*.

Antonio Valero clarificaba algunos conceptos que a menudo se confunden y entremezclan. Así, para él, la dirección estratégica es una exitosa técnica de análisis instrumental de la dirección de empresas; el liderazgo es una característica típica de quienes dirigen; la dirección general es una posición en la estructura, y la política de empresa es el contenido propio de la tarea de dirección de empresas.

Compromiso humanista

Lo cierto es que su modelo destaca y desarrolla la naturaleza humanista del quehacer empresarial, central en la identidad de una escuela como el IESE, frente a planteamientos individualistas, de contenido y metodología meramente analítica y economicista, como los que subyacen en el concepto de "*strategic management*".

En Valero descubrimos una concepción de la persona como animal político (social y ético), alternativa al paradigma del *homo economicus* que predomina en la ciencia del *management*.

El enfoque de Política de empresa es, pues, un referente para quienes quieren desarrollar una dirección humanista. La enseñanza de la dirección no puede reducirse a la "estrategia" - algo funcional, especializado- ni al "liderazgo". Se trata de adquirir la prudencia del buen gobierno, que es más complejo y requiere la integración de todo tipo de saberes en unas precisas circunstancias, incluido el contexto social.

Aquí el criterio ético se descubre como intrínseco a la acción directiva, no como un añadido extrínseco para corregir los excesos de un método inadecuado.

Su modelo centra la atención en varios puntos:

- **La experiencia directiva y la reflexión dialogada**, mediante el método del caso.
- **El conocimiento de la "realidad real" de la empresa y su entorno**, que exige memoria del pasado, circunspección del presente y perspectiva del futuro.
- **El énfasis en la acción efectiva** por encima de la mera toma de decisiones.
- **El ejercicio del poder con respeto a la ley y a las personas**, sin liderazgos tiránicos ni asamblearismos.

Tiempo de redescubrimientos

Por desgracia, la desaparición en 1986 de la asignatura Business Policy en la Harvard Business School originó un vacío formativo y conceptual en la dirección y en el gobierno de la empresa, ya que la asignatura que la reemplaza (Strategic Management) no posee las características de una disciplina global sobre el gobierno y la dirección general.

Esta nueva área de conocimiento triunfó en los años ochenta porque respondía a la demanda de precisión de una mentalidad científicista, y a las exigencias de simplicidad y brillantez para la docencia y la consultoría que satisfizo abundantemente.

Son condicionantes que desde entonces han afectado también al reconocimiento del modelo de Política de empresa por ser "menos científico" y formal, olvidando que el método adecuado de una ciencia lo determina su objeto, no la moda, resultado parcial o *ranking*.

Incluso hay voces que achacan los errores prácticos que nos han llevado a la crisis de confianza en nuestro sistema económico a los problemas teóricos relacionados con la desaparición de una concepción verdaderamente global sobre el gobierno y la dirección general.

En este tiempo en el que se hace necesario repensar la tarea del directivo y la función social de la empresa, recuperar a Valero puede ser muy útil para conseguir empresas más justas y eficaces.

www.iese.edu/es/insight