

ARTÍCULOS ACADEMICOS

PASCUAL MONTAÑÉS: “UN DIRECTIVO NO ES MÁS QUE UN SEDUCTOR DE STAKEHOLDERS”

Pascual Montañés:

“Un directivo no es más que un seductor de stakeholders”

La tecnología ha irrumpido con fuerza en la gestión diaria de las compañías y ha revolucionado sus estrategias corporativas. Pascual Montañés, profesor visitante de e&s, asegura que los ejecutivos tienen que hacer frente a cambios importantes en la forma de entender y definir los objetivos de la empresa actual. “Un directivo no es más que un seductor de *stakeholders*”, dice. Es decir, su función es conquistar a todos los agentes que participan en la actividad empresarial: accionistas, clientes, proveedores, Administración y medios de comunicación. La importancia para la empresa de cada uno de sus *stakeholders* es uno de los cambios más profundos que están experimentando las compañías de todo el mundo, según pone de manifiesto Montañés, que acaba de publicar el libro *Corporate Governance Intelligence*, junto a Eduardo Olier, consultor independiente y Presidente de Cogno Data Consulting y del Consejo Asesor de Bearing Point en España.

En opinión del profesor de e&s, “está cambiando el mapa de poder en las empresas”, donde el accionista deja de ser el centro de todas las atenciones a favor del cliente y de los otros agentes corporativos. Hasta hace poco, el directivo sólo tenía que pensar en crear valor para el accionista, pero ahora tiene que prestar atención a muchos más jugadores e introducir estrategias que afecten a toda la sociedad. Es precisamente en este aspecto donde la tecnología juega un papel esencial, ya que es capaz de facilitar este trabajo, entre otras cosas, por la rapidez con la que hace fluir la información.

El mapa del poder

El orden de importancia de los *stakeholders* depende de las particularidades de cada empresa. Por ejemplo, Montañés recuerda que compañías como la cadena española de distribución Mercadona da prioridad al cliente y continúa con los empleados, proveedores, sociedad (Administración y medios de comunicación) y accionistas. Hasta hace poco, la literatura sobre temas de *management* centraba la labor del directivo en crear valor para el accionista. Sin embargo, en los últimos años está ganando protagonismo los recursos humanos, como lo está haciendo el cliente en las estrategias de marketing. Las compañías también se preocupan cada vez más de la imagen que proyectan hacia la sociedad desde los medios de comunicación, ya que éstos son el principal escaparate de las compañías. “El directivo tiene que levantar el mapa de poder y establecer las prioridades”, porque ahora el cliente ya no ocupa el último lugar. “No hay dos empresas iguales”, asegura Montañés, por lo que el mapa es distinto según cada compañía.

Para el profesor de e&s, también se está produciendo un cambio importante en las expectativas que cada *stakeholder* tiene de la empresa. Los clientes ya no sólo buscan precio, sino también calidad. Una vez que se encuentra el equilibrio entre estas dos variables, el consumidor reclama un mejor servicio y más transparencia porque “busca mayor calidez en el trato”. Por su parte, los proveedores quieren ser considerados socios estratégicos y el accionista no sólo mira por el valor de la acción, sino también por la reputación de la compañía en la que invierte. El Gobierno quiere que las compañías participen activamente en la creación de empleo y que estén dispuestas a colaborar de una manera más cercana con la Administración. Los medios también han cambiado su forma de entender el papel de la empresa. Si hasta hace poco eran noticia las sociedades que emprendían actividades para cuidar el medio ambiente, ahora lo son más aquéllas que se centran en el aspecto humano, es decir, en programas que favorezcan la conciliación laboral o que den las mismas oportunidades de promoción a hombres y mujeres dentro de la misma empresa.

Dirigir con tecnología

Combinar la estrategia corporativa con los avances tecnológicos es la forma de que el directivo puede hacer sus deberes, ya que “la tecnología facilita la complejidad de dirigir” al posibilitar un mayor acceso a la información, además de tender puentes a un intercambio de opiniones entre todos los agentes, ya que las relaciones entre ellos y con la empresa pueden ser interactivas. “El directivo tiene que levantar el mapa de poderes, pero buscando un análisis cada vez mayor, en el que tenga en cuenta las necesidades y las expectativas de cada *stakeholder*”, asegura Pascual Montañés. A la hora de ofrecer información, los agentes económicos y sociales ya no buscan sólo un dato concreto, sino que esperan que exista una línea de comunicación abierta con la empresa, que sea bidireccional. Según el profesor del Instituto de Empresa, a la hora de diseñar un plan estratégico también hay que tener en cuenta los avances tecnológicos, tanto para saber qué objetivos se pueden alcanzar con los nuevos sistemas disponibles como para calcular la inversión que se necesita para desarrollarlo.

“Dirigir es un trabajo de naturaleza política, en la que el ejecutivo tiene que cumplir con varios deberes y obligaciones hacia los *stakeholders*”, apunta Montañés. Por eso, asegura que la “tecnología facilita la complejidad de dirigir porque permite relacionarse con los distintos poderes”. Sin embargo, este hecho es un círculo vicioso y reconoce que las compañías no invertirían en tecnología si no fuese porque, a su vez, se está complicando el trabajo de un directivo, que cada vez tiene que crear más valor para más agentes sociales y económicos. “Un directivo tiene que orquestar los intereses de los distintos poderes, que no están contrapuestos, pero sí que hay que tener mucha creatividad para poder alinearlos”, concluye Montañés. Para que este nuevo modelo estratégico tenga éxito dentro de la empresa, el profesor de e&s propone que tanto desde el mundo de la empresa como desde el sector tecnológico se trabaje de forma conjunta “para alcanzar el paradigma de *corporate governance intelligence*”, es decir, que se produzca una simbiosis entre los objetivos de las compañías y los beneficios de la tecnología.

Errores del presente

“La visión de un directivo consiste en saber quién manda y quién no. Es precisamente ahí donde falla una empresa”, asegura Montañés, que añade que “hay que ser ambiciosos y crear valor para el mayor número de *stakeholders*”. Una compañía debe hacerse la siguiente pregunta: ¿A cuántos de ellos soy capaz de satisfacer? “Existen directivos miopes que no ven una parte de la realidad”, asegura este experto, que considera que todavía queda un importante número que no presta la suficiente atención al departamento de relaciones institucionales y al de comunicación y asegura que es necesario crearlos, para atender a este segmento social, al igual que ocurrió en su día con los departamentos de recursos humanos, hoy un departamento habitual en la mayoría de las firmas mercantiles. “El directivo tiene que ser realista, reconocer el poder que hay en la sociedad y organizarse dentro para satisfacer a todos los poderes”.

Para Montañés, existen dos errores capitales en las nuevas estrategias corporativas que están adoptando algunas empresas. Por un lado, el fallo consiste en no saber reconocer la importancia de alguno de los poderes o *stakeholders*. Por otro, la falta de visión a la hora de darse cuenta de que los intereses de estos grupos ha cambiado radicalmente en los últimos años. En su opinión, este cambio está marcado por una fecha: 2 de diciembre de 2001, cuando estalló el escándalo de la eléctrica estadounidense Enron. El profesor del Instituto de Empresa señala que fue entonces cuando se puso de manifiesto que “es una visión reduccionista” pensar que el único objetivo de una compañía es crear valor para el accionista y no pensar en el conjunto de la sociedad en la que opera. En este sentido, también ha cambiado la visión de la sociedad hacia la empresa. Antes, no existían los “campeones nacionales” (empresas nacionales con una presencia muy importante en un sector), que tanto han dado que hablar en las últimas fusiones y opas lanzadas en el último año en Europa. Hasta hace poco, “generar dinero no tenía fama”.

La generación que jugó con la Nintendo

Sin embargo, esta actitud ha evolucionado y los agentes sociales se han dado cuenta de que “en una zona en la que no hay riqueza, no hay nada”. De ahí que muchos gobiernos “mimen a sus empresas”, con ayudas y subvenciones, por ejemplo. Esta visión positiva hacia el mundo de la empresa es un contexto inmejorable para que el directivo aproveche “y haga sus deberes ayudado por la tecnología”, asegura Montañés. Lo que incluye ofrecer mucha información, clara y transparente, a la sociedad, ya sea de forma directa o a través de los medios de comunicación. La compañía también puede recoger información con plataformas que ayuden a conocer la opinión de los empleados y de los ciudadanos, para poder actuar en consecuencia. Sin embargo, y aunque muchas compañías ya ha puesto en funcionamiento portales web para sus trabajadores, su utilidad todavía es reducida, entre otras cosas, por la falta de cultura tecnológica que tienen los empleados, que no están acostumbrados a dar su opinión o a beneficiarse de las ventajas que supone formar parte de la comunidad online de una compañía.

“La cultura tecnológica es un desarrollo a nivel personal y organizativo que hay que hacer”. Aunque han llegado para quedarse, Montañés también reconoce las nuevas tecnologías no lo tienen fácil en el ámbito empresarial. Piensa que todavía habrá que esperar una década, “hasta que llegue la generación que jugó con la Nintendo a puestos directivos”, y que sean ellos quienes adapten, finalmente, los últimos avances tecnológicos a la empresa, ya que para ellos las TIC forman parte, no sólo del mundo laboral, sino también de su vida cotidiana.

Publicado el: 1/24/07 en *Universia Warthon*.



REVISTAOnLine
ESCUELA SUPERIOR DE NEGOCIOS



Nº 1 JUNIO 2007

e&s **ESCUELA SUPERIOR DE NEGOCIOS**

Complejo Parquesur
Calle Pavías, 11 - 12006 - Castellón
tel. 964 254 969 fax 964 254 969
informacion@escuelasuperior.com
website: www.escuelasuperior.com

