

CUADERNOS  
EMPRESA Y HUMANISMO

**127**

**La evolución  
de la asignatura  
de *Business Policy*  
en *Harvard Business  
School***

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

## CUADERNOS

### Presidente/President

D. Ricardo Martí Fluxá (ITP)

### Director/Editor

D. Ángel Arrese (Universidad de Navarra)

## CONSEJO EDITORIAL/EDITORIAL ADVISORY BOARD

### Subdirector

D. Alfredo Cruz (Universidad de Navarra)

### Editoras

D<sup>a</sup>. Cristina Bozal (Universidad de Navarra)

D<sup>a</sup>. Marina Martínez (Universidad de Navarra)

### Consejo Editorial/Editorial Advisory Board

D. Horst Albach (Universidad de Bonn. Alemania)

D. Rafael Alvira Domínguez (Universidad de Navarra)

D. Jaume Aurell Cardona (Universidad de Navarra)

D<sup>a</sup> Reyes Calderón Cuadrado (Universidad de Navarra)

D. Tomás Calleja Canelas (Fiatlux. España)

D. José Luis Carranza Ortiz (BBVA. España)

D. Ricardo Crespo (Universidad de Cuyo y Universidad Austral)

D. Pier Paolo Donati (Universidad de Bolonia. Italia)

D. José Antonio García-Durán (Universidad de Barcelona. España)

D. Santiago García-Echevarría (Universidad de Alcalá. España)

D<sup>ña</sup>. Mary Ann Glendon (Harvard Law School. EE.UU.)

D. Joan Fontrodona (IESE. Universidad de Navarra)

D. Alejandro Llano Cifuentes (Universidad de Navarra)

D. Miguel Alfonso Martínez-Echevarría (Universidad de Navarra)

D. José Manuel Morán Criado (Consejo Económico y Social de España)

D. Rafael Rubio de Urquía (Universidad Autónoma de Madrid. España)

D. Alfonso Sánchez Tabernero (Universidad de Navarra)

D. Eugenio Simón Acosta (Universidad de Navarra)

D. Alejo J. Sison (Universidad de Navarra)

D. Guido Stein (IESE. Universidad de Navarra)

D. Stefano Zamagni (Universidad de Bolonia. Italia)

Los Cuadernos recogen ensayos sobre temas relacionados con la empresa y el mundo de las humanidades. Son escritos de empresarios, académicos y miembros del Instituto.

### CUADERNO Nº 127. Junio 2015

© Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra 31080 Pamplona. España  
cbozal@unaves y marina@unaves www.unaves.com/empresayhumanismo

Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A. ISBN: 978-84-8081-463-8

DL: NA-982/2015 / Diseño: Ken / Impresión: Idazluma, S.A. Impreso en España

<b>Abreviaturas</b>	5
<b>Introducción</b>	9
<b>I. Primera etapa: inicio y crecimiento (1911-1965)</b>	15
1. Contexto histórico de los Estados Unidos	16
2. Periodo fundacional de <i>Business Policy</i> (1908-1911)	18
3. Protagonistas	19
3.1. Edwin Francis Gay	19
3.2. Arch Wilkinson Shaw: primer profesor	23
3.3. Influencia intelectual de Gay y Shaw	26
4. Periodo entre 1911-1965	30
4.1. Periodo entre 1911-1919	30
4.2. Periodo entre 1919-1939	33
4.3. Periodo entre 1939-1965	36
4.3.1. El Informe Ford: <i>Higher Education for Business</i> (1959)	38
5. Conclusiones	42
<b>II. Segunda etapa: auge y madurez (1965-1975)</b>	47
1. Contexto de los Estados Unidos	47
2. Composición general de este periodo	52
3. Protagonistas de <i>Business Policy</i>	53
3.1. C. Roland Christensen	55
3.2. Kenneth Richmond Andrews	55
4. Definiciones, alcance, metodología y objetivos de <i>Business Policy</i> en el periodo 1965-1975	57
4.1. Definiciones de <i>Business Policy</i>	57
4.2. Alcance de una asignatura con este objeto (1965-1975)	59
4.3. Objetivos y metodología de <i>Business Policy</i>	60
5. Aportes de <i>Business Policy</i> a la teoría de la dirección	63
5.1. El concepto de la estrategia de los negocios	63
5.2. La responsabilidad de la empresa con la sociedad	66
5.3. La dirección de empresas como una profesión	67
6. Conclusiones	68

<b>III. Tercera etapa: declive y desaparición (1975-1986)</b>	71
1. Contexto económico de los EE.UU.	71
2. Protagonistas de <i>Business Policy</i> entre 1975-1986	74
2.1. Michael Eugene Porter	75
2.2. Dan Schendel	83
3. Conclusiones	87
<b>IV. El fin de <i>Business Policy</i> y el nacimiento de <i>Strategic Management</i></b>	93
1. Fuerzas generadoras del cambio	95
1.1. Fuerzas internas	95
1.2. Fuerzas del entorno	97
1.2.1. Fuerzas económicas	97
1.2.2. Fuerzas sociales	99
2. Transformación de <i>Business Policy</i>	101
2.1. ¿Qué es <i>Strategic Management</i> ?	101
2.2. Características de <i>Strategic Management</i>	102
3. Aspectos positivos del cambio	104
4. Aspectos negativos del cambio	105
4.1. La prudencia del directivo	106
4.2. La desaparición de la ética en <i>Strategic Management</i>	107
4.3. Pérdida de los saberes políticos en <i>Strategic Management</i>	109
5. Comparación con otras propuestas	110
6. Reflexiones sobre la transformación	112
<b>Conclusiones</b>	117
<b>Bibliografía</b>	123

### Abreviaturas

AACSB	<i>Association to Advance Collegiate Schools of Business</i>
AOM	<i>Academy of Management</i>
BA	<i>Bachelor of Arts</i>
BSE	<i>Bachelor of Science Degree in Engineering</i>
DBA	<i>Doctor of Business Administration</i>
DCS	<i>Doctor of Commercial Science</i>
BS	<i>Bachelor of Science</i>
HBS	<i>Harvard Business School</i>
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MS	<i>Master of Science</i>
NCAA	<i>The National Collegiate Athletic Association</i>
SMJ	<i>Strategic Management Journal</i>
SMS	<i>Strategic Management Society</i>



**Resumen:** Este trabajo analiza la evolución de la asignatura de *Business Policy* en *Harvard Business School* entre 1911 y 1986. Sostiene que la desaparición de *Business Policy* origina un vacío formativo y conceptual en la dirección y en el gobierno de la empresa porque *Strategic Management*, la asignatura que reemplaza a *Business Policy*, no posee las características y cualidades de una asignatura en gobierno y dirección con el enfoque práctico, la orientación generalista, la perspectiva integradora y el énfasis humanístico que caracterizaba a la asignatura. En este trabajo se muestra que el enfoque de *Strategic Management* sobre la dirección está basado en una visión individualista de la realidad y en un enfoque centrado en el beneficio para el accionista. *Business Policy*, tal como fue inicialmente pensada, es una asignatura muy necesaria, porque enseña el gobierno de la empresa como un todo a partir del criterio político y ético que, en última instancia, representa el contenido humanístico del quehacer empresarial.

**Abstract:** This study analyzes the evolution of the subject of Business Policy at Harvard Business School from 1911 to 1986. We argue that the disappearance of Business Policy and conceptual training creates a vacuum in the leadership and governance of the company. Strategic Management, the subject which replaces Business Policy, does not possess the characteristics and qualities of a subject in governance and management, which is as practical and does not provide the same level of general counselling. It lacks the integrative perspective and the focus on the humanistic aspect. In the present study, we show that the focus on Strategic Management direction is based on an individualistic view of reality with focus on the benefits of the shareholder approach. Business Policy is a required subject, because it teaches corporate governance as a whole incorporating the political and ethical criteria that ultimately represents the humanistic content of business activity.





## Introducción

Este trabajo tiene como propósito analizar la evolución de la asignatura *Business Policy* en el programa *Master in Business Administration* (en adelante MBA) de *Harvard Business School* (en adelante HBS) en el periodo comprendido entre 1911 y 1986, con el fin de entender las razones que condujeron a la desaparición de esta asignatura del plan de estudios y, por consiguiente, las posibles consecuencias que generó este cambio en HBS.

*Business Policy* era una asignatura del programa MBA de HBS cuyo objetivo inicial fue el desarrollo de habilidades en los estudiantes para la solución de problemas y la toma de decisiones desde la perspectiva del director general, es decir, bajo la mirada de la organización y de la empresa como un todo.

*Business Policy* fue la principal asignatura del plan de estudios del programa MBA de HBS desde 1911 hasta 1986 y constituyó el punto de integración de todas las asignaturas impartidas en el programa MBA de esta escuela y, posteriormente, de otras escuelas de negocios en los Estados Unidos. Asimismo, fue el primer laboratorio de ensayos de una nueva metodología de enseñanza que desarrolló HBS en el campo de los negocios denominada el método de caso (*case method*).

La asignatura de *Business Policy* es esencial para la formación de las personas de vértice de las empresas, es decir, los directores generales, porque cumple la función de enseñar a gobernar<sup>1</sup>; es útil y conveniente porque enseña la actividad de gobernar, es decir, la tarea de guiar, conducir, dirigir la empresa hacia un lugar señalado. Para lograr estas finalidades, una asignatura como *Business Policy* desarrolla en los estudiantes las virtudes del gobernante y directivo de empresa.

<sup>1</sup> Gobernar: (Del lat. *gubernare*) Guiar, dirigir. Real Academia Española.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

En este sentido, la enseñanza de *Business Policy* es eminentemente práctica, lo cual implica una metodología basada en el estudio y la reflexión, a partir de la experiencia de los directivos de empresa. Por tal motivo, las fuentes de aprendizaje de esta asignatura son las experiencias reales, los casos y las biografías de aquellos que han gobernado empresas.

Este trabajo de investigación pretende suscitar reflexiones y estimular el debate sobre la utilidad y pertinencia de la asignatura de *Business Policy*. A nuestro juicio, se trata de una asignatura necesaria en los programas académicos de las escuelas de negocios, siempre y cuando sus objetivos pedagógicos estén enfocados en el gobierno de la empresa como un todo.

Este trabajo de investigación mostrará, basándose en el análisis histórico, que la desaparición de *Business Policy* en 1986 dejó un vacío en el plan de estudios de un programa MBA en HBS, porque dejó de impartirse una asignatura con un contenido integrador, generalista y humanista. En cambio, la asignatura *Competition and Strategy*, que reemplazó a *Business Policy*, desarrolló contenidos distintos, basados en la especialización, el análisis y, sobre todo, en el estudio de la competencia.

Una consecuencia de este hecho fue que la enseñanza de la dirección pasó a ser la enseñanza de la estrategia, asunto de naturaleza muy diferente, porque dirigir es un fenómeno complejo y requiere todo tipo de conocimientos que dependen de las circunstancias y del contexto, mientras que la estrategia es un conocimiento basado en el análisis, la predicción y las técnicas.

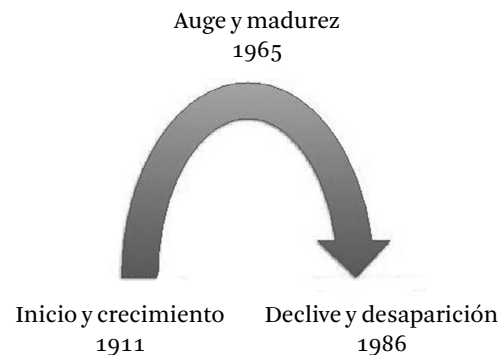
Cuando la dirección se convirtió en estrategia surgieron nuevas situaciones. En primer lugar, se sustituyó la enseñanza práctica de la dirección por la enseñanza teórica del análisis de la competencia y del entorno. En segundo lugar, se menospreció el contenido amplio de *Business Policy* y se sustituyó por un conocimiento especializado. En tercer lugar, se otorgó mayor valor a la investigación cuantitativa que a la investigación cualitativa. En cuarto lugar, se adoptó un enfoque de la dirección basado en el modelo neoclásico de la empresa<sup>2</sup>.

En este trabajo de investigación se utilizará una metodología descriptiva basada en la consulta de fuentes históricas, biografías y,

LA EVOLUCIÓN DE LA ASIGNATURA DE *BUSINESS POLICY* EN HARVARD BUSINESS SCHOOL

principalmente, las obras de los profesores de HBS de ese periodo, que nos ayudarán a construir la narración de la historia de la asignatura y el contexto en el que se desarrolló. De igual modo, la evolución histórica descrita en este trabajo de investigación nos permitirá elaborar hipótesis y conclusiones que se basarán en el conocimiento de los hechos históricos y en el estudio del contexto económico y social en el que se desarrolló *Business Policy* en HBS.

La evolución histórica de *Business Policy* se realizará a partir del esquema del ciclo de vida, en el que se señalarán los tres principales momentos en el desarrollo de la asignatura de *Business Policy*. En primer lugar, el periodo de inicio y crecimiento comprendido entre 1911 y 1965, en el que estudiaremos, principalmente, la orientación y los objetivos iniciales de *Business Policy*. En segundo lugar, el periodo de auge y madurez entre 1965 y 1975, en el que los profesores de *Business Policy* establecieron los propósitos de aprendizaje y el marco conceptual de la asignatura. En tercer lugar, el periodo de declive y desaparición, entre 1975 y 1986, en el que las ideas de Michael Porter y Dan Schendel dieron lugar al debilitamiento y posterior desaparición de la asignatura de *Business Policy*. A continuación, la gráfica n<sup>o</sup> 1 muestra los tres momentos de la asignatura.



Gráfica n<sup>o</sup> 1. Evolución de la Asignatura *Business Policy* en HBS (elaboración propia).

<sup>2</sup> Según el profesor Miguel Alfonso Martínez-Echevarría, el modelo neoclásico de la empresa “se reduce a una serie de ejercicios teóricos de optimización de restricciones, en los que la empresa aparece como un agente abstracto que, a partir de unos precios y de una tecnología, que se suponen exógenos, determina el nivel de producción óptimo, el que proporciona un máximo de beneficios”, Martínez-Echevarría, M.A. (2005).

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

Este trabajo de investigación está organizado siguiendo el orden de los tres periodos enunciados; cada periodo corresponderá a un capítulo. En el capítulo cuarto se llevarán a cabo unas reflexiones sobre las razones de la desaparición de la asignatura y sus posibles consecuencias. En cada capítulo se realizará una breve introducción, luego se presentarán los principales hechos históricos del contexto político, económico y social; posteriormente, se describirá la cronología con los hechos y protagonistas principales de la asignatura y, finalmente, se presentarán algunas conclusiones.

En el primer capítulo se estudiará el primer periodo, que corresponde a la fundación de *Harvard Business School* en 1908 y al inicio de *Business Policy* en 1911. Se analizará el papel que jugó el primer decano de HBS, Edwin Francis Gay, en la creación de la asignatura, las motivaciones, influencias y, especialmente, los objetivos que tuvo en mente a la hora de poner en marcha la escuela y, posteriormente, la asignatura de *Business Policy*. En igual sentido, se estudiará a Arch W. Shaw, quien fue el primer profesor de *Business Policy* y, por ende, el primero en utilizar una novedosa metodología para la enseñanza de la dirección de empresas en HBS.

En el segundo capítulo se verá el periodo de auge y madurez de la asignatura de *Business Policy*. En este periodo se consolida la asignatura y aparecen nuevos protagonistas, los profesores C. Roland Christensen y Kenneth R. Andrews, quienes definen con precisión el objeto de estudio, la metodología, el programa de la asignatura y los objetivos pedagógicos. Igualmente, en este periodo se gesta –en el interior de la asignatura– la definición del concepto de estrategia de los negocios, que marcará el futuro de la asignatura y, de igual modo, le otorgará reconocimiento y protagonismo en el ámbito académico.

En el capítulo tercero se estudiará el tercer periodo, que describe la evolución final de la asignatura, y que supuso su declive y desaparición. En este capítulo presentaremos a los profesores Michael E. Porter y Dan Schendel, quienes –directa o indirectamente– promovieron el cambio en el objeto de estudios de *Business Policy*. En este periodo, el objeto de estudios de *Business Policy* fue la estrategia en un ámbito de competencia, enfocada a partir de la Econo-

LA EVOLUCIÓN DE LA ASIGNATURA DE *BUSINESS POLICY* EN *HARVARD BUSINESS SCHOOL*

mía, y los métodos de análisis cuantitativo, hecho que condujo, finalmente, a la desaparición de *Business Policy*.

En el capítulo cuarto se estudiarán las razones que llevaron a la desaparición de *Business Policy*: los factores del entorno –tanto económicos como sociales– que impulsaron su debilitamiento y posterior cese. Asimismo, se hará una reflexión sobre los principales aspectos positivos y negativos que surgieron con ocasión de la desaparición de la asignatura en HBS.

Por otro lado, este trabajo de investigación se basó –en la mayoría de los casos– en fuentes originalmente en inglés. Por esa razón, las traducciones de citas textuales, salvo cuando se han utilizado ediciones en castellano, son responsabilidad del autor.



## I. Primera etapa: inicio y crecimiento (1911-1965)

En este capítulo estudiaremos la evolución histórica de la asignatura *Business Policy* en *Harvard Business School* en el periodo comprendido entre 1911 y 1965. Para alcanzar este objetivo nos basaremos en una cronología histórica de los hechos principales y de los personajes que formaron parte de este proyecto educativo. Asimismo, relacionaremos la historia de la asignatura con algunos hechos relevantes de la historia de los Estados Unidos. Al final del capítulo presentaremos las principales conclusiones que se derivaron de esta evolución histórica.

La importancia de estudiar una asignatura como ésta radica – en última instancia – en estudiar el origen del concepto de la estrategia de los negocios, que hoy en día tiene una importancia central, tanto en las universidades como en las empresas. Asimismo, fue el laboratorio en el que se basó el primer decano de HBS para probar un nuevo método de enseñanza para la formación en el campo de la administración y los negocios. De igual forma, estudiar los orígenes y protagonistas de *Business Policy* nos ayudará a descubrir motivaciones e influencias que contribuyeron al desarrollo de la asignatura.

Este capítulo está dividido en cuatro partes. En la primera parte indagaremos sobre el significado de *Business Policy*. Luego analizaremos el contexto histórico de los Estados Unidos y presentaremos el perfil biográfico de los principales protagonistas que desarrollaron la asignatura de *Business Policy* en HBS. Posteriormente, presentaremos una narración de los principales hechos históricos de la asignatura entre 1911 y 1965. Al final, elaboraremos unas conclusiones en las que se intentará responder a las siguientes preguntas: ¿cuáles fueron los objetivos de la asignatura?, ¿qué pretendieron enseñar?, ¿era útil y valioso para el campo de la dirección de empresas?

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

*Business Policy* significa en castellano ‘política de los negocios’ o ‘política de la empresa’. Analicemos en detalle el significado etimológico de estas palabras. La palabra ‘político’ proviene del latín *politicus*, que significa ‘lo relativo al gobierno’, y del griego *politikos*, que significa ‘lo relativo a la ciudad y al Estado’. Esta definición nos lleva a la palabra ‘gobierno’. El origen etimológico de gobierno es gobernar una nave (del latín *gubernare*) o también, conducir y guiar (del griego *kybernain*)<sup>3</sup>. Es decir, según la etimología, ‘la política’ significa el gobierno de una nave, una ciudad o un Estado, de manera que la ‘política’ consiste en dirigir comunidades (ciudades) y organizaciones (naves y Estados).

Asimismo, la palabra ‘negocios’<sup>4</sup> proviene del latín *negotium*, que significa ocupación, quehacer, y se descompone en *nec* que significa no, y *otium*, que significa ocio, reposo. En este orden de ideas, podemos entender el negocio como tener una ocupación. En igual sentido, si unimos el significado de ‘política’ con el de ‘negocios’ llegamos a una definición que nos dice que ‘la política de empresa’ es la dirección de un negocio.

De estos significados surgen algunas preguntas: ¿qué entendieron por *Business Policy* los creadores de esta asignatura? ¿Cuál fue el objetivo pedagógico de *Business Policy* en HBS en el periodo comprendido entre 1911 y 1965? La respuesta a estas cuestiones constituye el tema central de este capítulo. Para responderlo nos apoyaremos en la descripción histórica de los hechos y los personajes principales de *Harvard Business School* y, previo a ello, presentaremos una breve descripción histórica de finales del siglo XIX en los Estados Unidos.

## 1. Contexto histórico de los Estados Unidos

La historia de los Estados Unidos del siglo XIX estuvo caracterizada, principalmente, por tres sucesos. El primero fue la adopción de la

<sup>3</sup> Moliner, M. (2013), p. 186.

<sup>4</sup> Moliner, M. (2013), p. 166.



denominada Doctrina Monroe (1825), que definió los derroteros de la política exterior de los Estados Unidos y el papel que desempeñó en el mundo. El segundo hecho fue la Guerra Civil (1861-1865), que acabó con los enfrentamientos entre las fuerzas de los estados del Norte (la Unión) y los Estados Confederados de América (la Confederación). El tercer hecho –consecuencia del anterior– fue el inicio del mayor periodo de industrialización que vivió la economía norteamericana. Analizaremos estos fenómenos históricos con el fin de entender la relación y el contexto en el que surgió *Business Policy* en HBS.

La Doctrina Monroe (1825) tuvo su origen durante la presidencia de John Quincy Adams (1767-1848) y James Monroe (1758-1831), y consistió en una política exterior basada en la contención de los intereses imperialistas y colonialistas de algunos países de Europa en América mediante la no intervención en los asuntos europeos y, por consiguiente, la extensión de la soberanía norteamericana a todo el continente americano. Esta doctrina trajo como consecuencia la afirmación de los Estados Unidos como nueva potencia mundial y como gendarme internacional; asimismo, confirmó el interés de los Estados Unidos por ejercer un liderazgo en el ámbito mundial.

El final de la Guerra Civil de los Estados Unidos trajo como resultado la abolición de la esclavitud (1865), la integración territorial de los estados sureños a la Unión (1868) y la eliminación de las restricciones a los derechos políticos (1870). Estos resultados generaron unas consecuencias. La primera de ellas fue el proceso de reconciliación entre las personas de los distintos bandos y, por consiguiente, el logro de la unidad de los norteamericanos bajo una misma constitución. La segunda consecuencia fue el crecimiento de la industria, especialmente del acero y del petróleo. Asimismo, el ferrocarril se convirtió, en este periodo, en el motor de la economía norteamericana.

El nivel de industrialización de los Estados Unidos fue vertiginoso. El historiador económico H.U. Faulkner calculó que en 1911 los ingresos nacionales fueron de 28,8 billones para una población de 90,3 millones de habitantes; es decir, el ingreso por persona fue de 319 dólares. En 1918, los ingresos nacionales fueron de 61 billo-

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

nes para una población de 104,1 millones de habitantes y unos ingresos por persona de 586 dólares<sup>5</sup>.

Por tanto, este periodo significó un gran crecimiento económico, que llegó casi a duplicar los ingresos de las personas en ocho años. Asimismo, y como consecuencia de este fenómeno, llegó –entre 1890 y 1920– a Estados Unidos un importante flujo migratorio proveniente de Italia, Rusia, Polonia y Grecia, originado por la necesidad de mano de obra para una sociedad en pleno proceso de industrialización.

Este crecimiento de los ingresos y de la economía nacional, sumado a la revolución tecnológica propiciada por la invención de la radio (1894), el cinematógrafo (1895) y el automóvil (1908), principalmente, consumaron el perfil de una nueva sociedad urbana con mayores ingresos y más volcada a la actividad comercial e industrial. Estos avances propiciaron un notable crecimiento de los negocios y, sobre todo, la expansión de nuevas actividades relacionadas con los negocios, como el crédito, el consumo masivo y la propaganda<sup>6</sup>.

## 2. Periodo fundacional de *Business Policy* (1908-1911)

La asignatura de *Business Policy* se impartió por primera vez en el programa del MBA de *Harvard Business School* en 1911, con la misión de desarrollar una aproximación a los problemas de los negocios desde el punto de vista de la alta dirección y su relación con los cursos funcionales que había en el primer año del programa<sup>7</sup>. Desde su origen la asignatura tuvo una orientación práctica, centrándose en el análisis de situaciones y problemas reales que debía resolver el director general.

Para lograr este cometido la asignatura tuvo una metodología muy diferente del resto de las materias que se impartían en el MBA. Mientras que todas ellas tenían como método la clase magistral, *Bu-*

5 Faulkner, H.U. (1956), p. 649.

6 Bell, D. [1977 (2010)], p. 74 y ss.

7 Copeland, M.T. (1958), p. 43.

*Business Policy* contó con un método basado en la presentación de experiencias reales de directivos y empresarios.

Los alumnos de *Business Policy* participaban en conferencias impartidas por invitados externos<sup>8</sup> a la escuela, quienes presentaban un problema que debían resolver en su organización. Después de la conferencia, los alumnos tenían que elaborar un informe escrito sobre el problema abordado en ella. Luego, en presencia del invitado, debían leer el informe en clase con el fin de generar una discusión sobre los problemas y las distintas formas de abordar sus soluciones. Esta novedosa metodología creó la necesidad de pensar la empresa desde las funciones y áreas que la componían y desde los distintos campos del saber de la dirección general. A continuación estudiaremos a uno de los principales creadores de *Business Policy*, el decano Edwin Francis Gay, quien diseñó el contenido de la asignatura y los propósitos principales.

### 3. Protagonistas

#### 3.1. Edwin Francis Gay

Uno de los principales protagonistas de la creación de *Business Policy* fue Edwin Francis Gay (1867-1946), primer decano de HBS, entre el periodo de 1908 y 1919. Con el fin de entender el sentido inicial que tuvo la asignatura es necesario acercarnos a la biografía de Gay<sup>9</sup> y a su papel como decano de la escuela.

Gay nació en Michigan en el seno de una familia de origen bosoniano. A los 11 años partió para Europa, donde recibió su formación inicial. Posteriormente regresó a la Universidad de Michigan, donde conoció al filósofo y educador John Dewey, quien fue reconocido por su teoría del conocimiento, basada en la experiencia, y por la visión de la educación integrada en los problemas de la vida

<sup>8</sup> En el primer año de *Business Policy* participaron de estas clases 16 invitados, provenientes de empresas como: *Price, Waterhouse & Co.*, *Bankers Trust Company* miembro de la firma *J.P. Morgan & Co.* Como dato curioso, uno de esos invitados fue Wallace B. Donham, quien en 1919 se convirtió en el segundo decano de HBS. Copeland, M.T. (1958).

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

real. De hecho, enfocó su quehacer filosófico principalmente en la educación de los niños. Más adelante abordaremos la relación entre Gay y Dewey.

Gay conoció el ámbito de la universidad norteamericana y europea, pues era B.A en Historia y Filosofía por la Universidad de Michigan y había estudiado en las universidades de Leipzig, Göttingen, Zúrich, Londres y Berlín, donde obtuvo el doctorado en Historia Económica. Como resultado de ello adquirió una sólida formación intelectual y cultural, que más tarde centró en el campo de la historia económica, específicamente en la industria agrícola de Inglaterra en el siglo XVI, al lado del profesor Gustav Von Schmoller (1838-1917), reconocido economista de la escuela histórica alemana. Para esta escuela la economía política es una ciencia histórica y no teórica. Von Schmoller elaboró una “ciencia económica plenamente inductiva, fundamentada exclusivamente en la información suministrada por una multitud de monografías históricas sobre los diversos aspectos de la actividad económica”<sup>10</sup>.

En 1899 Gay conoció en Londres a varios profesores de la Universidad de Harvard, quienes posteriormente lo recomendaron como profesor ante el presidente de la Universidad de Harvard, Charles W. Eliot (1834-1926). Eliot fue el vigesimoprimer presidente de la Universidad de Harvard (su mandato fue entre 1869 y 1919). Destacó porque impulsó la universidad en varios campos, entre ellos el de la investigación. Asimismo, concibió y puso en marcha la escuela de negocios de la universidad.

El presidente Eliot no conocía a Gay, pero se enteró de las condiciones intelectuales y académicas del joven profesor y, ante la vacante del titular de la asignatura de Historia Económica, decidió contratarlo como profesor ayudante en 1902. Gay se incorporó a Harvard y logró hacer una rápida carrera como profesor, hasta el punto de que cuatro años más tarde fue nombrado profesor ordinario.

9 Información suministrada por Claudio Salgado, estudiante del programa de doctorado en Gobierno y Cultura de las Organizaciones del Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra.

10 Martínez-Echevarría, M.A. (1983), p. 104.

LA EVOLUCIÓN DE LA ASIGNATURA DE *BUSINESS POLICY* EN *HARVARD BUSINESS SCHOOL*

Como dijimos, Eliot y las autoridades de la Universidad de Harvard aprobaron la creación de HBS en 1908. En consecuencia, Eliot nombró a Gay –sin contar Gay con experiencia directiva o empresarial<sup>11</sup> primer decano de HBS, con el reto de iniciar una escuela de formación profesional en administración y negocios, dirigida a personas que habían culminado sus estudios de educación superior.

Inicialmente, Gay adscribió la escuela a la Facultad de Ciencias y Artes de la Universidad y, como consecuencia, los primeros profesores provinieron del Departamento de Economía de dicha facultad<sup>12</sup>. Gay tuvo como principal tarea en su gestión la definición del plan de estudios del MBA y el contenido de las asignaturas, así como la elección del método de enseñanza que en adelante iba a utilizar la escuela.

Con ese reto entre manos, Gay planteó un plan de estudios de dos años para los alumnos del MBA y desarrolló un currículo acorde con la política institucional de la universidad, que se basó en el estudio de asignaturas requeridas y asignaturas electivas. Gay tuvo dudas sobre el método de enseñanza, porque su paso por varias universidades de Europa y Estados Unidos como alumno y profesor le había brindado un conocimiento de primera mano de las prácticas pedagógicas del momento<sup>13</sup>.

En consecuencia, Gay planteó, respecto del sistema de enseñanza, un método diferente a la tradicional clase magistral. Era una combinación entre la experiencia de la empresa y el espíritu científico de la universidad<sup>14</sup>. A esta combinación la denominó, inicialmente, el ‘método de laboratorio’, porque era una prueba inicial de una metodología mixta entre la clase magistral y la clase práctica en negocios.

Un año después, Gay, en el primer catálogo de HBS, describió de manera más precisa el método de instrucción que pretendió para

---

11 Copeland, M.T. (1958), p. 12.

12 Sin embargo, en 1913 la Corporación de la Universidad de Harvard extendió la autorización de funcionamiento a HBS por espacio indefinido. Con este hecho, HBS ganó autonomía administrativa con respecto al Departamento de Economía. Ver: *Timeline Institutional Memory HBS*. Disponible en: <http://institutionalmemory.hbs.edu/timeline>, (consultado: 6 de octubre de 2014).

13 Copeland, M.T. (1958), p. 28.

14 Copeland, M.T. (1958), p. 27.

la nueva escuela. Se basó, primordialmente, en la combinación entre la clase magistral y las discusiones en clase sobre casos reales de empresas. Gay denominó a este sistema de enseñanza el “método del problema”<sup>15</sup>.

Como podemos deducir de lo anterior, y recordando que Gay había conocido años atrás, en la Universidad de Michigan, al filósofo John Dewey (1859-1952), podemos relacionar la decisión de Gay en materia de plan de estudios y del método de enseñanza de la escuela recién creada con la influencia filosófica que sobre él ejerció Dewey. Veamos el porqué de esta afirmación.

John Dewey desarrolló la idea de que el aprendizaje se realiza a través de la integración entre la experiencia y el conocimiento formal. Esta idea se convirtió en el concepto de escuela experimental que Dewey explicó ampliamente. Su idea sobre la educación experimental consistió en que brindaba experiencias a los niños sobre situaciones problemáticas para que ellos mismos participaran activamente en los métodos que ayudaban a resolver dichos problemas<sup>16</sup>. Como se observa, Dewey consideraba que la labor teórica y especulativa debía estar en contacto permanente con las experiencias de la vida. Dewey sustentó estas ideas en un pilar: la educación activa basada en la experiencia y en la solución de problemas reales. Dewey afirmaba que “el niño va a la escuela para hacer cosas: cocinar, coser, trabajar la madera, fabricar herramientas mediante actos de construcción sencillos; y en este contexto, y como consecuencia de esos actos se articulan los estudios: lectura, escritura, cálculo, etc.”<sup>17</sup>.

Si observamos y precisamos la idea que tuvo Gay sobre el método del problema, podremos identificar la conexión entre ambos y, en concreto, la influencia filosófica de Dewey respecto de Gay, que se reconoce en la definición del plan de estudios y su forma de instrucción. Una evidencia de este hecho se observa en el contenido del folleto promocional de la nueva escuela, donde se describía el mé-

---

15 Copeland, M.T. (1958), p. 27.

16 Westbrook, R.B. (1993), pp. 289-305.

17 Westbrook, R.B. (1993), pp. 289-305.

todo del problema y su alcance. El folleto decía que “las clases se alternarían con conferencias, discusiones y visitas de inspección a diversos establecimientos comerciales en Boston y centros manufactureros vecinos a Nueva Inglaterra”<sup>18</sup>. Como se observa, el énfasis en los problemas y la experiencia y, en términos generales, el énfasis en el aprendizaje experiencial demuestran una clara conexión entre Dewey y Gay.

Otro elemento que puede ayudar a entender la concepción del método del problema fue la condición de historiador económico de Gay. En rasgos generales, la historia es la narración de sucesos; y de estos surge la interpretación, el análisis y la síntesis. En esa medida, para un historiador, el estudio de la empresa se puede entender como una ordenada narración, contada a partir de las decisiones y sucesos que se recopilan en un relato histórico. Pues bien, en orden a lo anterior, un caso empresarial es la presentación histórica y organizada de las experiencias de las personas y de los sucesos que ocurren en la empresa. Lo cual muestra que, a partir del método del problema, puede existir una conexión clara entre la historia como disciplina y el estudio de la dirección de una empresa.

A este respecto, traemos a colación una frase de Alfred Chandler Jr. que ilustra lo que venimos afirmando: “El corazón del currículo de HBS ha sido siempre el estudio de casos, y el estudio de casos es precisamente lo que un historiador hace”<sup>19</sup>. Siguiendo esta misma lógica podemos afirmar que Gay hizo una simbiosis entre su propia influencia filosófica y su condición de historiador, y como resultado desarrolló un nuevo método de enseñanza para los negocios.

### 3.2. Arch Wilkinson Shaw: primer profesor

El otro gran protagonista de *Business Policy* fue Arch W. Shaw (1876-1962). Shaw impartió por primera vez la asignatura de *Business Policy* a los estudiantes del MBA en 1911. Shaw provenía del mundo de la empresa, especialmente del campo editorial y publicitario. Dada

18 Copeland, M.T. (1958), p. 27.

19 Cuff, R. (1996), pp. 9-25.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

la importancia de su aportación al futuro de la asignatura nos interesa profundizar en su perfil biográfico para entender mejor las motivaciones y situaciones que dieron origen a *Business Policy*.

Shaw nació en Jackson (Michigan) en 1876 y estudió en Olivet College, sin llegar a terminar sus estudios. Se caracterizó por contar con una personalidad polifacética. Inicialmente, Shaw publicó separatas especiales sobre secretos empresariales que conducían al éxito económico. Shaw denominó a estas ediciones *How Books*, que consistían en unos libros de bolsillo que presentaban los diferentes asuntos de la dirección de forma práctica, mediante la formulación de los “cómos” respecto de asuntos como las ventas, las finanzas o los costes<sup>20</sup>. Por ejemplo, algunos títulos de la colección fueron: *How to increase your sales*, *How to Increase a Bank's Deposits*, *How to Increase the Sales of a Store*, *How to Sell more Fire Insurance*, *How to Talk Business to Win*, *How to Write Advertisements that Sell*. Shaw mostraba un particular interés en los problemas de las empresas, que se reflejaban en los datos, dinámicas y análisis reales, y precisamente de ese interés surgió el análisis de casos en *Business Policy*.

Posteriormente fue editor de revistas sobre negocios y de libros sobre dirección de empresas en la ciudad de Chicago. Shaw logró mucho éxito con la publicación denominada *System: the Magazine of Business* (que luego se convirtió en la muy conocida revista *Business Week*)<sup>21</sup>. La principal característica de esta revista fue el análisis y la descripción de las técnicas administrativas que empleaban las compañías de éxito. Por ejemplo, Shaw realizó los primeros análisis sobre empresas como *Armour*, *United Cigar Stores* y *Western Electric*<sup>22</sup>.

Así las cosas, de la carrera editorial de Shaw podemos colegir que el gran aporte que realizó, en los inicios de HBS, fue la recopilación y publicación de los análisis y casos de las empresas que se estudiaron en la asignatura de *Business Policy*. Así lo afirmó Melvin T. Copeland: “Los problemas que abordó Arch W. Shaw en *Business*

20 Cuff, R. (1996), pp. 9-25.

21 Arben, P.D. (1997), pp. 65-70.

22 Cuff, R. (1996), pp. 9-25.



*Policy* fueron los primeros casos reales de empresa usados en la escuela”<sup>23</sup>.

Shaw publicó el libro *An Approach to Business Problems* como resultado de su experiencia en la asignatura de *Business Policy*. De este libro surge una posible explicación del nombre de *Business Policy*. En la introducción, Shaw explicó que para escribir el libro se basó en las conferencias que se impartieron en Harvard en 1911, y como resultado de estas clases y conferencias surgió el material del libro.

En *An Approach to Business Problems*, Shaw señaló que una de las principales fuentes de conocimiento son las experiencias de los hombres prácticos de negocios, que se convierten en una serie de normas y directrices de política<sup>24</sup>. Asimismo, consideró que estas políticas son unas verdades generales que los hombres de poder utilizan para conducir su empresa<sup>25</sup>. Con esta afirmación podemos entender que *Business Policy* fue concebida como una asignatura que estudiaba las experiencias de los hombres de poder en las organizaciones; que se basaban en la reflexión de las vivencias de estos hombres.

Vista la faceta práctica del hombre de negocios, llamaremos la atención sobre otro rasgo de la vida de Shaw: su vocación académica, constatada en su cercanía al mundo universitario. Por ejemplo, el historiador Robert Cuff nos cuenta que Shaw estuvo vinculado a campañas de recolección de fondos que luego dieron origen a *Northwestern University's School of Commerce* en 1908. Asimismo, en 1910 pasó un año sabático en la Universidad de Harvard<sup>26</sup>.

Durante ese año sabático conoció e hizo amistad con el decano Edwin F. Gay. A este último le llamó la atención la personalidad de Shaw y su enfoque sobre los negocios y la empresa. Cuenta el historiador Robert Cuff que se entendían muy bien, lo cual les permitió desarrollar muchas iniciativas, entre ellas, la concepción y puesta

23 Copeland, M.T. (1958), p. 44.

24 Shaw, A.W. (1916), p. vi.

25 Shaw, A.W. (1916), p. vi.

26 Cuff, R. (1996), pp. 9-25.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

en marcha de *Business Policy* y del *Bureau of Business Research*<sup>27</sup> en HBS. Este último era un centro de investigación estadística que desarrolló estudios estadísticos e históricos sobre la distribución en el campo del marketing. Cabe anotar que tanto Gay como Shaw tuvieron mayor inclinación hacia los temas del marketing que hacia los de producción<sup>28</sup>. Estas iniciativas perfilaron una relación que tuvo como punto en común una visión compartida de la empresa y de los negocios.

En resumen, Shaw fue el profesor que logró interpretar las ideas del decano Gay y supo orientar la asignatura hacia la enseñanza práctica de los negocios, y gracias a su experiencia como editor, logró escribir los primeros casos empresariales en HBS.

### 3.3. Influencia intelectual de Gay y Shaw

Uno de los aspectos que resaltamos en este trabajo de investigación es la influencia intelectual del decano Gay y del profesor Shaw, porque este hecho nos ayuda a comprender las bases conceptuales a partir de las cuales se edificó, en términos generales, HBS y, en términos específicos, *Business Policy*. En efecto, una de las características comunes de Gay y de Shaw fue la distancia intelectual que tomaron respecto de las ideas económicas provenientes del pensamiento clásico y neoclásico en la economía<sup>29</sup>. La economía clásica es una escuela de pensamiento económico cuyos principales exponentes son Adam Smith (1723-1790), Jean-Baptiste Say (1767-1832) y David Ricardo (1772-1823).

El principal exponente del pensamiento clásico fue el escocés Adam Smith, quien elaboró “una poderosa construcción intelectual que diese explicación de cómo una “economía de mercado” puede funcionar y crecer y que, a pesar de estar fundamentada en el interés individualista, es asimismo capaz de responder a las necesidades

27 Cuff, R. (1996), pp. 9-25. Cabe señalar que esta iniciativa fue financiada por Arch W. Shaw. Copeland, M.T. (1958).

28 De hecho, Gay, como conocedor de las empresas alemanas de la época, observó que su énfasis se centraba en los aspectos de la producción (oferta). Junto con Shaw llegaron al entendimiento común de una empresa centrada en el mercadeo y la comercialización (demanda).

29 Cuff, R. (1996), pp. 9-25.

colectivas de la sociedad”<sup>30</sup>. Un elemento central de la escuela clásica fue la premisa del propio interés, que explica como natural el comportamiento egoísta del agente económico, hasta tal punto que se ha llegado a afirmar que “Smith casi ha convertido egoísmo y naturaleza humana en sinónimos”<sup>31</sup>.

Por su parte, la escuela neoclásica se caracterizó por la integración de los análisis marginalistas en los fundamentos de la economía clásica, con algunos matices como la consideración de la oferta y la demanda en la determinación de los precios, y la creación de la teoría subjetiva del valor<sup>32</sup>. Los principales exponentes de la corriente neoclásica fueron los economistas A. Cournot (1801-1877), L. Walras (1834-1910), y A. Marshall (1842-1924), principalmente.

En el pensamiento neoclásico subsiste, como en el pensamiento clásico, la premisa de un individualismo metodológico que sirve para explicar el funcionamiento de la economía. Así, los autores neoclásicos se diferenciaron de los autores clásicos en la manera de presentar sus ideas y llegar a sus conclusiones, basados en una mayor sofisticación conceptual. El profesor Martínez-Echevarría sostiene, a este respecto, que los economistas neoclásicos “muestran una actitud de admiración y mimetismo hacia la metodología físico-matemática”<sup>33</sup>.

Gay tuvo como profesor al economista Gustav Von Schmoller, de la escuela histórica alemana, que se caracterizaba, entre otras cosas, por su crítica a los economistas clásicos respecto a su manera de acercarse a los problemas de la vida económica. A juicio de esta escuela, “no es aceptable partir de un rudimentario principio hedonístico: la búsqueda de la máxima satisfacción, para luego, me-

30 Martínez-Echevarría, M.A. (1983), p. 52.

31 Martínez-Echevarría, M.A. (1983), p. 53.

32 Consiste en entender el valor conforme a la utilidad marginal, es decir, a partir del significado que otorga un agente económico a un bien con relación a alcanzar sus propios respecto de ese bien. Es decir, el precio de un bien se define a través de su utilidad marginal, no a través de la utilidad objetiva. El mejor ejemplo que describe esta situación es la clásica comparación entre el agua y los diamantes que se utiliza en las facultades de economía: allí donde el agua está disponible en abundancia, su utilidad marginal es baja; la utilidad marginal de los diamantes es alta a causa de su escasez y rareza.

33 Martínez-Echevarría, M.A. (1983), p. 131.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

diante un razonamiento deductivo, establecer la validez de unas leyes económicas perfectamente establecidas y definidas”<sup>34</sup>.

Una de las principales características de la escuela histórica es la descripción crítica de la escuela clásica y neoclásica respecto a la premisa de origen de ambas escuelas, es decir, la creencia de que las personas actúan –siempre– bajo la conducta maximizadora de sus objetivos.

A modo de hipótesis podríamos decir que, dado que el maestro de Gay representaba una escuela crítica de las ideas clásicas y neoclásicas en la economía, el discípulo también adoptó una actitud parecida. En efecto, el historiador Robert Cuff, en el artículo *Edwin F. Gay, Arch W. Shaw and the Uses of History in Early Graduate Business Education* (1996), afirmó que tanto Gay como Shaw tenían diferencias conceptuales con el pensamiento económico proveniente de las escuela clásica y neoclásica<sup>35</sup>.

Por otro lado, Shaw tenía cierta admiración por las ideas de un economista y sociólogo estadounidense de origen noruego, Thorstein Veblen (1857-1929). Como advierte Cuff, no fue casualidad que Veblen fuera uno de los tres economistas que Shaw citó en el libro *An Approach to Business Problems*; los otros dos fueron Frank Taussig y Bohm-Bawerk<sup>36</sup>.

Curiosamente, descubrimos en la biografía de Veblen que este coincidió en torno a 1880 con John Dewey –el filósofo norteamericano del que ya hemos hablado– en *Johns Hopkins University*. Veblen y Dewey, en el campo de la economía y la filosofía respectivamente, estudiaron la psicología humana.

Veblen, desde el punto de vista intelectual, destacó por sus fuertes críticas a los supuestos básicos de la economía neoclásica. Perteneció a la escuela institucionalista, cuyo rasgo esencial fue la “arraigada preocupación por descubrir aquel modelo de conducta humana que proporcione adecuada justificación del fenómeno eco-

34 Martínez-Echevarría, M.A. (1983), p. 102.

35 Cuff, R. (1996), pp. 9-25.

36 Frank William Taussig (1859-1940) fue economista y profesor de la Universidad de Harvard. Eugene Bohm Ritter Bawerk (1851-1914) fue un economista de origen austriaco.

nómico”<sup>37</sup>. A este respecto, el profesor Martínez-Echevarría puntualiza las bases del pensamiento de Veblen: “los institucionalistas son unánimes en su rechazo del utilitarismo hedonista, como modelo de conducta humana, a partir del cual sea posible justificar todo el complejo mundo de la actividad económica. No es posible reducir al hombre a un simple mecanismo de contrastación de placeres que los ordena ‘racionalmente’”<sup>38</sup>.

Como se puede observar, tanto Von Schmoller como Veblen fueron enfáticos en sus críticas al modelo clásico y neoclásico en el pensamiento económico. A modo de hipótesis, consideramos que si Von Schmoller y Veblen tuvieron relación e influencia intelectual con los creadores de *Business Policy*, la concepción de *Business Policy* estuvo lejos de la corriente de pensamiento económico de los autores clásicos y neoclásicos. Asimismo, dicha fundamentación estuvo a cierta distancia de la ciencia económica moderna porque los enfoques de Von Schmoller y de Veblen se centraron en escuelas cuya base epistemológica fue la historia y la economía, así como la psicología y la economía.

En síntesis, la lectura de la vida de Gay y de Shaw como protagonistas de *Business Policy* muestra unas características que imprimieron a la asignatura su identidad. La primera de ellas fue el énfasis en la historia y el interés por desarrollar la historia en el campo de los negocios, que derivó en el método del problema. La segunda fue el interés de ambos por articular el conocimiento con la práctica y, en consecuencia, el desarrollo de una formación experiencial en los campos de la dirección. Finalmente está su distanciamiento de las corrientes económicas dominantes dentro del pensamiento económico de los Estados Unidos y de Europa en los comienzos del siglo XX.

37 Martínez-Echevarría, M.A. (1983), p. 212.

38 Martínez-Echevarría, M.A. (1983), p. 212.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

## 4. Periodo entre 1911-1965

### 4.1. Periodo entre 1911-1919

Este periodo se caracterizó por varios hechos. En primer lugar, el retiro de Eliot como Presidente de la Universidad de Harvard en 1909 y, por consiguiente, el nombramiento de un nuevo presidente. Posteriormente tuvo lugar la ampliación del objeto de estudios de *Business Policy*, y, finalmente, la participación de Estados Unidos en la Primera Guerra Mundial y sus efectos sobre HBS.

En 1909 Abbott Lawrence Lowell (1856-1943) fue nombrado Presidente de la Universidad de Harvard. Ejerció su mandato durante 24 años. Antes de ser nombrado presidente, Lowell había sido profesor de gobierno de *Harvard Law School*. Lowell conocía muy bien HBS porque había participado activamente de las discusiones previas a su creación. Es decir, Lowell fue definitivamente quien, bajo la dirección de Gay, puso en marcha la escuela de negocios de la Universidad de Harvard.

Durante 1915, HBS recibió la visita de un comité de observación del funcionamiento académico de los programas en la Universidad de Harvard. Una de las recomendaciones del *Visiting Committee* fue la necesidad de que la escuela avanzara en dos nuevas direcciones. Primero, debía desarrollar contenidos de corte generalista (no especializados) y, en segundo término, debía incluir en el plan de estudios una asignatura que formase a los estudiantes en las habilidades propias del manejo de las relaciones derivadas del trabajo y de las relaciones entre el gobierno y las empresas<sup>39</sup>. La respuesta del decano Gay fue inmediata. Por ejemplo, transformó la asignatura de *Industrial Organization* en *Factory Management*; y, luego, creó la asignatura de segundo año denominada *Social Factors in Business*<sup>40</sup>, que fue impartida por el mismo Gay junto con Shaw.

39 Copeland, M.T. (1958), pp. 44 y ss.

40 Claudio Salgado, apoyado en el artículo llamado "The Origins of Business Ethics in American Universities 1902-1936" de Gabriel Abend, afirma que la asignatura *Social Factors in Business* fue precursora de *Business Ethics* en HBS.

LA EVOLUCIÓN DE LA ASIGNATURA DE *BUSINESS POLICY* EN *HARVARD BUSINESS SCHOOL*

Traemos este hecho a colación porque ambas recomendaciones llevaron a un nuevo desarrollo de *Business Policy*. Shaw se retiró como profesor de la asignatura de *Business Policy*. Por su parte, en 1915, Gay –imposibilitado para dictar las dos asignaturas por la carga docente– tomó la decisión de integrar los contenidos de *Social Factors in Business* en los contenidos de la asignatura de *Business Policy*. Este hecho determinó que, a partir de ese momento, *Business Policy* incluyera en sus contenidos los asuntos sociales, laborales y políticos, es decir, las relaciones con los trabajadores, con los sindicatos y con los gobiernos. Como resultado, por razones circunstanciales, la asignatura amplió su naturaleza generalista, su carácter integrador y su énfasis en lo político.

Años después, concretamente en 1963, el *Stanford Research Institute* describió aquellos grupos que influyen en las decisiones de la empresa directa o indirectamente y los denominó *stakeholders*<sup>41</sup>. Posteriormente, Edward Freeman desarrolló una elaboración completa sobre el concepto de los *stakeholders* que influyó en el campo de la dirección y amplió el enfoque sobre la responsabilidad de los directivos con los diversos grupos sociales. Como se ve, más allá del avance en las definiciones y elaboraciones teóricas puede decirse que en la asignatura de *Business Policy* se realizó un primer acercamiento a la comprensión de estos grupos.

Mientras esto ocurría en HBS, en Europa estalló la Primera Guerra Mundial, que generó en Estados Unidos una serie de consecuencias. Inicialmente, la economía norteamericana vivió una ligera depresión ocasionada por la incertidumbre de la guerra en Europa. Sin embargo, esta situación duró poco, porque a partir de 1915 la economía estadounidense inició un ciclo de expansión industrial y de alto crecimiento económico. Las razones de esta expansión fueron las necesidades europeas de abastecimiento y la capacidad productiva de Estados Unidos para satisfacerlas.

Como consecuencia, Estados Unidos logró un aumento muy importante de sus exportaciones y especialmente de su balanza de pa-

<sup>41</sup> *Stanford Research Institute* definió los *stakeholders* como aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir. Ver Freeman, E. (1984), pp. 31 y 32.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

gos, lo que generó unos grandes excedentes de capital. Como muestra el historiador económico Faulkner, en 1914 Estados Unidos ingresó 2.329, 7 millones de dólares por exportaciones de mercancías nacionales y en 1918 5.838, 7 millones de dólares<sup>42</sup>. Este dato muestra cómo se duplicaron las exportaciones en los Estados Unidos durante ese periodo. Asimismo, como se ha dicho, los excedentes de capital convirtieron a Estados Unidos en el gran prestamista de Europa. Fue en ese momento cuando Nueva York se convirtió en el centro financiero del mundo<sup>43</sup>.

Esta expansión industrial y comercial desarrolló la demanda de formación en el campo de los negocios, principalmente en los Estados Unidos. Por ejemplo, como indica Copeland en su libro, los crecimientos por matrícula en HBS fueron del siguiente orden:

<b>Periodo Académico</b>	<b>Ingresos por matrícula (<i>Tuition Income</i>)</b>
1908-1909	5.725 \$
1909-1910	8.625 \$
1911-1912	10.460 \$
1913-1914	14.790 \$
1914-1915	21.271 \$
1915-1916	24.798 \$
1916-1917	34.705 \$

Tabla nº 1 Evolución de ingresos por matrícula en HBS (1908-1917)<sup>44</sup>.

La decisión de los Estados Unidos de entrar en la guerra en 1917 ocasionó la caída de la matrícula de manera ostensible en el curso 1917 y 1918 porque, como indica Faulkner, la guerra generó una gran movilización de jóvenes estadounidenses. Faulkner puntualiza este hecho de la siguiente forma: “los diecinueve meses que duró la intervención de los Estados Unidos en la Primera Guerra Mundial

<sup>42</sup> Faulkner, H.U. (1956), p. 655.

<sup>43</sup> Faulkner, H.U. (1956), p. 655.

<sup>44</sup> Martínez-Echevarría, M.A., p. 50.



implicó la movilización de cuatro millones de hombres, transportó a Europa a dos millones y llevó a un millón a los frentes de batalla”<sup>45</sup>.

La posguerra generó un nuevo periodo de recuperación industrial y de expansión económica en los Estados Unidos y, como consecuencia, el crecimiento de la matrícula en HBS<sup>46</sup>. Nuevamente HBS experimentó un periodo de crecimiento y consolidación de la asignatura de *Business Policy*, debido a la ampliación del alcance y los propósitos. En este periodo, Gay finalizó la tarea de decano.

#### 4.2. Periodo entre 1919-1939

En 1919, el Presidente de la Universidad de Harvard, Lowell, nombró como segundo decano de HBS a Wallace Brett Donham (1877-1954), cuyo mandato se alargó hasta 1942. Donham era un experimentado abogado y banquero de diferentes empresas de la ciudad de Boston<sup>47</sup>. Lowell, como relata Copeland, fue profesor de Donham en *Harvard College*.

Donham fue un decano que se caracterizó por el desarrollo de la infraestructura de la escuela, apoyado en la consecución de fondos mediante campañas y donaciones de fundaciones y empresas. Sin embargo, el hecho que queremos destacar de Donham tiene que ver con la selección del método de enseñanza. Donham propuso el *case system* o *case method* (método del caso) para la enseñanza de los negocios, basado en su propia experiencia de aprendizaje en *Harvard Law School*<sup>48</sup>. Los profesores de HBS aprobaron la adopción del método de caso como metodología principal de enseñanza en la escuela en 1924. Como resultado de ello, la escuela se dedicó a la for-

45 Faulkner, H.U. (1956), p. 655.

46 El incremento de la matrícula después de la Primera Guerra Mundial fue de 307 nuevos estudiantes. Ver: *Timeline Institutional Memory HBS*. Disponible en: <http://institutionalmemory.hbs.edu/timeline> (consultado: 6 de octubre de 2014).

47 Donham trabajó como abogado en *Old Colony Trust Company*. En esta empresa alcanzó la vicepresidencia en 1908, Copeland, M.T. (1958), p. 61.

48 *Harvard Law School* tiene una tradición en la enseñanza mediante el método del caso iniciada en 1870. Esto se debe a que el sistema jurídico norteamericano se basa en el *Common Law* anglosajón. Este sistema se caracteriza porque cada situación la resuelve el juez y los fallos van creando precedentes.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

mación de profesores, la publicación de casos y el desarrollo de una nueva metodología aplicada a los negocios.

Una de las acciones principales del decano Donham y del profesor Melvin T. Copeland –que fue profesor de Marketing en HBS entre 1919 y 1924<sup>49</sup> fue la publicación del primer *casebook* (libro de casos), denominado *Marketing Problems*. Este libro se convirtió en el referente pedagógico para muchas universidades y escuelas de negocios<sup>50</sup>. En resumen, como indica Mintzberg, “Donham no forzó a nadie a utilizar el método, pero el esfuerzo enormemente exitoso de Harvard por generar casos en masa creó una presión considerable sobre el profesorado para incluirlos en sus clases, y, hacia mitad de la década de 1920, los casos se habían infiltrado en la mayoría de los cursos”<sup>51</sup>.

Este impulso del decano Donham a la metodología del caso contribuyó positivamente al desarrollo de *Business Policy*, porque convirtió la asignatura en el modelo para la enseñanza del método del caso<sup>52</sup>. De hecho, el profesor Roger Evered indicó que, en la discusión sobre la validez de *Business Policy* como campo de estudios, los profesores Hofer y Schendel, en el libro *Strategic Management: a New View of Business Policy and Planning*, asimilaron a *Business Policy* con el paradigma de la enseñanza del método del caso de Harvard (*Harvard-case Paradigm*)<sup>53</sup>.

De igual modo, estos esfuerzos se sumaron a la decisión de los profesores de HBS de convertir *Business Policy* en una asignatura obligatoria para el segundo año. Este hecho, por consiguiente, determinó la condición de asignatura *capstone*<sup>54</sup>, es decir, una asigna-

49 Como hemos visto, Copeland, además de ser profesor de Marketing, escribió el libro *An Mark an Era: the Story of Harvard Business School* y, luego, dirigió el *Bureau of Business Research* en HBS.

50 En junio de 1922 los editores del libro *Marketing problems* reportaron que este texto se adoptó en ochenta y cinco instituciones de educación superior, Copeland, M.T. (1958).

51 Mintzberg, H. (2005), p. 36.

52 Evered, R. (1980), pp. 536-543.

53 Evered, R. (1980), pp. 536-543.

54 En castellano significa la culminación, el punto más alto, la cumbre, la cima. En arquitectura, por ejemplo, significa el punto más alto en el que convergen los arcos, así como también el punto de culminación de una pared, un muro o una pirámide. Una asignatura *capstone*, en consecuencia, es aquella que integra todos los conocimientos en una sola y se constituye en el punto de culminación en el estudio de las asignaturas funcionales. En resumen, en el campo de la administración y los negocios es la asignatura que abarca todos los conocimientos de la empresa, la organización y la dirección.

LA EVOLUCIÓN DE LA ASIGNATURA DE *BUSINESS POLICY* EN *HARVARD BUSINESS SCHOOL*

tura integradora de todo el currículo de la escuela e, igualmente, otorgó a *Business Policy* la condición de asignatura especial. De ahí en adelante, *Business Policy* empezó a verse como la joya de la corona de HBS.

En la administración de Donham creció la tendencia hacia la formación especializada en el campo industrial, especialmente el manufacturero. En 1926 era muy conocido el libro de Frederick W. Taylor (1856-1915), *The Principles of Scientific Management* (1911), que generó un movimiento de opinión a favor de una administración científica basada en el aumento de la productividad mediante la eficiencia. En el pasado, Gay y Shaw habían invitado a Taylor a dictar conferencias en HBS. Sin embargo, dicha relación no tuvo mayor alcance, por cuanto a Gay y a Shaw les interesaban más los temas relativos a la distribución y comercialización. Así las cosas, HBS mantuvo la orientación generalista de la asignatura de *Business Policy* y el carácter integrador dentro del plan de estudios del MBA.

De igual forma, el decano Donham invitó al profesor Elton Mayo (1880-1949) a unirse como profesor de la escuela, ya que Mayo era un investigador reconocido por sus estudios sobre el comportamiento humano en la organización industrial en la Universidad de Pensilvania. Al incorporarse a HBS realizó investigaciones sobre la motivación humana mediante la observación y el análisis cuantitativo del comportamiento humano<sup>55</sup>. Estos hechos brindaron a HBS reconocimiento y notoriedad, porque Mayo generó una corriente de pensamiento que se denominó la Escuela de las Relaciones Humanas, en el campo de la teoría de las organizaciones.

En 1934, el decano Donham contrató a George Albert Smith Jr. (1905-1969) como nuevo profesor para la escuela. Smith se graduó como MBA de la escuela y, tres años más tarde, obtuvo el *Doctor of Commercial Science* (DCS) en la misma escuela. Smith recopiló los casos escritos y discutidos en la asignatura de *Business Policy* en un libro llamado *Policy, Formulation and Administration*. Asimismo, re-

<sup>55</sup> El experimento en la planta Hawthorne (1924-1932) fue el hecho más destacado. Consistió en el estudio de la productividad de los trabajadores, observando y midiendo su comportamiento ante los cambios ambientales como la mejora de la iluminación, principalmente.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

alizó una presentación de los casos estudiados y su relación con los contenidos de la asignatura. Igualmente, elaboró un desarrollo conceptual de la metodología del caso para la enseñanza de *Business Policy*. Como resultado, recopiló treinta y tres casos elaborados entre 1936 y 1958<sup>56</sup>, que constituyeron el material de estudios de los estudiantes de *Business Policy*.

*Policy, Formulation and Administration* definió la estructura de la asignatura organizada en cuatro partes. La primera parte estudia la alta dirección con relación a sus problemas, la definición de políticas. La segunda presenta una metodología para la evaluación de las diferentes situaciones de una empresa, la planeación y los planes de acción. La tercera parte expone la organización del personal y la puesta en marcha de los planes de acción. La última considera los mecanismos de evaluación y seguimiento de los planes y políticas trazados<sup>57</sup>. Como podemos observar, el libro de Smith fue una primera enunciación sistemática de los temas y los casos de *Business Policy*. En igual sentido, llevó a cabo una elaboración más precisa del método de enseñanza de la asignatura.

Sin embargo, resaltemos un hecho importante para este estudio: el libro de Smith no presentó un desarrollo conceptual sobre *Business Policy*, primero, porque es un libro simplemente de casos y, segundo, porque *Business Policy* fue hasta ese momento una asignatura sin contenido específico, dada su naturaleza de asignatura *capstone*.

#### 4.3. Periodo entre 1939-1965

En Europa comenzó la Segunda Guerra Mundial en el año 1939. Dos años después, tras el ataque a *Pearl Harbor*, el gobierno de los Estados Unidos oficializó su declaración de guerra. Como ocurrió en la Primera Guerra Mundial, la economía vivió momentos de expansión y crecimiento por cuenta de la economía de guerra. Por su parte, *Harvard Business School* participó de la economía de guerra

56 Arben, P.D. (1997), pp. 65-70.

57 Smith, Jr., G.A. y Christensen, C.R. [1951(1959)], p. XIX.

volcando a sus profesores en la formación de oficiales y suboficiales del Ejército, la Fuerza Aérea y la Fuerza Naval<sup>58</sup>.

A partir de 1945, Estados Unidos vivió el periodo conocido como la Guerra Fría. Este nombre se derivó de la disputa entre Estados Unidos y la Unión Soviética, que representaban sistemas políticos y económicos antagónicos, y cuyo enfrentamiento puso en tensión al mundo entero por la capacidad nuclear de ambos países. Una de las estrategias que impulsó el gobierno de los Estados Unidos fue la promoción de la democracia como sistema de gobierno, el respeto a los derechos humanos, y el libre comercio como instrumento económico para el desarrollo de las libertades individuales. La Unión Soviética, por su parte, apoyó el nacimiento y la consolidación de regímenes comunistas. Ambos lucharon por la hegemonía política y económica.

Consecuentemente, Estados Unidos inició un plan de reconstrucción de la Europa de posguerra conocido como el Plan Marshall<sup>59</sup>, y promovió una nueva institucionalidad multilateral que dio origen al Banco Mundial, al Fondo Monetario Internacional y al Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) con los países que formaron parte de los acuerdos en *Bretton Woods*<sup>60</sup>.

Este periodo originó un crecimiento de las empresas norteamericanas, fruto de las políticas de libre mercado y de la internacionalización de los intercambios con los socios occidentales. Sin embargo, dicho crecimiento se vio erosionado por la pérdida de competitividad empresarial en el largo plazo. Como indican Hayes y Abernathy, se propagó en las empresas norteamericanas un nuevo evangelio que consistió en la búsqueda de la rentabilidad financiera de corto plazo en detrimento de la innovación y de las inversiones de largo plazo<sup>61</sup>. En este sentido, como indicó Chandler, citado por

58 En 1943 los profesores de la escuela aprobaron suspender todas las actividades formativas con civiles y volcar toda su actividad a la formación de militares, Copeland, M.T. (1958).

59 El Plan Marshall (*European Recovery Program* o ERP) fue un programa de reconstrucción de los países europeos después de la Segunda Guerra Mundial.

60 *Bretton Woods* es el nombre del lugar donde se organizó una conferencia monetaria y financiera de las Naciones Unidas en 1944. Su finalidad era acordar los términos de la política de libre cambio entre las naciones.

61 Hayes, R.H. y Abernathy, W.J. (1980), pp. 67-77.

Valdaliso y López: “En el decenio de 1960 muchos directivos norteamericanos sacrificaron la competitividad de sus empresas e industrias porque se apartaron de la lógica del crecimiento que habían conseguido en las décadas anteriores. En lugar de diversificar en torno a productos relacionados y expandirse hacia nuevos mercados, muchas grandes empresas adquirieron negocios muy poco relacionados con los que hasta entonces habían llevado a cabo”<sup>62</sup>.

Como resultado hubo crecimiento y expansión empresarial, que se reflejaron en resultados económicos positivos en un entorno de baja competitividad empresarial, puesto que Alemania, Francia y Japón apenas estaban reconstruyendo su tejido empresarial en época de posguerra.

#### 4.3.1. El Informe Ford: *Higher Education for Business* (1959)

En este año se produjo un hecho que tuvo hondas repercusiones en la educación en los negocios y en la asignatura de *Business Policy*. La Fundación Ford contrató a los investigadores Robert Aaron Gordon (1908-1978) y James Edwin Howell para que realizaran un estudio sobre el estado de la educación en los negocios en Estados Unidos. El resultado de este estudio –denominado *Higher Education for Business*– fue un informe que tuvo un alto impacto y generó cambios significativos en las universidades y escuelas de negocios<sup>63</sup>.

Para el objeto de este trabajo, abordaremos en primer lugar el perfil biográfico de los investigadores. Gordon era Bachelor de *Johns Hopkins University* y PhD en Economía de la Universidad de Harvard. En su juventud abandonó sus estudios de historia porque encontró esta disciplina muy subjetiva<sup>64</sup>. Su interés académico se centró en el área del análisis económico. Llegó a ser presidente de la *American Economic Association* en 1972. Howell, por su parte, en la época del informe era un joven economista en formación<sup>65</sup>. Dedicó su carrera al campo del análisis matemático de las decisiones de negocios. Su

62 Valdaliso, J.M. y López, S. (2000), p. 401.

63 Mintzberg, H. (2005), p. 41.

64 Pechman J.A. (1978), pp. 233-236.

65 Khurana, R. (2007), p. 268.

principal libro se denomina *Mathematical Analysis for Business Decisions* (1971). Actualmente es profesor emérito de *Stanford Graduate School of Business* de la Universidad de Stanford. Como se desprende de su biografía, ambos se caracterizaron por el uso del análisis económico en el desarrollo de sus propias actividades académicas e investigadoras.

Este informe, al que en adelante nos referiremos como el Informe Ford, presentó un análisis completo de la educación de los negocios, abarcando tanto formación en pregrado como en postgrado. El análisis se realizó desde las principales actividades de la educación, como la formación y la investigación. Igualmente, se tuvieron en cuenta los diversos niveles de la educación en negocios, como el MBA, PhD y los *Non Degree Programs for Businessmen*.

El Informe Ford, en términos amplios, describió la calidad como el principal problema de la educación en los negocios en los Estados Unidos. Veamos un pasaje del citado informe: “Hay, como hemos señalado, una fuerte y generalizada insatisfacción respecto a la calidad actual de la educación de los negocios en las universidades americanas. El problema es que los estándares de calidad son vergonzosamente bajos y aun así, muchas de las escuelas ni siquiera los cumplen”<sup>66</sup>. Continúa señalando el informe: “Hay un creciente reconocimiento de que la situación actual es intolerable. La brecha entre lo que la sociedad necesita y lo que las escuelas de negocios están ofreciendo, como todo el mundo está percibiendo, ha crecido amplia y suficientemente”<sup>67</sup>. El Informe Ford fue devastador al hablar de la situación general de la educación en los negocios y puso el acento especialmente en los problemas de calidad y pertinencia educativa.

Sobre el Informe Ford destacaremos dos aspectos principales. En primer lugar, analizaremos los comentarios que el informe realizó sobre la asignatura de *Business Policy*; y, en segundo lugar, presentaremos las principales conclusiones que se derivaron del informe en materia de investigación.

66 Gordon, R.A. y Howell, J.E. (1959), p. 6.

67 Gordon, R.A. y Howell, J.E. (1959), p. 6.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

Los comentarios del informe sobre *Business Policy* fueron positivos. Así, por ejemplo, se lee en el apartado sobre *Business Policy*: “el *capstone* de un núcleo curricular debe ser un curso en *Business Policy*, que da a los estudiantes una oportunidad de sacar de sí lo que han aprendido en los separados campos de los negocios y utilizar este conocimiento en el análisis de los complejos problemas de las empresas”<sup>68</sup>.

Como podemos observar, el Informe Ford destacó la bondad de la asignatura de *Business Policy* y reconoció su utilidad a la hora de integrar los conocimientos. Adicionalmente, el informe señaló que los cursos de *Policy*, como así se llamó también *Business Policy*, debían ser impartidos bajo la metodología del caso, porque “no hay duda de que el desarrollo de las habilidades en la solución de problemas requiere del uso de casos, particularmente, al final de los programas académicos”<sup>69</sup>.

En consecuencia, el Informe Ford otorgó mayor reputación a la asignatura<sup>70</sup>. Incluso la *Assembly of Collegiate Schools of Business* (AACSB) –agencia de acreditación de estándares de calidad para la educación en negocios– presentó, con posterioridad al informe, los siete campos del conocimiento que los estudiantes debían abarcar en sus programas académicos. Uno de esos campos era “un curso integrador en organización, dirección o una asignatura en *Business Policy*”<sup>71</sup>. En consecuencia, tanto los resultados del informe como las recomendaciones AACSB ampliaron el número de escuelas de negocios que ofrecieron el curso de *Business Policy* como obligatorio<sup>72</sup>. En 1959, de los 74 programas o licenciaturas en negocios de los Estados Unidos, 12 contaban con el curso obligatorio de *Business Policy*; y en el MBA, de los 65 programas analizados, 22 contaban con este curso<sup>73</sup>.

68 Gordon, R.A. y Howell, J.E. (1959), p. 206.

69 Gordon, R.A. y Howell, J.E. (1959), p. 207.

70 Arben, P.D. (1997), pp. 65-70.

71 Arben, P.D. (1997), pp. 65-70.

72 Arben, P.D. (1997), pp. 65-70.

73 Arben, P.D. (1997), pp. 65-70.



LA EVOLUCIÓN DE LA ASIGNATURA DE *BUSINESS POLICY* EN *HARVARD BUSINESS SCHOOL*

El Informe Ford, en segunda instancia, presentó unas conclusiones muy críticas sobre el estado de la educación, tal como dijimos. Dichas conclusiones generaron unas recomendaciones a las universidades sobre la educación de los negocios que se venía impartiendo. Principalmente, el informe puso el acento en la orientación hacia la investigación. Leamos, para hacernos una idea, el apartado final de las recomendaciones: “La investigación en las escuelas de negocios tiene que convertirse en más analítica y desarrollar una muy sólida base teórica, al tiempo que debe utilizar una metodología más sofisticada”<sup>74</sup>. Es decir, el Informe Ford pretendió que la investigación en dirección y en negocios estuviera basada en la teoría y en el rigor investigador. En tal sentido, se refirió a la necesidad de generar en el interior de las universidades “una mejor y más erudita formación basada en el sólido dominio de instrumentos analíticos”<sup>75</sup>, así como “la actualización de los conocimientos en lo más reciente de la literatura científica pertinente y la práctica empresarial, que producirá resultados más significativos en investigación”<sup>76</sup>.

El Informe Ford generó toda una cultura académica sustentada en algunos pilares del saber científico de las ciencias sociales sin reparar en que la dirección es un saber de una naturaleza especial: es un saber prudencial. Igualmente, rectores y decanos de universidades y escuelas de negocios persiguieron –en adelante– la legitimidad y respetabilidad científica del conocimiento en la administración y los negocios. Se impuso, finalmente, el rigor por encima de la conveniencia y la pertinencia en la educación en los negocios, sin lograrse el adecuado equilibrio.

La asignatura de *Business Policy* salió bien librada en el Informe Ford por su aporte a la enseñanza. Sin embargo, perdió en parte su legitimidad en el campo de la investigación por cuanto la fortaleza de quienes impartieron la asignatura, en un inicio, fue la redacción de casos, que no cumplían los requerimientos de rigor científico

74 Gordon, R.A. y Howell, J.E. (1959), p. 439.

75 Gordon, R.A. y Howell, J.E. (1959), p. 439.

76 Gordon, R.A. y Howell, J.E. (1959), p. 439.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

que demandaba el informe. Igualmente, el enfoque multidisciplinar y práctico de *Business Policy* impedía una investigación de las características y requerimientos consignados en el informe. Era difícil, como dice Mintzberg, lograr que de los casos de estudio surgieran directamente teorías de negocios generalizables<sup>77</sup>.

Con posterioridad, el Informe Ford fue blanco de críticas por parte de respetados profesores y escritores como Mintzberg, Podolny, Bennis y Khurana<sup>78</sup>, entre otros, quienes sostuvieron que parte de las fallas que estaba presentando la formación de los alumnos de los programas MBA se debía a la adopción del modelo de enseñanza y de investigación propuesto por el Informe Ford. Estos profesores fueron enfáticos al señalar que este modelo quiso reducir la formación en dirección y negocios a una enseñanza basada en un modelo científico y, como consecuencia, las universidades asumieron que el alto desempeño se basaba en la cantidad y el rigor de las investigaciones científicas<sup>79</sup>.

## 5. Conclusiones

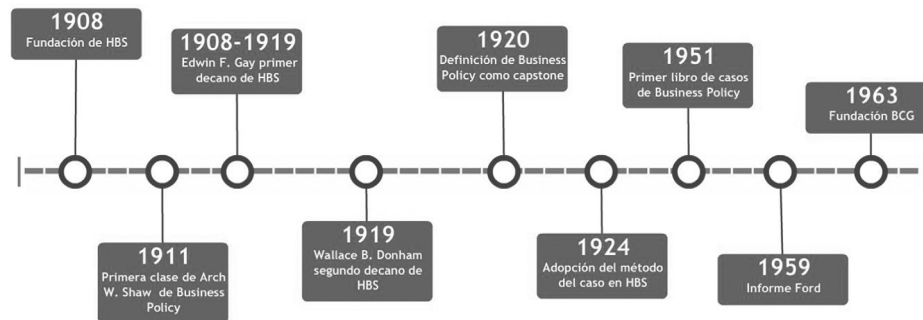
A modo de resumen, presentaremos los principales hechos que se registran durante el periodo que hemos estudiado en este capítulo.

Los creadores de la asignatura de *Business Policy* tuvieron en mente, como idea inicial, el diseño de una asignatura de gran contenido práctico que ayudara a pensar mediante la integración de la teoría y la práctica. Persiguieron ese objetivo mediante una metodología activa de aprendizaje basado en la discusión argumentativa. Igualmente, las principales habilidades que buscaron desarrollar fueron las centradas en tomar decisiones y resolver problemas. Visto lo anterior, consideramos que esta idea fue útil en la medida en que los creadores de *Business Policy* comprendieron que la enseñanza de la dirección se aprende de la experiencia práctica de quie-

<sup>77</sup> Mintzberg, H. (2005), p. 41.

<sup>78</sup> Ver: Bennis, W.G. y O' Toole, J. (2005), pp. 96-104.; Khurana, R. (2007), p. 273.; Podolny, J.M. (2009), pp. 62-67 y Mintzberg, H. (2005), p. 41.

<sup>79</sup> Bennis, W.G. y O' Toole, J. (2005), pp. 96-104.

LA EVOLUCIÓN DE LA ASIGNATURA DE *BUSINESS POLICY* EN *HARVARD BUSINESS SCHOOL*Gráfica nº 2. Línea del tiempo de *Business Policy* entre 1911 y 1963 (elaboración propia).

nes dirigen. El valor de este convencimiento inicial fue que no redujeron la dirección a una fórmula o a una técnica especializada.

Como hipótesis consideramos que la influencia filosófica de John Dewey llevó al decano Edwin F. Gay a utilizar la metodología del problema y la enseñanza experimental. Este hecho, unido a que el profesor de *Business Policy*, Arch W. Shaw, fue un hombre práctico, cuyo éxito en los negocios estaba basado en su experiencia e intuición, llevó a la creación de una asignatura muy asentada en la realidad de la empresa. Para enseñar una asignatura de esta naturaleza había que estar cerca del empresario real.

Otra hipótesis que surgió de este estudio fue la relacionada con la antropología o concepción del hombre que subyació en los creadores de la asignatura. Con esto queremos decir que –como dijo Keynes, citado por Goshal– todos, de alguna manera, somos deudores intelectuales de algún economista difunto<sup>80</sup>. En ese mismo sentido, detrás de las acciones de una persona existen las ideas que configuraron su pensamiento. En concreto, consideramos que Edwin Gay y Arch Shaw fueron dos profesores cuya herencia intelectual era cercana a la escuela histórica alemana e institucionalista,

80 Goshal, S. (2005), pp. 75-91.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

respectivamente, cuya naturaleza era antagónica de las escuelas neoclásica y marginalista.

*Business Policy* representó una apuesta pedagógica importante. La asignatura pretendió enseñar a pensar, a desarrollar el criterio y a observar la realidad bajo la complejidad de los acontecimientos. Los creadores de la asignatura intentaron realizarlo mediante el método del problema y, a partir de la enseñanza práctica del ejercicio del criterio, en un entorno de discusión y debate.

Por comparación, puede decirse que la formación actual está lejos de lo pretendido por Edwin Gay y Arch Shaw. En el año 2003, los profesores Greiner, Bhambri y Cummings publicaron un artículo en la *Academy of Management (AOM)*, en la sección de *Learning and Education* titulado “Searching for Strategy to Teach Strategy”, en el que se evidenciaba que las universidades y escuelas de negocios de los Estados Unidos han venido abandonando la formación basada en el pensamiento interdisciplinar y se han volcado hacia la formación teórica y analítica<sup>81</sup>.

Henry Mintzberg, profesor de *MacGill University* y autor de diferentes artículos y revistas sobre dirección, puso su interés en la formación directiva. A raíz de la discusión sobre lo que se aprende en los programas MBA, Mintzberg publicó el libro *Directivos, no MBAs* (2005). En la Introducción del libro señala: “Ha llegado el momento de reconocer los programas de MBA convencionales por lo que son. Son programas de formación especializada en las diversas áreas funcionales de los negocios, no programas de formación general sobre la práctica directiva”<sup>82</sup>.

La crítica de Mintzberg no deja de ser un eco de lo que ya observaron Edwin Gay y Arch Shaw sobre la formación de directores generales. Para ellos estaba claro que tenía que ser práctica y de corte generalista porque un directivo se reconoce finalmente en las acciones y decisiones y no en la especialidad, la erudición o el análisis.

---

81 Greiner, L.E.; Bhambri, A. y Cummings, T.G. (2003), pp. 404-420.

82 Mintzberg, H. (2005), p. 17.

LA EVOLUCIÓN DE LA ASIGNATURA DE *BUSINESS POLICY* EN *HARVARD BUSINESS SCHOOL*

*Business Policy* fue una asignatura precursora de las asignaturas de *Business Ethics*, por cuanto su fusión con *Social Factors in Business* amplió su concepción de la empresa hacia las múltiples responsabilidades con la sociedad y con los grupos sociales que la componen, tales como empleados, sindicatos, políticos. No está de más considerar que los hombres de vértice de las organizaciones, esto es, los directores generales, deben contar con una visión de conjunto de la empresa en el marco de toda la sociedad y sus diversos actores.

No podemos ignorar que la evolución de *Business Policy* está unida a la enseñanza a través del método del caso. Por muchas razones, tanto históricas como prácticas, HBS adoptó esta metodología como la más adecuada para la enseñanza de la administración y los negocios. A nuestro juicio, no podemos perder de vista que enseñar *Business Policy* es enseñar a dirigir, y en este sentido cobra mayor importancia la enseñanza práctica a través de casos y la confrontación con experiencias reales.

El informe Ford, sin duda, tuvo impacto en la evolución de *Business Policy*. Por una parte, reconoció su importancia como asignatura central en el plan de estudios del programa MBA por su carácter integrador. Por otra parte, generó una corriente de pensamiento hacia una nueva concepción de la dirección, la administración y los negocios que consistió en considerar estas disciplinas como científicas y, en consecuencia, tanto la investigación como la enseñanza ‘debían’ –en los términos del informe– adoptar sus métodos analíticos, matemáticos y estadísticos. Bennis denominó a esta tendencia como la ‘envidia a la física’<sup>83</sup>, es decir, que la administración y los negocios envidiaban a la física por la respetabilidad de la tradición científica de esta disciplina. A nuestro juicio, sería absurdo reducir la dirección a una explicación causal o experimental, sin considerar que por medio están la ambigüedad, la complejidad y la incertidumbre, no sólo del contexto social, sino de la propia naturaleza libre del ser humano.

<sup>83</sup> Bennis, W.G. y O’Toole, J. (2005), pp. 96-104.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

¿Lograron los creadores de *Business Policy* su objetivo de plantear una asignatura que enseñara a pensar y a desarrollar habilidades tales como la resolución de problemas y la toma de decisiones? La respuesta es que sí. En igual sentido, ¿hay similitudes entre la definición de política de empresa –entendida como la dirección de un negocio– y el propósito de la asignatura? Diremos igualmente que sí, porque concibieron *Business Policy* como una asignatura dirigida a los directores generales y buscaron formar en ellos dos habilidades propias de la dirección: la solución de problemas y la toma de decisiones. Sin embargo, como estudiaremos en el segundo capítulo, los hechos, circunstancias y, sobre todo, el liderazgo de nuevos actores cambiaron la naturaleza de *Business Policy*. ¿Fue esta evolución positiva? ¿Cuál fue el aporte de la nueva generación de profesores de *Business Policy*?

## I. Segunda etapa: auge y madurez (1965-1975)

Hemos calificado así este periodo por ser el momento en el que la asignatura tuvo mayor desarrollo conceptual y metodológico. Los protagonistas de *Business Policy* sentaron las bases conceptuales de *Business Policy*, precisaron las definiciones, el alcance, la metodología, los objetivos de aprendizaje y, especialmente, el concepto pionero de la estrategia de los negocios.

Para desarrollar este capítulo dividiremos nuestro estudio en cuatro partes. En la primera presentaremos elementos del contexto empresarial norteamericano que nos ayudarán a entender las corrientes de pensamiento dominantes en el campo de la administración, la dirección y los negocios. En segundo lugar, haremos una composición general de los principales protagonistas de la asignatura, basándonos en los escritores del libro *Business Policy, Text and Cases*. En tercer lugar, presentaremos las definiciones, el alcance y la metodología de la asignatura de *Business Policy*. En cuarto lugar, responderemos a la pregunta sobre el aporte de *Business Policy* a la teoría de la dirección durante este periodo. Por último, expondremos las conclusiones surgidas a medida que llevábamos a cabo la descripción histórica y su correspondiente análisis.

### 1. Contexto de los Estados Unidos

La historia de los Estados Unidos en la década de 1960 estuvo caracterizada por algunos hechos en el plano político y económico que generaron consecuencias para el futuro de la sociedad. Este periodo se caracterizó, primordialmente, por el enfrentamiento ideológico entre los EE.UU. y la Unión Soviética.

Desde el punto de vista económico, este periodo tuvo un gran crecimiento del gasto público y, en términos generales, unas políticas expansionistas cuyas medidas se enfocaron a la financiación de

programas sociales y programas de ayuda al desarrollo en EE.UU. y América Latina. En igual sentido, el presidente de los Estados Unidos, John F. Kennedy, promovió una ley –denominada *Trade Expansion Act*– cuyo objetivo fue el crecimiento del comercio exterior mediante la reducción de los impuestos arancelarios. Esta medida impulsó el crecimiento de las exportaciones de los EE.UU. y eliminó muchos permisos de importación de productos de Japón y Europa, a la vez que propició un mayor intercambio económico entre estos países y EE.UU.<sup>84</sup>.

En el campo empresarial, este periodo fue importante porque, en términos generales, crecieron las empresas y se desarrolló en mayor grado el comercio internacional, lo cual supuso nuevas exigencias a las empresas norteamericanas en materia de calidad y competitividad internacional. A raíz de esto, las grandes empresas desarrollaron sistemas de planificación más elaborados, porque existía una presión fuerte por el crecimiento y la consolidación empresarial. En efecto, un estudio de *Stanford Research Institute* de 1963 indicó que la mayoría de las grandes compañías de los Estados Unidos contaban con departamentos formales de planificación; *General Electric* fue uno de los mejores ejemplos<sup>85</sup>.

Como resultado del crecimiento de la planificación en el interior de las empresas, surgió, en 1963, *Boston Consulting Group* (BCG), empresa de consultoría fundada por Bruce Henderson (1915-1992)<sup>86</sup>, cuya misión era asesorar a los directivos de las empresas en el desarrollo de las estrategias de negocios. BCG adoptó la estrategia de reclutar a los jóvenes más destacados del MBA de Harvard<sup>87</sup>, con la promesa de garantizarles altos salarios, estatus y reconocimiento<sup>88</sup>. Henderson decía que la buena estrategia estaba basada en la lógica, no en la intuición<sup>89</sup>, para señalar que lo propio de la

84 Hernández, J.J. (2002), p. 398.

85 Ghemawat, P. (2002), pp. 37-74.

86 Bruce Henderson estudió en HBS en 1937. Posteriormente trabajó en *Westinghouse Corporation* durante 18 años y llegó a ocupar el cargo de vicepresidente.

87 Kiechel, W. (2010), p. 9.

88 El profesor de *Business Policy* Joseph Bower señaló que el problema de las firmas de consultoría era que habían convertido el concepto de estrategia en productos desarrollados por brillantes pero inexpertos analistas, Bower, J. (1982).

89 Ghemawat, P. (2002), pp. 37-74.



firma era el análisis lógico con el fin de ofrecer soluciones en consultoría a las empresas. Muchas empresas aplicaron técnicas desarrolladas por BCG, tales como el análisis de portafolio, las matrices de crecimiento/participación y las curvas de experiencia.

Asimismo, un año después, la firma *Mckinsey* publicó la primera edición de la revista *Mckinsey Quaterly*<sup>90</sup> y además logró penetrar en las grandes empresas en los Estados Unidos gracias a sus análisis, fórmulas y categorías, que permitían a los directivos de aquel momento hacer más sencillo y fácil el análisis respecto de la toma de decisiones<sup>91</sup>. Como resultado de estos desarrollos conceptuales, *Mckinsey* creó –por ejemplo– la *The GE/Mckinsey nine-block Matrix*<sup>92</sup>, cuyo objetivo era relacionar grandes variables, tales como la atracción de la industria y la fortaleza de las empresas, con una serie de escenarios que se presentaban para la empresa. En esos modelos se ofreció la simplificación del análisis a partir de un resumen lógico cuya bondad era facilitar la toma de decisiones.

Las empresas consultoras como *Mckinsey* y BCG dedicaron sus esfuerzos –como diría Seymour Tilles– al negocio de vender “poderosas sobre simplificaciones”<sup>93</sup>, ya que desde las matrices, los cuadros y esquemas analíticos ofrecieron a los directivos –ávidos de información– soluciones para una toma más racional de decisiones. Mintzberg llamó a esta proliferación de empresas y modelos analíticos la *boutique de la estrategia*, porque estas firmas empezaron a ofrecer esos productos de asesoría como si fueran sofisticados productos de boutique de lujo. Fue tal el éxito de esas firmas que, en el año 1979, un estudio basado en una encuesta a las 500 principales empresas de los Estados Unidos, publicado en la revista *Fortune*, reveló que el 45% de las empresas usaban el análisis de portafolio de BCG y sus técnicas<sup>94</sup>.

90 Esta información fue obtenida de la web de la firma *Mckinsey*. Disponible en: [http://www.mckinsey.com/about\\_us/history/1960s](http://www.mckinsey.com/about_us/history/1960s) (consultado: 6 de octubre de 2014).

91 Los ejemplos más conocidos fueron los esquemas de BGG denominados la Curva de la Experiencia, la Matriz de Crecimiento, la Matriz de la Ventaja o el Modelo de los Entornos Genéricos; en el caso de *Mckinsey* la matriz denominada *GE/Mckinsey*.

92 Ghemawat, P. (2002), pp. 37-74.

93 Ghemawat, P. (2002), pp. 37-74.

94 Ghemawat, P. (2002), pp. 37-74.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

BCG entendió la dirección de empresas, y especialmente la definición de la estrategia, como un modelo rígido y generalizable a partir de categorías estáticas. El ejemplo más preciso era el de la matriz de participación y crecimiento, cuya pretensión era definir el camino a seguir respecto al futuro de los productos de la empresa según variables como la participación en el mercado y el flujo de caja. Así, por ejemplo, si en una empresa un producto no encajaba en la categoría participación en el mercado/flujo de caja, entonces el camino a seguir –como consecuencia lógica– era tomar la decisión de sacar el producto de su cartera de productos. Una decisión de estas, cuyas aristas de análisis son muchas, tomada sobre la base de la categorización de un producto en unas variables, parece a todas luces un reduccionismo a la hora de tomar una decisión. No obstante, estas fórmulas de análisis tuvieron rápido éxito en las empresas, las firmas de consultoría y las universidades. Sin embargo, queda abierta la pregunta de si los problemas complejos de las empresas se pueden reducir a concepciones genéricas.

Tomemos por ejemplo el caso de la empresa *Honda*, cuyo caso escribió el profesor Richard T. Pascale y publicó *California Management Review* en 1984. Pascale explicó el caso del exitoso modelo empresarial de esta empresa japonesa y las recomendaciones técnicas de BCG. ‘La estrategia’ de *Honda* –según BCG– mostró extraordinarios resultados en ventas, marca y penetración en el mercado de los Estados Unidos. BCG elaboró conjeturas académicas y análisis técnicos sobre las razones que explicaron el éxito de *Honda* mediante análisis de curvas y modelos, concluyendo que el notable desempeño de la firma se debió a la implementación de su estrategia basada en el marketing y las economías de escala. Dichas explicaciones quedaron consignadas en un informe de 120 páginas denominado *Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry* (1975), que decía en uno de los apartados: “El acercamiento al mercado de *Honda* tiene ciertas características seguras, que podrían ser tomados como una ‘filosofía de marketing’. La principal característica de su filosofía es su énfasis en la participación en el mercado de los Estados Unidos y el volumen de ventas”<sup>95</sup>.

—  
95 Pascale, R. (1984), pp. 47-72.

La verdadera explicación del éxito de la estrategia de *Honda* fue, sin embargo, una combinación de suerte y decisiones tomadas sobre la marcha, según lo que iba sucediendo, respuestas de sentido común a los consumidores y, en especial, la adaptación a las circunstancias del momento. Este ejemplo nos ilustra el exceso de confianza de BCG en los instrumentos analíticos y en las respuestas sofisticadas a los problemas de las empresas, cuando la realidad de las cosas –como demuestra el ejemplo– se basa en el sentido común, la experiencia o el azar.

Esta influencia de BCG y *Mckinsey*, y la corriente de pensamiento empresarial que contribuyeron a generar en el panorama de las empresas y en las escuelas de negocios, sirvió a los profesores de HBS, R.H. Hayes y W.J. Abernathy, para publicar un artículo denominado *Managing our Way to Economic Decline*<sup>96</sup>, que llamó la atención de la comunidad académica<sup>97</sup>. Los autores del artículo afirmaron que las razones de la pérdida de competitividad de los Estados Unidos era la adopción, por parte de los ejecutivos norteamericanos, de unos nuevos y sofisticados principios de gestión que alentaban la preferencia por el análisis, la reducción de costes, las adquisiciones y fusiones, y los retornos sobre la inversión por encima de la experiencia y el desarrollo a largo plazo de las empresas.

En conclusión, podemos afirmar que el fenómeno del crecimiento de las firmas de consultoría –con las características que señalamos– generó una cultura académica y empresarial basada en la simplificación analítica. Al final, el boom de las empresas de consultoría y la búsqueda del crecimiento financiero llevaron consigo la popularización de las fórmulas, los modelos, las técnicas analíticas y los esquemas gráficos, cuyo método fue la simplificación de la realidad en sistemas mecánicos y cerrados. Esto trajo como consecuencia la proliferación de modelos.

96 Hayes, R.H. y Abernathy, W.J. (1980), pp. 67-77.

97 De hecho, Hayes y Abernathy ganaron el premio *Mckinsey* al mejor artículo del año en HBS. Disponible en: <http://hbr.org/web/2009/mckinsey/mckinsey-award-winners> (consultado: 23 de octubre 2014).

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

## 2. Composición general de este periodo

Para estudiar mejor el desarrollo de este periodo nos basaremos en el libro de la asignatura denominado *Business Policy, Text and Cases* (escrito en 1965). Este texto, como muestra la Tabla nº 2, tuvo diferentes ediciones y protagonistas que reflejan la evolución de la asignatura de *Business Policy*.

Año	Edición	Autor principal	Otros autores de la edición
1965	1º	E.P. Learned	C.R. Christensen, K.R. Andrews.
1969	2º	E.P. Learned	C.R. Christensen, K.R. Andrews, W. Guth.
1973	3º	C.R. Christensen	K.R. Andrews, J.L. Bower.
1978	4º	C.R. Christensen	K.R. Andrews, J.L. Bower.
1982	5º	C.R. Christensen	K.R. Andrews, J.L. Bower, R. Hammermesh, M.E. Porter.
1987	6º	C.R. Christensen	K.R. Andrews, J.L. Bower y otros.
1991	7º	J.L. Bower	C.R. Christensen, A. Pearson, C. Bartlett, K.R. Andrews.

Tabla nº 2. Autores del libro *Business Policy, Text and Cases* (elaboración propia).

La lectura del cuadro muestra las situaciones propias de la evolución de la asignatura. Por ejemplo, Learned, Christensen, Andrews y Bower fueron los protagonistas principales, pero en diferentes momentos. Learned participó en la primera etapa en dos ediciones. Posteriormente, Christensen y Andrews participaron en todas las ediciones, en etapas distintas, y Bower fue el autor principal de la última edición, aunque había colaborado en otras cuatro ediciones anteriores. Los profesores como Guth, Hammermesh, Porter, Pearson y Bartlett tuvieron un menor protagonismo en el libro, si lo comparamos con Christensen y el mismo Andrews.

En 1965, Edmund Learned (1900-1985) y George Albert Smith Jr. contaban con 65 y 61 años, mientras que Christensen y Andrews contaban con 46 y 49 años de edad, respectivamente. Lo cual nos indica que para el año 1965 HBS y *Business Policy* contaba con profe-

sores de gran experiencia, como Learned y Smith Jr., y profesores emergentes que empezaron a sobresalir en este campo, hasta tal punto que Andrews fue nombrado director del departamento de *Business Policy* en 1964.

Con el fin de entender la evolución de la asignatura revisaremos el perfil biográfico de Christensen y de Andrews, la relación con los hechos que venimos presentando y las circunstancias en las que se desarrollaron los hechos. Asimismo, analizaremos el origen y la motivación de algunas decisiones que se tomaron en la asignatura durante este periodo.

### 3. Protagonistas de *Business Policy*

Antes de iniciar el análisis biográfico es preciso señalar que Kenneth R. Andrews y C. Roland Christensen fueron los profesores más destacados de la asignatura de *Business Policy* en toda su historia. Si bien Gay y Shaw fueron los fundadores, las ocupaciones de Gay en el decanato de la escuela y de Shaw en sus negocios impidieron un desarrollo académico de la asignatura; por otra parte, George Albert Smith cumplió una tarea sobresaliente en la asignatura, que consistió en la recopilación de los casos estudiados desde 1938, aunque este trabajo no tuvo ningún desarrollo conceptual. En cambio, el trabajo de Christensen y Andrews mostró una mayor conceptualización de *Business Policy* respecto del contenido, la metodología y los objetivos de enseñanza.

#### 3.1. C. Roland Christensen (1919-1999)

El padre de Christensen, que fue profesor de historia en la Universidad de Iowa, tenía la costumbre de sostener con su hijo conversaciones sobre temas como la historia, la geografía y la literatura. Así que podemos decir que desde joven Christensen vivió en primera persona la profunda vocación pedagógica que más tarde desarrollaría en la universidad.

Christensen estudió inicialmente en la Universidad de Iowa y después obtuvo un MBA en HBS. En 1943 Christensen se enroló en

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

el ejército de los Estados Unidos, donde se desempeñó como Capitán del Cuerpo de Intendencia. La Guerra terminó en 1945 y un año después Christensen se incorporó a Harvard como profesor ayudante. Posteriormente obtuvo el título de *Doctor of Commercial Science* (DCS) en 1953.

Con el tiempo, Christensen sería uno de los profesores que más contribuirían al método del caso en HBS. En efecto, Christensen publicó varios libros sobre la enseñanza del método del caso en las universidades y escuelas de negocios. Los libros más reconocidos fueron: *Education for Judgment: the Artistry of Discussion Leadership* (1991) y *The Art of Discussion Leading* (1995). Asimismo, Christensen fue reconocido por sus capacidades pedagógicas en la formación en el método del caso hasta el punto de que Derek Curtis Bok (Presidente de la Universidad de Harvard entre 1971-1991) le encargó la misión de formar a los profesores de la propia universidad en esta metodología. En 1984, Christensen fue reconocido por el presidente Bok con la *University Professor* –máxima distinción que un profesor recibe en la universidad– por su aportación al desarrollo de la metodología del caso dentro y fuera de la universidad.

Los intereses de su padre –maestro e historiador– podrían tener alguna relación con la actividad profesional de Christensen. Por un lado, Christensen orientó la asignatura de *Business Policy* hacia la metodología del caso, entendiendo un caso como una descripción histórica. Recordemos que *Business Policy* –como estudiamos en su momento– estuvo ligado a la historia y a la relación de la historia con el método del caso. Por otro lado, Christensen mostró a lo largo de su carrera una clara vocación de instructor de profesores.

Christensen sirvió en el ejército de los Estados Unidos y tuvo responsabilidades de mando. Esta experiencia es relevante porque nos ayuda a entender el origen del concepto de estrategia de los negocios que surgió en el interior de la asignatura de *Business Policy*. Hasta el año 1960, el concepto de estrategia sólo había tenido desarrollo en el campo militar<sup>98</sup>.

---

98 Sobre la estrategia en el campo militar se pueden estudiar, principalmente, los siguientes autores y obras: Sun Tzu (*El Arte de la Guerra*), Von Clausewitz, Karl (*De la guerra*), Lidell Hart, B.H. (*Strategy*).

### 3.2. Kenneth Richmond Andrews

Hamel y Prahalad reconocen que “los primeros en aplicar el concepto de “estrategia” a la gestión fueron H. Igor Ansoff en *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion* (1965) y Kenneth R. Andrews en *The Concept of Corporate Strategy* (1971)”<sup>99</sup>. Kenneth Andrews puede considerarse, en efecto, como uno de los precursores del concepto de estrategia en el campo de la dirección. Basándonos en este punto de vista queremos mostrar la relevancia de Andrews, y por ello vamos a elaborar el perfil biográfico de un profesor y autor que marcó un hito en la teoría de la dirección. Muchos de sus conceptos tienen hoy vigencia en el campo de la enseñanza y la consultoría.

Andrews estudió literatura inglesa y norteamericana en la *Wesleyan University*, localizada en Middletown, en el estado de Connecticut, donde obtuvo su maestría en literatura. De Wesleyan partió hacia la Universidad de Illinois, donde llevó a cabo su disertación doctoral sobre el escritor norteamericano Mark Twain<sup>100</sup>, titulada *Nook Farm: Mark Twain's Hartford Circle*. A Andrews le interesó este autor porque, además de su valor literario, Twain tuvo una vida marcada por las dificultades financieras, fruto de sus inventos y de sus fallidas empresas<sup>101</sup>.

El estudio sobre la vida de Mark Twain sirvió a Andrews para entender las particularidades y problemas reales de la actividad empresarial. Bajo esta perspectiva, Andrews siempre mostró una inclinación hacia los problemas prácticos. En efecto, él mismo se definió como “un hombre cuya carrera como profesor e investigador siempre estuvo orientada a la formación práctica de ejecutivos. (...) a dirigir su atención sobre la necesidad de definir un propósito para su vida y sus organizaciones, sobre el hecho de que tal propósito

99 Hamel, G. y Prahalad, C.K. (2005), pp. 63-76. Gary Hamel es un reconocido experto en dirección y estrategia. Ha escrito varios artículos y libros sobre estos campos de la gestión tales como *The Core Competence of the Corporation* (1990), *Strategy as Revolution* (1996), *Competing for the Future* (1996), *The Future of Management* (2007), entre otros.

100 Mark Twain (1835-1910) fue un escritor norteamericano muy conocido por obras como *Las aventuras de Tom Sawyer* y *El príncipe y el mendigo*, entre otras.

101 Moulton, H. (1995), pp. 75-78.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

debe ser valioso en términos de resultados económicos y responsabilidad social”<sup>102</sup>. En ese orden de ideas, podemos apreciar que Andrews fue un hombre cuya formación estaba basada en las humanidades y las artes liberales pero cuyos intereses académicos fueron los problemas prácticos.

Los estudios doctorales de Andrews se vieron interrumpidos por el periodo en el que se alistó en el ejército de los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial. Como oficial de la fuerza aérea, Andrews logró los grados de teniente, capitán y comandante, llegando a ser el jefe de la 35ª Unidad de Control Estadístico de la Fuerza Aérea del Pacífico de los Estados Unidos. Esta experiencia despertó en él un gran interés por la dirección de personas y los problemas propios de las organizaciones<sup>103</sup>. Allí entró en contacto con profesores de la escuela de negocios de Harvard; en especial, con el profesor de *Business Policy* Edmund Learned, quien lo invitó a incorporarse como profesor a HBS.

Así, en 1946 Andrews abandonó su carrera en la Fuerza Aérea del Pacífico de los Estados Unidos para convertirse en profesor ayudante en HBS. En Harvard, Andrews desarrolló una carrera sobresaliente. Además de las responsabilidades académicas desempeñó encargos en la universidad, como la dirección de *Leverett House*<sup>104</sup>, la coordinación del informe *The Organization and Functions of the Governing Boards and the Office of the President* (1971), y la participación en el comité de gobierno de la universidad, adscrito al despacho del presidente de la Universidad de Harvard, Derek C. Bok.

Andrews también destacó en la asesoría de empresas. De hecho, su experiencia directiva fue resultado del trabajo directo con las empresas a las que asesoró. Muchos de sus trabajos como asesor los convirtió en artículos y capítulos de libros<sup>105</sup>. En 1951 escribió un ar-

102 Moulton, H. (1995), pp. 75-78.

103 Moulton, H. (1995), pp. 75-78.

104 *Leverett House* es una de las más importantes residencias estudiantiles de la Universidad de Harvard.

105 Ver: Andrews, K.R. (1951) pp. 58-70 (*The Standard Oil Development Company, The Standard Oil Company of Indiana, The E. I. Du Pont de Nemours Company, The Lago Oil and Transport Company, Ltd., Cargill Incorporated, The American National Red Cross y The United States Navy*), Christensen, R.C.; Andrews, K.R. y Bower, J.L. [1965 (1978)], pp. 143 y ss. (*American Motors Corporation, Crown Cork and Seal and Metal Containers Industry*).



título en *Harvard Business Review* sobre la formación de ejecutivos a partir del método de caso en el que señalaba que tanto la reflexión como la propia experiencia son fuentes de aprendizaje muy efectivas sobre los problemas humanos en las organizaciones<sup>106</sup>. En ese campo, por ejemplo, diseñó programas de desarrollo de ejecutivos para compañías como *AT&T*, *First National City Bank*, *Archer-Daniels-Midland* o *Xerox*<sup>107</sup>. En 1963 desarrolló el *General Management Program* (GMP) para *General Electric*. El núcleo de este programa –a juicio de Moulton– fue *Business Policy*, porque incluyó los contenidos de la asignatura y los enfocó a los problemas y necesidades de *General Electric*<sup>108</sup>.

#### 4. Definiciones, alcance, metodología y objetivos de aprendizaje de *Business Policy* en el periodo 1965-1975

##### 4.1. Definiciones de *Business Policy*

C. Roland Christensen, Kenneth R. Andrews y Joseph L. Bower escribieron en la 4ª edición de *Business Policy, Text and Cases* (1978) la descripción conceptual y metodológica de la asignatura. El libro está dividido en dos partes. La primera está dedicada a la introducción, el trabajo del director ejecutivo, el concepto de la estrategia, la empresa y el entorno, la empresa y los estrategas, y las responsabilidades de la empresa con la sociedad. La segunda parte del libro presenta el logro del propósito de la empresa, la estructura y las relaciones organizacionales y la dirección del proceso estratégico<sup>109</sup>.

En la introducción del texto se describe *Business Policy* como una asignatura que “estudia las funciones y responsabilidades de la alta dirección frente a los problemas que afectan al éxito de la em-

106 Andrews, K.R. (1951), pp. 58-70.

107 Esta información fue obtenida de la página web de la Universidad de Harvard. Disponible en: <http://oasis.lib.harvard.edu/oasis/deliver/~bak00025> (consultado: 6 de octubre de 2014).

108 Moulton, H. (1995), pp. 75-78.

109 Christensen, R.C.; Andrews, K.R. y Bower, J.L. [1965 (1978)], p. XV.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

presa como un todo, y las decisiones que determinan la dirección y el futuro de la organización”<sup>110</sup>.

Más adelante se presenta una descripción más detallada: “*Business Policy* estudia los problemas de la política en los negocios, así como aquellos asuntos políticos y públicos que tienen que ver con la elección de los propósitos, el moldeado de la identidad y carácter de la organización. *Business Policy* realiza la definición continua de lo que hay que hacer y los recursos que tienen que movilizarse para el logro de los objetivos de una organización en condiciones de competencia o de circunstancias adversas”<sup>111</sup>.

Siguiendo la definición encontramos un objeto de estudio centrado en el papel del director general, de quien depende el éxito de la organización. Para los escritores del libro el rol del director general se subsume en la toma de decisiones y la coordinación de la organización. Esta visión de la dirección general coincide con la de Carlos Llano, quien dice que la principal misión de un director general es la toma de decisiones y el mando de hombres<sup>112</sup>.

El director general es el objeto de estudio en la asignatura de *Business Policy* porque es el encargado de gobernar la empresa como un todo. Por esa razón es quien toma las principales decisiones y vela para que se realicen. En este orden de ideas, un director general debe contar con unas cualidades. La primera es la decisión sobre el rumbo, propósitos, metas y futuro de la organización. La segunda es la ejecución, que consiste en la movilización de las personas y de los recursos hacia los objetivos propuestos. Estas tareas debe realizarlas en medio de circunstancias adversas y en competencia con otras empresas. Tal como señalan Hambrick y Chen, el director general tiene que ser el líder de la estrategia y el constructor de la organización<sup>113</sup>. De estos elementos podemos concluir que la misión de la asignatura de *Business Policy* fue –tal y como la concibieron Christensen, Andrews y Bower– la enseñanza de habilidades, como

110 Christensen, R.C.; Andrews, K.R. y Bower, J.L. [1965 (1978)], p. 3.

111 Christensen, R.C.; Andrews, K.R. y Bower, J.L. [1965 (1978)], p. 3.

112 Llano, C. [1996 (1998)], p. 37.

113 Hambrick, D.C. y Chen, M. (2008), pp. 32-54.

la toma de decisiones y la ejecución de la estrategia, a directores generales dentro de un contexto de adversidad y competencia.

#### 4.2. Alcance de una asignatura con este objeto (1965-1975)

Dado que *Business Policy* se ocupa de enseñar habilidades para el director general, los profesores que impartieron esta asignatura entendieron que enseñar a dirigir era un tipo de enseñanza diferente, porque se trataba de un conocimiento especial que no se basaba ni en la teoría ni la ciencia, que se caracterizan por sus enunciados generales y permanentes. En efecto, *Business Policy* se asentó sobre un conocimiento basado en las realidades humanas, como la empresa y la organización, cuyo rasgo principal son las situaciones singulares y aleatorias. De hecho, en la introducción de *Business Policy, Text and Cases* los autores confían en que los conceptos no sustituyan al criterio.

A este respecto dice Andrews: “No esperamos que el concepto de estrategia sea un sustituto del criterio o un atajo a la sabiduría. La estrategia por sí sola no señala el camino a seguir en situaciones difíciles. No obstante, el criterio debe aplicarse a la decisión estratégica”<sup>114</sup>.

Leyendo la cita, y teniendo en cuenta la pretensión de estos autores de no convertir esta asignatura en un modelo científico o teórico, podemos entender que *Business Policy* enseñaba un tipo de conocimiento diferente: el ejercicio del criterio, el juicio y la sabiduría práctica que provienen de la experiencia. En analogía con lo que pensaron Christensen, Andrews y Bower podemos decir que lo que se enseñaba en *Business Policy* era un tipo de saber prudencial, porque, como explica Carlos Llano, el conocimiento científico y técnico es aquel que se refiere a leyes fijas y seguras (por ejemplo, la ley de la gravedad) y, en cambio, el conocimiento prudencial es aquel que se refiere a las cosas que varían<sup>115</sup>.

114 Andrews, K.R. (1977), p. 78.

115 Llano, C. [1996 (1998)], p. 100

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

De esta forma, la enseñanza de *Business Policy* era diferente de la de otras asignaturas, porque no se podía aprender a través de modelos teóricos ni observaciones científicas, sino a partir del reconocimiento de las diversas situaciones, experiencias, problemas, desafíos, éxitos y fracasos de las empresas y sus directivos en un contexto específico.

En este sentido, la formación de los estudiantes en *Business Policy* se realizó a través de métodos experienciales y prácticos, como por ejemplo el método del caso<sup>116</sup>. Por esta razón, los profesores de *Business Policy* pasaban mucho tiempo escribiendo y preparando casos. Por ejemplo, en el libro *Business Policy, Text and Cases* los autores dedicaron 114 páginas a los conceptos y 838 páginas a la presentación de los casos<sup>117</sup>.

En resumen, *Business Policy* desarrolló habilidades directivas mediante el método del caso, donde el estudiante aprendía a través de la discusión, la interacción, la argumentación y la síntesis. En última instancia, el objetivo de *Business Policy* era propiciar un ambiente para que el estudiante aprendiera a pensar y a desarrollar el criterio para tomar mejores decisiones<sup>118</sup>.

#### 4.3. Objetivos y metodología de *Business Policy*

El principal objetivo que perseguía *Business Policy* era conseguir la integración del conocimiento y la búsqueda de una dirección general basada en la visión de totalidad de la organización. Lo que, en términos generales, nos permitiría señalar que los objetivos de esta asignatura eran integrar conocimientos y ofrecer una visión de la empresa como un todo.

En junio de 2009, un exprofesor de *Strategic Management* de HBS señaló, en referencia a los planes de estudios de los MBA, que “al descomponer los desafíos de la gestión en funciones, se dejaba

116 Christensen, R.C.; Andrews, K.R. y Bower, J.L. [1965 (1978)], p. 6.

117 Mintzberg, H. (1990), pp. 171-195.

118 Del latín *critierium*: “juicio”, y este del griego *kriterion*: “facultad de juzgar”, “regla”, derivado de *krinein*: “separar”, “decidir”, “juzgar”, Moliner, M. (2013).

a los académicos sin una visión holística de los desafíos que deben enfrentar los graduados de un MBA<sup>119</sup>. Con este comentario quiso llamar la atención sobre la necesidad de que los planes de estudio de los MBA incluyeran una asignatura que tuviera una visión holística.

Precisamos que el término “holístico” proviene de “holismo”, que significa “doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen”<sup>120</sup>. Esta definición es un resumen correcto de la principal característica de la asignatura de *Business Policy*: “el éxito de la empresa como un todo”<sup>121</sup>.

En consecuencia, *Business Policy* aspiraba a ser una asignatura integradora de todo el contenido de las asignaturas funcionales para el segundo año del programa MBA en HBS. Es decir, los estudiantes estudiaban durante el primer año unas asignaturas básicas, y en el segundo, cumpliendo los requisitos, cursaban *Business Policy*. Esa fue la razón por la que se consideró *Business Policy* como asignatura *capstone*, tal como vimos en el anterior capítulo.

El principal método de enseñanza utilizado en *Business Policy* buscaba una orientación práctica, basada en situaciones reales de la empresa. Como hemos dicho, el sistema de enseñanza de *Business Policy* fue el método del caso porque la base era el aprendizaje inductivo, que se centraba en el conocimiento de lo particular y concreto. El método esperaba de los estudiantes una amplia participación en un debate socrático basado en preguntas, cuya finalidad era el desarrollo, no sólo de capacidades analíticas, sino también de aquellas que agudizaban el juicio, la intuición y las habilidades de comportamiento<sup>122</sup>. Cada debate propiciaba en los estudiantes una capacidad para pensar, desarrollar cuestionamientos y plantear soluciones a los problemas surgidos en la clase. En última instancia,

119 Podolny, J.M. (2009), pp. 62-67.

120 Real Academia Española.

121 Christensen, R.C.; Andrews, K.R. y Bower, J.L. [1965 (1978)], p. 3.

122 Greiner, L.E.; Bhambri, A. y Cummings, T.G. (2003), pp. 404-420.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

la asignatura ejercitaba la prudencia<sup>123</sup> entendida como “aquella capacidad que tiene una persona para emitir un juicio acertado sobre lo que ha de hacer aquí y ahora”<sup>124</sup>.

*Business Policy* desarrolló un sistema de aprendizaje basado en situaciones y análisis de los problemas de una empresa de manera individual, entendiendo que cada empresa contaba con unas condiciones únicas y unas situaciones particulares<sup>125</sup>. Por tal razón, en cada sesión los alumnos debían asumir el papel de directores generales y, bajo esa circunstancia, dirigir la empresa, desarrollar el negocio y resolver problemas. En esa metodología no cabían formulas preestablecidas ni enfoques estandarizados sobre la manera de dirigir la empresa<sup>126</sup>; por el contrario, buscaba formar las habilidades en dirección a partir del análisis de realidades concretas, complejas y particulares, enseñando a tomar decisiones y a resolver problemas basados en información incompleta<sup>127</sup>.

La asignatura contaba con profesores de probada experiencia profesional y directiva<sup>128</sup>, porque se buscaba la enseñanza de habilidades prácticas mediante la discusión de problemas reales. En caso de que los profesores tuvieran un perfil más académico, se esperaba que tuvieran contacto con las empresas, bien por medio de la asesoría o a través de la elaboración de casos sobre empresas reales, con el fin de no perder el contacto con la realidad. Andrews – por citar un ejemplo– estructuraba sus libros y sus clases a partir de su práctica como asesor de empresas<sup>129</sup>.

123 La prudencia es una cualidad de la razón práctica. Según Leopoldo E. Palacios, son tres las operaciones de la razón práctica: el consejo o deliberación, el juicio y el mando. Este último tiene por oficio aplicar la voluntad a las acciones ya deliberadas y juzgadas como convenientes, Palacios, L.E. (1957).

124 Llano, C. [1996 (1998)], p. 97.

125 Christensen, R.C.; Andrews, K.R. y Bower, J.L. [1965 (1978)], p. 5.

126 Ghemawat, P. (2002), pp. 37-74.

127 Christensen, R.C.; Andrews, K.R. y Bower, J.L. [1965 (1978)], p. 7.

128 Grant, R.M. (2008), pp. 276-281.

129 Andrews, K.R. (1951), pp. 58-70.

Muchos de los profesores que impartían la asignatura pueden ser calificados como *practitioners*<sup>130</sup>. El origen de esta palabra está asociado con el médico: su principal característica es el conocimiento de la medicina general sin una especialidad específica y generalmente atiende a los pacientes bien sea en el consultorio o en sus casas. En el mundo académico se utiliza este nombre para referirse a aquellos docentes que son profesionales cualificados en la práctica de una ocupación o de una profesión, y que basan su conocimiento en la experiencia y la visión de conjunto. El *practitioner* aprende el ejercicio de una profesión en el continuo y permanente desarrollo de su experiencia. Asimismo, tiene visión holística, fruto de la observación de la realidad y de la propia reflexión de la experiencia y de la trayectoria en un campo de una actividad humana.

## 5. Aportes de *Business Policy* a la teoría de la dirección

Los profesores de la asignatura de *Business Policy* –especialmente Andrews– aportaron algunos elementos conceptuales que contribuyeron notablemente al desarrollo de la teoría de la dirección. Estos conceptos fueron: la estrategia de los negocios, la responsabilidad de la empresa con la sociedad y la dirección de empresas como una profesión. Veamos, aunque sea esquemáticamente, cada uno de estos conceptos.

### 5.1. La estrategia de los negocios

En el interior de la asignatura de *Business Policy* surgió el concepto de la estrategia de los negocios, que se desarrolló principalmente en el libro *Business Policy, Text and Cases* y en el libro de Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy* (1971), de una manera más amplia y completa.

<sup>130</sup> Según el Collins COBUILD *English Dictionary* (1995), “Doctors are sometimes referred to as practitioners or medical practitioners; a formal word. See also GP. General Practice: is the work of a doctor who usually treats sick people at a surgery or in their homes, rather than in a hospital, and who does not specialize in a particular type of medicine”.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

La palabra ‘estrategia’ proviene del griego y hace referencia a las cualidades del general. Su origen está en el campo militar, porque involucra tanto al general como al ejército.

¿Cuál es la finalidad de la estrategia? Aristóteles brinda una respuesta precisa al explicar los fines de las ciencias. El Estagirita señala que “el fin de la medicina es la salud, el de la construcción naval, el navío; el de la estrategia es la victoria; el de la economía, la riqueza”<sup>131</sup>. Como se desprende de esta enumeración, el fin de la estrategia es la victoria militar. Esa definición nos ubica en un contexto de confrontación porque la batalla supone el enemigo, el campo de batalla, las condiciones del clima, los recursos y, sobre todo, la moral y la disposición de los ejércitos.

Andrews definió la estrategia como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas o planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definen en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”<sup>132</sup>. Como se desprende de la definición, Andrews entendió la estrategia como la definición de la empresa en el presente y hacia el futuro. Como resultado podemos señalar que el concepto de estrategia de Andrews está enfocado al despliegue de acciones presentes encaminadas a un objetivo futuro.

Andrews desarrolló un esquema sobre el concepto de la estrategia de los negocios que resumió en las cuatro actividades principales que debe desarrollar la dirección general:

- Lo que podría hacer una empresa en términos de oportunidades del entorno.
- Lo que puede hacer una empresa en términos de sus capacidades, recursos, poder y acoplamiento interno.
- Lo que quieren hacer los directivos de esa empresa en términos de sus valores, aspiraciones e ideales.
- Lo que debe hacer la empresa respecto de sus obligaciones con el bien público y la sociedad<sup>133</sup>.

<sup>131</sup> *Ética a Nicómaco* 1094a.

<sup>132</sup> Andrews, K.R. (1977), pp. 59. Grant, R.M. [1996 (2006)], p. 50.

<sup>133</sup> Andrews, K.R. (1977), pp. 68 y 69.



LA EVOLUCIÓN DE LA ASIGNATURA DE *BUSINESS POLICY* EN *HARVARD BUSINESS SCHOOL*

En primer lugar, observamos que Andrews definió un elemento nuevo en el estudio del campo de la dirección de empresas respecto a lo que se había dicho hasta ese momento, y fue el acople de la empresa a las condiciones del entorno. Mintzberg, por su parte, señaló en el artículo “The Design School, Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management” que la combinación entre empresa y entorno fue el mayor aporte de la Escuela de Diseño de Andrews y Christensen al campo del *Strategic Management*<sup>134</sup>. Como hipótesis, podría pensarse que Andrews tomó algunas ideas del campo militar como consecuencia de su experiencia en el ejército, porque si hacemos una analogía con el campo militar descubrimos que el general de un ejército observa y reflexiona antes de la batalla sobre las condiciones externas: el campo de batalla, el clima y la luz.

En segundo lugar, observamos que Andrews desarrolló el análisis de la empresa a partir de la consideración de sus capacidades. Al respecto dice Andrews: “La capacidad de una empresa es su aptitud demostrada y potencial para realizar frente a la oposición de las circunstancias o de la competencia, lo que se había propuesto hacer. Cada organización tiene puntos fuertes y débiles, actuales y potenciales”<sup>135</sup>. De la definición se desprende –en consecuencia– que las empresas deben combinar sus capacidades, no sólo con el entorno, sino en un ambiente de competencia.

En tercer lugar observamos que Andrews, coherente con el desarrollo de la asignatura de *Business Policy*, puso énfasis en los deseos y aspiraciones del director general respecto de la definición de la estrategia de la empresa. Es decir, Andrews desarrolló un concepto de estrategia que involucró al director general y, en términos generales, a las personas que forman parte de la alta dirección.

En cuarto lugar, Andrews elaboró un concepto de la estrategia basado en el deber y la responsabilidad de las empresas con la sociedad, es decir, bajo la premisa de que la empresa es un sujeto moral. Este asunto merece una consideración especial que desarrollaremos más adelante.

134 Mintzberg, H. (1990), pp. 175-191.

135 Andrews, K.R. (1977), p. 122.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

En consecuencia, basados en este análisis podemos señalar que Andrews entendió por estrategia la definición de las metas y objetivos de la empresa. Como novedad añadió en la concepción el análisis de la comprensión del entorno y de la competencia; y, asimismo, la combinación de las capacidades de la empresa y las oportunidades del entorno<sup>136</sup>. Es decir, Andrews desarrolló el concepto de la estrategia en los negocios a partir del reconocimiento de las fuerzas de la competencia y de las condiciones externas.

## 5.2. La responsabilidad de la empresa con la sociedad

Para Andrews una empresa se entendía a partir unos elementos. En primer lugar, como una institución pública<sup>137</sup> (lo cual no quiere decir estatal), cuyos objetivos son económicos y no económicos, y cuya misión es el servicio a la sociedad. Andrews consideraba a la empresa como un sujeto moral y, como consecuencia, los directores generales tenían el deber de responsabilidad con la sociedad en su conjunto.

Andrews desarrolló el significado de la empresa con un criterio antagónico a las ideas de Milton Friedman (1912-2006)<sup>138</sup>, al que critica expresamente en su libro. El autor de *Capitalismo y libertad* (1966) sostenía que “en una economía libre, la empresa tiene una y solamente una responsabilidad social: utilizar sus recursos y realizar actividades designadas a aumentar sus beneficios, siempre que cumpla las reglas de juego, es decir, actuando en competencia libre y abierta, sin fraude o engaño”<sup>139</sup>. Andrews criticó severamente a Friedman por considerar que su pensamiento era herencia de las ideas individualistas de Adam Smith. Frente a esta postura, Andrews desarrolló el concepto de la responsabilidad social de las em-

136 Mintzberg, H. (1990), pp. 175-191.

137 Del latín *publicus* ‘oficial, público’, derivado de *populus* ‘pueblo, conjunto de los ciudadanos’. Moliner, M. (2013).

138 Milton Friedman fue un economista e intelectual estadounidense. Se caracterizó por el desarrollo del liberalismo económico basado en el libre mercado. En 1976 recibió el Premio Nobel de Economía.

139 Friedman, M. (1966), p. 173.

presas desde el rol y la responsabilidad del director general con la sociedad.

Andrews consideró que la empresa tiene una responsabilidad cuyo deber es velar por el bienestar de la sociedad. Asimismo, señaló que esa misma responsabilidad exige poner límites a los comportamientos individuales y corporativos centrados únicamente en la rentabilidad. Así, abogaba por un papel activo de las empresas en la solución de problemas sociales. Para Andrews era claro que los hombres de negocios deben mostrar “un sentido claro y activo de responsabilidad pública, una sensibilidad al coste social de su actividad económica y una disposición de castigar las infracciones en sus propias filas”<sup>140</sup>. Como se observa, basado en estos argumentos, Andrews se distanció de las ideas de Friedman, que, como se ha puesto de relieve, a comienzos de los años 70 empezaron a convertirse en corriente dominante en universidades, empresas y gobiernos.

De esta manera, otro aporte de Andrews a la asignatura de *Business Policy* fue el diseño y desarrollo de un concepto de empresa a partir de la integración de múltiples dimensiones: económica, ética, política y social. Esto nos permitiría establecer una relación y concluir que el estudio de la asignatura de *Business Policy* era multidimensional, porque abordaba los problemas de la organización desde todas sus aristas.

### 5.3. La dirección de empresas como una profesión

Otro aporte de Andrews fue proponer la profesionalización de la dirección de empresas<sup>141</sup>. Esta propuesta tenía su origen en la idea de convertir la administración y dirección de empresas en una profesión, como la medicina o el derecho. Andrews consideraba que los negocios debían ser vistos como una profesión, dado que las profesiones comparten unas categorías que definen normas morales, patrones y modelos que guían la conducta de sus miembros.

<sup>140</sup> Andrews, K.R. (1977), p. 170.

<sup>141</sup> Andrews, K. R. (1969), pp. 49-60.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

Esta idea partía de la preocupación de Andrews respecto de la formación impartida por las universidades y escuelas de negocios. Andrews observó que la formación que recibían los alumnos del programa del MBA no era la adecuada para unos estudiantes “ávidos de poder y de altas compensaciones”<sup>142</sup>. A su juicio, este fenómeno se debía a una débil instrucción moral en la familia, la iglesia y las escuelas, que llevó a una mentalidad materialista basada en la primacía del propio interés<sup>143</sup>. Por tal motivo, Andrews propuso el debate sobre la necesidad de profesionalizar la dirección de empresas<sup>144</sup>. Este debate –a juicio nuestro– requiere un mayor desarrollo y conceptualización, que servirá para futuras líneas de investigación.

## 6. Conclusiones

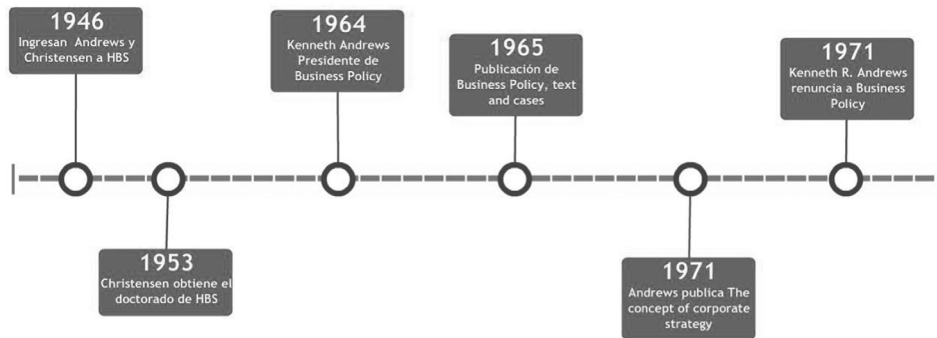
La aportación de *Business Policy* –durante el periodo que hemos considerado en este capítulo– a la teoría de la dirección es significativa, porque propuso a la comunidad académica un concepto sobre la estrategia de los negocios. Con ello brindó nuevos elementos a la dirección de empresas de cara a la comprensión del entorno y a la competencia en ambientes de incertidumbre y complejidad. A modo de resumen, presentaremos los principales hitos que se registraron en este periodo:

Andrews enfocó el concepto de estrategia desde una perspectiva política, es decir, con una visión de conjunto de la empresa y de su relación con la sociedad. Esta aportación, concretamente, se tradujo en que Andrews no redujo el concepto de la estrategia a la función o

142 Andrews, K.R. (ed.) (1989), p. 5.

143 Andrews, K.R. (ed.) (1989), p. 5.

144 Respecto a este debate: Alejandro Llano citó en el libro *La nueva sensibilidad* el concepto de Andrews sobre la profesionalización y destacó que una empresa es profesional si se atiene a unas pautas éticas y culturales: Llano, A. (1988). Asimismo, los profesores Khurana y Nohria de la Universidad de Harvard escribieron, a raíz de la crisis financiera de 2007 y 2008 en los Estados Unidos, un artículo sobre la necesidad de considerar la dirección de empresas como una verdadera profesión: Khurana, R. y Nohria, N. (2008), pp. 70-77. Como se observa, es un debate que continúa abierto en la comunidad académica.

LA EVOLUCIÓN DE LA ASIGNATURA DE *BUSINESS POLICY* EN *HARVARD BUSINESS SCHOOL*Gráfica nº 3. Línea del tiempo de *Business Policy* entre 1946 y 1971 (elaboración propia).

finalidad económica de la empresa, sino que incluyó el ámbito de las relaciones políticas como responsabilidad de los directores generales y consideró los deberes y obligaciones de la sociedad en su conjunto.

La asignatura de *Business Policy* durante este periodo inició un proceso de pérdida de foco de su objeto de estudio original, porque presentó un cuerpo sistemático de conocimientos organizados que denominó el concepto de estrategia. Ese hecho empezó a desviar el objetivo de la asignatura, que, de ser práctico (enseñar a dirigir basándose en políticas), empezó a convertirse en teórico (enseñar un concepto específico). Es decir, la creación del concepto de estrategia generó una consecuencia no deseada por sus creadores: la contradicción en el objeto de la asignatura. Recordemos que *Business Policy* –en sus inicios– no tuvo un objeto específico y, por ende, no enseñaba ningún conocimiento puntual. En cambio, al introducir el concepto de estrategia, *Business Policy* adquirió un conocimiento teórico específico, que además empezó a darle un carácter científico, de acuerdo con las tendencias dominantes de la época.

En igual sentido, *Business Policy* fue inicialmente un curso orientado a la enseñanza de la dirección. Para ello se centró en los problemas de las organizaciones, lo cual le otorgó un enfoque de corte generalista. Es decir, preponderó la formación de la alta di-

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

rección en habilidades para dirigir desde la incertidumbre y la complejidad. Al introducir en la asignatura el concepto de estrategia, el enfoque se redujo a la dinámica de ganar o perder en el ámbito de la competencia.

En la historia política se observa cómo los generales y los guerreros que comandan la estrategia se subordinan a la dirección política de quien gobierna la sociedad y está encargado de asegurar la paz y el orden social. Siguiendo con esta imagen, también en la empresa la dirección debería estar por encima de la estrategia, porque la finalidad no es sólo ganar respecto de la competencia, sino asegurar unos objetivos de largo plazo para la empresa y las personas que la integran. Parafraseando a Aristóteles podría decirse que la estrategia se subordina a la política<sup>145</sup>.

Así las cosas, la política, o sea, la tarea de dirigir, se enseña con base en la experiencia propia y en la de los demás. Es una actividad práctica y continua. En cambio, la enseñanza de la estrategia se desarrolla, principalmente, a través del análisis, la predicción y las técnicas. En resumen, es una actividad teórica. En este entendido, *Business Policy* –en este periodo– inició un proceso de pérdida de foco en lo político (ámbito de dirigir) para ganarlo en lo económico (ámbito competitivo).

Una de las razones que explican –a modo de hipótesis– el inicio de este cambio en *Business Policy* fue la influencia externa de las empresas, que se mostraban ávidas de análisis y datos para tomar mejores decisiones. Especialmente, creemos que el auge de las empresas de consultoría –que hemos personificado en BCG– contribuyó a crear una tendencia en el campo de la dirección basada en la confianza en herramientas, modelos y análisis, como mecanismo para dirigir las empresas con eficacia.

---

145 *Ética a Nicómaco* 1094b.

### III. Tercera etapa: declive y desaparición (1975-1986)

En este capítulo abordaremos la evolución final de la asignatura *Business Policy* en *Harvard Business School* entre 1975 y 1986. Presentaremos el contexto económico de los Estados Unidos durante ese periodo; y después haremos una descripción histórica de los hechos y los personajes que protagonizaron el desarrollo de *Business Policy* en esos años. Así, estudiaremos la situación económica de los Estados Unidos en la década de los 70 y el impacto sobre las empresas norteamericanas. Revisaremos los hechos políticos y económicos, especialmente la crisis económica originada en EE.UU., examinaremos sus consecuencias y las relacionaremos con los principales protagonistas. De igual forma, presentaremos algunas conclusiones que fueron surgiendo del desarrollo de esta evolución y análisis.

Estudiaremos a los profesores Michael E. Porter y Dan Schendel, quienes tuvieron un papel decisivo en la evolución final de la asignatura de *Business Policy*. Porter –por ejemplo– es uno de los más influyentes profesores y escritores sobre estrategia empresarial en los Estados Unidos y en el mundo. El libro de Porter, *Competitive Strategy*, está disponible en 17 idiomas y cuenta con 53 ediciones<sup>146</sup>. A su vez, Schendel fue el fundador de *Strategic Management Society*, una organización profesional dedicada al estudio de la dirección estratégica que en la actualidad cuenta con cerca de 3.000 miembros, procedentes de 80 países.

#### 1. Contexto económico de los EE.UU.

La historia de los Estados Unidos en la década de 1970 se caracterizó por varios acontecimientos políticos y económicos que desen-

<sup>146</sup> Aktouf, O. (2005), pp. 75-94.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

cadenaron una fuerte crisis. En la década anterior, la sociedad estadounidense se había dividido a causa de la intervención militar en Vietnam. Igualmente, se había incrementado la confrontación ideológica entre el capitalismo y el comunismo y, en consecuencia, la Guerra Fría había desembocado en serias tensiones de amenaza nuclear. Fue una época de desilusión y esperanza: por un lado, el homicidio del presidente Kennedy en 1963, y, por otro, la llegada de Neil Armstrong a la luna en 1969.

La década de los setenta comenzó bajo la presidencia de Richard M. Nixon (1913-1994), quien debió encarar el gobierno de un país con muchos problemas, especialmente el rechazo que generó en la opinión pública la participación de Estados Unidos en la guerra de Vietnam. Sin embargo, el mayor problema que afrontó el presidente Nixon fue la crisis económica. La causa de la crisis –entre otras razones– se debió a las políticas de gasto del anterior gobierno, el del presidente Lyndon Johnson: “La administración Johnson, embarcada en costosos programas domésticos sobre cuestiones sociales y amordazada por la gravosa guerra de Vietnam, desembocó en una expansión sustancial de la oferta monetaria y del déficit presupuestario, disparando los precios y generando la inflación”<sup>147</sup>. La consecuencia de estos problemas fue un notable incremento de la inflación y el desempleo. Por ejemplo, la inflación –entre 1969 y 1971– creció un 14,5% y “el desempleo, que se encontraba en un 3,3% cuando Nixon accedió a la presidencia, ascendió a un 6% hacia finales de 1970”<sup>148</sup>.

En igual sentido, uno de los hechos que contribuyeron a agravar más la sensación de crisis en el inicio de la década de los setenta fue la disminución de las exportaciones de los productos norteamericanos y, como resultado, el fuerte déficit de la balanza comercial. Por primera vez –desde finales del siglo anterior– en la economía de los Estados Unidos las importaciones sobrepasaban a las exportaciones. El déficit era ocasionado –principalmente– por las importaciones de productos japoneses.

147 Hernández, J.J. (2002), p. 414.

148 Hernández, J.J. (2002), p. 415.



LA EVOLUCIÓN DE LA ASIGNATURA DE *BUSINESS POLICY* EN *HARVARD BUSINESS SCHOOL*

La situación de Japón y de la Europa posterior a la reconstrucción era de un fuerte crecimiento del comercio exterior. Recordemos que, fruto de las nuevas instituciones surgidas después de la Segunda Guerra Mundial en *Bretton Woods*, los mercados internacionales se abrieron a la competencia mundial. Como consecuencia de ese hecho, Estados Unidos empezó a experimentar la llegada masiva de productos del Japón, que inundaban el mercado y conquistaban la preferencia de los consumidores. Por ejemplo, en esta época llegaron los vehículos japoneses marca *Honda* y *Toyota*, que desplazaron en las ventas a las compañías estadounidenses como *Ford* y *General Motors*.

En este período Japón logró consolidar un desarrollo económico envidiable gracias a un crecimiento del 10% anual del Producto Nacional Bruto (PNB), único en la historia del desarrollo económico<sup>149</sup>. Los principales factores generadores de este crecimiento fueron el alto nivel de capital humano y la orientación de las empresas hacia campos como la electrónica y la robótica. Las empresas japonesas convirtieron ese conocimiento y esas destrezas tecnológicas en nuevos productos de alta calidad y bajo coste. En consecuencia, Japón tenía los mayores excedentes de exportación del mundo industrializado<sup>150</sup>.

La situación de las empresas de los Estados Unidos era de una enorme presión competitiva, porque los empresarios y directivos empezaron a descubrir que, además de producir, tenían que competir por los clientes, tanto en el mercado interno como en el externo. Unida a esta situación, y como producto de la Guerra de *Yom Kippur*, se presentó la crisis mundial del petróleo.

La Guerra de *Yom Kippur* se produjo en 1973 entre Israel, por un lado, y Egipto y Siria, por otro. En esta confrontación Estados Unidos respaldó al gobierno israelí. Como consecuencia de esta decisión, los países árabes que lideraban las exportaciones de petróleo en la *Organization of Petroleum Exporting Countries* (OPEC) promovieron un embargo contra los países que apoyaron a Israel durante

149 Cameron, R. y Neal, L. [1990 (2012)], p. 434.

150 Cameron, R. y Neal, L. [1990 (2012)], p. 434.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

la guerra. El resultado fue una escasez de petróleo en los Estados Unidos que generó enormes traumas en una sociedad que dependía del petróleo y los derivados. Para hacernos una idea, la población de los EE.UU. era el 6% de la población mundial en los años 1970 y consumía aproximadamente un tercio de la producción total de petróleo<sup>151</sup>.

Sin lugar a dudas, la sociedad y la economía norteamericanas vivieron desafíos diferentes a los habidos en décadas anteriores. Bajo esta situación, por un lado, el gobierno tuvo que adoptar medidas económicas encaminadas a solucionar los problemas de desempleo e inflación mediante el control del dinero circulante, la reducción del gasto público y la intervención de los tipos de interés. Por otro lado, las universidades, las escuelas de negocios y las propias empresas empezaron a comprender que el ámbito de actuación de la empresa iba más allá del crecimiento. En ese sentido, surgieron nuevos campos de estudio como la competitividad y la evaluación del entorno político y económico. En este escenario político y económico se desarrolló el pensamiento del profesor y escritor Michael Porter, a quien estudiaremos a continuación.

## 2. Protagonistas de *Business Policy* entre 1975-1986

En este periodo estudiaremos, principalmente, a Michael Porter y Dan Schendel, quienes desempeñaron un papel protagónico, no sólo en la evolución de *Business Policy*, sino en el desarrollo del campo de la dirección de empresas. Porter fue quien introdujo los principios de la economía industrial en la dirección de empresas. Igualmente, Schendel contribuyó a la dirección de empresas mediante el desarrollo de modelos de rendimiento económico basados en la matemática y la investigación empírica.

<sup>151</sup> Hernández, J.J. (2002), p. 416.

## 2.1. Michael Eugene Porter

Michael Eugene Porter nació en Ann Arbor, Michigan. Su padre fue un oficial del ejército de los Estados Unidos<sup>152</sup> y en su niñez Porter viajó a muchos lugares del mundo en compañía de sus padres. En 1969 obtuvo un *Bachelor of Science Degree in Engineering* (BSE) en la Universidad de Princeton, con brillantes calificaciones en todas las asignaturas.

En la Universidad de Princeton, Porter participó de los intercolegiales de golf y fue campeón del torneo celebrado en Nueva Inglaterra. Posteriormente fue seleccionado en el equipo de la asociación de universidades que agrupa los distintos programas e instituciones deportivas en Estados Unidos y Canadá, llamada *The National Collegiate Athletic Association* (NCAA). Así pues, Porter destacó en el campo de la competición, especialmente con el golf, con respecto a su actividad deportiva, y este hecho está relacionado con su dedicación: al explicar en una entrevista el porqué de su afición a los deportes, el mismo Porter sostenía que el deporte le había ayudado a definir sus preferencias hacia la competencia, las estrategias, las tácticas y las técnicas para asegurar el triunfo<sup>153</sup>.

Como relata W. Kiechel, autor del libro *The Lords of Strategy*, Porter tuvo la presión de sus padres para que cursara el doctorado en ingeniería. Sin embargo, él quería estudiar algo más holístico, más directivo. Uno de sus profesores, Burton Malkiel<sup>154</sup>, le indicó que el sitio que probablemente buscaba era *Harvard Business School*. Finalmente, Porter ingresó en el programa MBA de HBS en 1969<sup>155</sup>.

---

152 Porter también ha sentido inclinación hacia la carrera militar, toda vez que en la actualidad tiene el rango de capitán de la reserva del Ejército de los EE.UU. Esta información fue obtenida de la web de HBS. Disponible en: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532> (consultado: 15 de octubre de 2014).

153 Kiechel, W. (2010), p. 121

154 Burton Gordon Malkiel (1932) es un economista y escritor norteamericano muy reconocido por su libro de texto en Finanzas, *A Random Walk Down Wall Street* (10ª edición), y por sus teorías sobre los mercados eficientes.

155 Kiechel, W. (2010), p. 121.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

Como describe Kiechel, Porter se interesó profundamente por la asignatura de *Business Policy* que impartía Christensen. Sin embargo, al comienzo no participaba en las sesiones de discusión de los casos, hasta tal punto que el mismo Christensen le pidió más participación en clase. Porter así lo hizo y, desde ese momento destacó como el mejor alumno de su promoción. A partir de entonces – como relata Kiechel – Porter descubrió su vocación como profesor<sup>156</sup>.

Como primer paso en su carrera académica, Porter inició sus estudios de doctorado en economía en el Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias y de Artes de la Universidad de Harvard. Con esa decisión, Porter cambió de facultad, de profesores y, sobre todo, pasó del campo de la administración al campo de la economía. Esa decisión podía parecer extraña por aquel entonces, porque profesores como Learned, Smith Jr. y Christensen después de cursar el MBA iniciaron el PhD dentro de la misma escuela.

En el doctorado en economía, Porter se interesó por el campo de la economía industrial. Inicialmente, estudió los primeros autores que desarrollaron este campo a inicios de la década de los 30. Así, Porter estudió con mucho interés a los profesores Edward Chamberlin (1899-1967) y Joan Robinson (1903-1973), pioneros del estudio tanto de la estructura de la competencia en cada industria como del análisis sobre la competencia monopolística.

El objetivo de Chamberlin y Robinson fue “establecer un esquema interpretativo que reuniese en una sola teoría todo el abanico de los diversos grados de competencia que se presentaba en la realidad: desde el monopolio hasta la competencia perfecta. Todos ellos se caracterizan por realizar un enfoque marginalista. Es decir, una aproximación microeconómica y subjetiva, y un razonamiento abstracto e inductivo”<sup>157</sup>. Como señala Martínez-Echevarría, uno de los problemas surgidos de este enfoque fue la dificultad a la hora de analizar economías en situaciones dinámicas<sup>158</sup>.

---

156 Kiechel, W. (2010), p. 122.

157 Martínez-Echevarría, M.A. (1983), p. 243.

158 Martínez-Echevarría, M.A. (1983), pp. 243 y 244.

Chamberlin sostuvo como tesis principal que “los precios de mercado se forman bajo la influencia de factores, tanto competitivos como monopolísticos. Por tanto, su objetivo es lograr una teoría general de los precios, en la que monopolio y competencia no constituyan categorías excluyentes, sino actitudes interrelacionadas”<sup>159</sup>. En este sentido, Chamberlin creyó que las relaciones entre ambas categorías (monopolio-competencia) podían dar lugar a una situación denominada “competencia de calidad” que era una forma de “monopolio intrínseco”, es decir, aquel que se crea por las condiciones especiales de un producto<sup>160</sup>. Es el caso, por ejemplo, de los productos únicos que son el resultado de una invención o de una patente, porque crean una necesidad exclusiva.

Joan Robinson, de forma similar, argumentó que una empresa, ante la conciencia de una situación de relativo monopolio, no tiene motivos para considerar la teoría de la competencia porque, aunque las empresas controlen su propia producción, siempre corren el riesgo de que los consumidores se pasen a los productos sustitutivos de sus competidores<sup>161</sup>. Es decir, como explica el profesor Martínez-Echevarría, el criterio predominante de Robinson fue la idea de la diferenciación del producto. Porter extrajo de las teorías de Chamberlin y Robinson las principales ideas que desarrolló sobre la competencia, la diferenciación y, especialmente, el concepto de las amenazas procedentes de los productos sustitutos.

Posteriormente, Porter estudió al economista de Harvard Edward S. Mason (1895-1988). Mason “sugirió que la estructura de una industria determinaría el comportamiento de los compradores y de los vendedores y, consecuentemente, el rendimiento de la industria en términos de rentabilidad, eficiencia e innovación”<sup>162</sup>. Asimismo, esta tesis sobre las industrias llevó a Mason a explicar por qué algunas industrias podían permitir a las empresas involucradas

159 Martínez-Echevarría, M.A. (1983), p. 247.

160 Martínez-Echevarría, M.A. (1983), p. 248.

161 Martínez-Echevarría, M.A. (1983), p. 252.

162 Ghemawat, P. (2007), p. 29.

en ellas obtener buenos beneficios durante largos periodos de tiempo<sup>163</sup>. Basado en las explicaciones de Mason, Porter inició el camino de establecer las leyes que observaba de la relación entre industria-empresa-competencia. A partir de este análisis, Porter formuló el conocido esquema de las cinco fuerzas competitivas.

Luego conoció los estudios del economista Joe S. Bain (1912-1991), que intentaban demostrar la relación en “la estructura de los sectores y su rendimiento, mediante una investigación centrada en un número limitado de variables estructurales”<sup>164</sup>. Es decir, Bain realizó una investigación empírica que buscó demostrar la relación entre un sector industrial y la rentabilidad de la empresa. En este esfuerzo conceptual, Bain identificó los tres tipos de obstáculos para la entrada de nuevos competidores en un sector, como explica Ghemawat<sup>165</sup>: una ventaja absoluta de costes para una empresa establecida (una patente en vigor, por ejemplo), un grado importante de diferenciación del producto y economías de escala.

Bain buscaba –en última instancia– explicar por qué unos sectores eran más rentables que otros. A partir del análisis que realizó, encontró las razones en los obstáculos que explicaban la hipótesis sobre la rentabilidad. En igual sentido, Porter encontró en las tesis de Bain su fundamento para formular su principal idea sobre la estrategia competitiva de una empresa basada en el atractivo del sector y la posición de la empresa en él. Asimismo, Porter –basado en Bain– señaló que los costes bajos y la diferenciación eran los tipos principales de ventaja competitiva. Estas relaciones entre Bain y Porter confirman que el proyecto de Porter consistió en trasladar los conceptos económicos –ya creados– al lenguaje de la administración de empresas, anclándose, para ello, en las ideas de pensadores modernos de la economía que estudiaron la teoría de la competencia, especialmente en el marco conceptual de la microeconomía neoclásica<sup>166</sup>.

---

163 Ghemawat, P. (2007), p. 29.

164 Ghemawat, P. (2007), p. 29.

165 Ghemawat, P. (2007), pp. 29 y 30.

166 Martínez-Echevarría, M.A. (2005), p. 292.

LA EVOLUCIÓN DE LA ASIGNATURA DE *BUSINESS POLICY* EN *HARVARD BUSINESS SCHOOL*

En 1973, Porter obtuvo el PhD en economía. Su disertación doctoral recibió el premio David A. Wells en Economía por sus aportaciones a la investigación sobre la organización industrial<sup>167</sup>. Ese mismo año –a la edad de 26 años– fue nombrado profesor ayudante en *Harvard Business School* para trabajar en la asignatura de *Business Policy*.

Por aquel entonces, en HBS el decano era Lawrence E. Fouraker<sup>168</sup> (1923-1988), cuyo mandato se extendió hasta 1980. Fouraker era un destacado investigador del campo de la economía. Antes de vincularse con HBS había sido asistente de investigación del decano de la Universidad de Pensilvania y, como becario de la Fundación Ford, había realizado un estudio sobre las aplicaciones de las matemáticas en las decisiones de negocios.

Al inicio, las ideas de Porter sobre organización industrial no tuvieron mucho eco entre los profesores de *Business Policy*. En primer lugar, Christensen y Andrews no consideraron que los contenidos de Organización Industrial –menos aún un enfoque económico– cupiesen en *Business Policy*. En segundo lugar, la filosofía de *Business Policy* defendía que cada empresa era única y diferente. Porter sostenía lo contrario. Esas diferencias empezaron a generar una tensión dentro del claustro de la asignatura entre un joven y brillante profesor y unos profesores *senior* muy reconocidos en HBS y en la universidad.

En 1975, Porter continuó con el objetivo de investigar la empresa desde la perspectiva de la organización industrial. Por esa razón, junto con Richard E. Caves –profesor del Departamento de Economía de la Universidad de Harvard–, llevó a cabo una investigación sobre la relación entre la formulación de las estrategias competitivas y el sector en el que compite una empresa. Fruto de este trabajo, Porter publicó, en 1975, su primer artículo, que denominó “Note on the structural analysis of industries”<sup>169</sup>.

167 Esta información fue obtenida de la web de HBS. Disponible en: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532> (consultado: 15 de octubre de 2014).

168 Esta información fue obtenida de la web de la Universidad de Harvard. Disponible en: <http://news.harvard.edu/gazette/1998/01.15/LawrenceFourake.html> (consultado: 15 de octubre de 2014).

169 Porter, M.E. (1975), pp. 1-19.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

Esta época fue la de mayor tensión psicológica para Porter, porque era profesor de una asignatura cuyos contenidos no compartía. Porter –como comenta Kiechel– vivió “momentos de desaliento”, porque no formaba parte de la que, en ese momento, era la corriente dominante en *Business Policy*<sup>170</sup>. En consecuencia, durante ese tiempo Porter dedicó sus energías a preparar un libro que incluyera el trabajo de investigación que venía realizando con Richard Caves.

Al mismo tiempo, Porter ofreció una asignatura optativa para los estudiantes del programa MBA con el nombre de *Industry and Competitive Analysis*. En poco tiempo, esta asignatura electiva alcanzó el reconocimiento en toda la escuela<sup>171</sup>. Porter –gracias al éxito de esta asignatura y de sus escritos– empezó a sobresalir notablemente en HBS.

Continuó con la investigación sobre los sectores y la creación de estrategias en las empresas. Durante ese tiempo –como comenta Kiechel– dedicó su tiempo a leer muchos estudios de casos de empresas individuales y sectores, así como artículos de revistas como *Fortune* y *Forbes*. Porter buscaba el punto de intersección entre la administración y la economía industrial. Con este objetivo en mente publicó el artículo “How Competitive Forces Shape Strategy”<sup>172</sup>, que mereció el *Mckinsey Award* como el mejor artículo publicado en *Harvard Business Review* en 1979<sup>173</sup>.

Finalizado el mandato de Fouraker en 1980, John McArthur (1935) fue nombrado decano de HBS, cargo que se prolongó hasta 1995. McArthur, canadiense, provenía de las filas de la misma escuela (MBA en 1959 y PhD en 1963). Tuvo una gran trayectoria como profesor en el área de dirección financiera. A su llegada, uno de los

170 Kiechel, W. (2010), p. 130.

171 Al respecto, Kiechel comentó que esta clase tuvo mucho éxito. Por tal razón, Porter empezó a convertirse en un profesor de prestigio. Según la costumbre, en HBS había dos formas de ganar prestigio y estatus: lo primero era tener un curso popular en cartelera; y lo segundo era participar en importantes consejos directivos como asesor. Kiechel, W. (2010).

172 Porter, M.E. (1979), pp. 137-145.

173 Esta información fue obtenida de la web de HBS. Disponible en: <http://hbr.org/web/2009/mckinsey/mckinsey-award-winners> (consultado: 15 de octubre de 2014).



temas que debía resolver McArthur era la situación de Porter en *Business Policy*.

McArthur, consciente de la situación de Porter en *Business Policy*, tomó la decisión de asignar a Porter la dirección de un programa de formación para ejecutivos denominado *Program for Management Development*. Este programa era un *non degree program*, es decir, que no otorgaba un título, y sus alumnos eran personas con experiencia y responsabilidades de dirección. Este hecho, como comenta Kiechel, liberó a Porter de las rigideces de *Business Policy*, al mismo tiempo que le permitió ensayar y experimentar sus teorías con personas de experiencia<sup>174</sup>.

En 1980 Michael Porter publicó su primer libro, que tituló *Competitive Strategy*<sup>175</sup>, y en el prefacio señaló el objetivo de investigación que se había trazado: “Este libro, que marca un hito importante en el viaje intelectual que desde hace mucho tiempo he venido realizando en mi vida profesional, nace de la investigación y la docencia dedicadas a la economía de la organización industrial y a la estrategia competitiva”<sup>176</sup>.

Asimismo, Porter explica en el prefacio que la estrategia competitiva es un campo de gran interés para los directivos, porque se basa en el conocimiento de los sectores industriales y de los competidores. Sin embargo, añade que el campo de la administración ha ofrecido pocos métodos analíticos para obtener buen conocimiento de los sectores industriales. En consecuencia, Porter se traza el objetivo de brindar análisis más precisos sobre el conocimiento de la industria y de la competencia en el ámbito de la administración de empresas<sup>177</sup>.

Este libro fue un hito importante en la historia reciente de la empresa y los negocios, porque logró captar la atención de académicos, consultores, empresarios y profesores de universidades en

174 Kiechel, W. (2010), p. 129.

175 Este libro fue el más citado en la comunidad académica entre el periodo de 1980-1985. Hambrick, D.C. y Chen, M. (2008).

176 Porter, M.E. [1980 (2013)], p. 27.

177 Porter, M.E. [1980 (2013)], p. 27.

todo el mundo. Gracias a él Michael Porter encabezó la lista de los autores más frecuentemente citados en la literatura académica<sup>178</sup>. También a los estudiantes del programa MBA les gustó porque –según Mintzberg– las clases de Porter ofrecían análisis de verdad<sup>179</sup>.

Michael Porter empezó a vivir el éxito después de largos años de preparación académica e investigadora. Mientras tanto, los primeros profesores de *Business Policy* empezaron a retirarse de la asignatura: Andrews fue nombrado editor de *Harvard Business Review*; Christensen asumió la responsabilidad de formar profesores en la metodología del caso, conforme el encargo del presidente de la Universidad de Harvard, Derek Bok. En 1980, Porter tenía 33 años, Andrews tenía 64 y Christensen 61.

En 1982 Porter logró –a los 35 años– el nombramiento de *Tenure* en HBS por aclamación. Con ello alcanzaba el más alto grado en el escalafón de profesores en HBS. Esta figura, propia de las universidades de Europa y los Estados Unidos, significa que los profesores gozan del derecho contractual que garantiza su permanencia en la universidad, a menos que exista una justa causa de despido.

En 1985 Porter publicó su segundo libro, que tituló *Competitive Advantage*. En él pretendía explicar cómo las empresas pueden crear y sostener la ventaja competitiva, puesto que consideraba que “la ventaja competitiva es el aspecto esencial del rendimiento de los mercados competitivos”<sup>180</sup>. Con este trabajo Porter consolidó su influencia en el campo de la administración y los negocios, porque redefinió el concepto de la estrategia de los negocios mediante una premisa: el éxito o el fracaso de las empresas lo determina la competencia. Para lograr el objetivo de la competitividad partió del análisis sectorial y del análisis de la competencia.

En 1986, el decano McArthur dividió la asignatura de *Business Policy* en dos partes. El objetivo era que *Business Policy* I impartiera conocimientos sobre la formulación de la estrategia de los negocios y mientras que *Business Policy* II desarrollara el proceso de imple-

---

178 Kiechel, W. (2010), p. 131.

179 Mintzberg, H. (2005), p. 48.

180 Porter, M.E. [1985 (2013)], p. 25.

mentación de la estrategia en la empresa. McArthur nombró a Porter profesor de *Business Policy I*.

Porter asumió la dirección de la asignatura bajo los criterios y los conceptos que había desarrollado años atrás, fruto de su investigación. Esto trajo como consecuencia que el contenido que Porter impartía no encajaba con los objetivos de *Business Policy*. Porter decidió cambiar el nombre de la asignatura, a la que denominó *Competition and Strategy*. Al igual que la anterior asignatura electiva de Porter, *Industry and Competitive Analysis*, ésta tuvo mucho éxito entre los estudiantes porque brindaba herramientas y esquemas analíticos muy útiles para llevar a las empresas<sup>181</sup>.

Porter posicionó la estrategia en HBS como una asignatura de mucha importancia, hasta el punto de convertir la materia *Competition and Strategy* en obligatoria durante el primer año y electiva para el segundo año<sup>182</sup>. Al mismo tiempo, Porter impulsó la llegada a la escuela de más PhDs en economía y de especialistas en estrategia.

## 2.2. Dan Schendel

Dan Schendel (1934) es uno de los principales protagonistas –junto con Porter– de la evolución final de *Business Policy*. Schendel empezó como profesor de *Business Policy* en 1964. Posteriormente pasó a ser profesor de una nueva disciplina que él mismo fundó en 1977, llamada *Strategic Management*. A juicio de Schendel, la asignatura de *Business Policy* debía construirse sobre los parámetros de una ciencia, es decir, bajo el rigor analítico y la demostración cuantitativa de sus proposiciones.

Schendel obtuvo el *Bachelor of Science degree in Metallurgical Engineering* (BS) en la Universidad de Wisconsin, el MBA en la Universidad Estatal de Ohio y el PhD en la Universidad de Stanford. Actualmente es profesor emérito de *Krannert School of Management* de la Universidad de Purdue, en West Lafayette, Indiana. Schendel tuvo una gran influencia en la comunidad académica y empresarial en los Estados Unidos entre 1977 y 1983.

181 Mintzberg, H. (2005), p. 48.

182 Mintzberg, H. (2005), p. 48.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

En 1977 promovió un encuentro sobre *Business Policy* denominada *Business Policy Planning and Research*, cuya finalidad fue analizar el estado del arte del campo de *Business Policy*. Esta conferencia se celebró en la Universidad de Pittsburg y en ella participaron ochenta y dos académicos provenientes, principalmente, de *Harvard, Yale, Princeton y Purdue*; del grupo total, el 35% de los participantes –como explica Evered– se formaron en el método del caso en HBS<sup>183</sup>.

En la conferencia se discutió el futuro de la investigación para la asignatura de *Business Policy* y se definieron unos criterios, porque a juicio de los profesores que participaron en esta reunión, *Business Policy* tenía un marcado énfasis en la pedagogía y en la discusión de casos. Los participantes eran críticos del paradigma *Harvard case* (método del caso), porque estaba conduciendo a una educación basada en simples descripciones de hechos y en análisis subjetivos de las realidades de la empresa.

El encuentro se centró en quejas de los profesores sobre los resultados en investigación de *Business Policy*. Por ejemplo, William Guth<sup>184</sup> ilustró su malestar por lo sucedido en un comité de *Business Policy* celebrado en 1970 en la ciudad de Chicago en el que la agenda se basó, primordialmente, en los asuntos de pedagogía, y no se abordaron los temas de la teoría y la investigación<sup>185</sup>. En la reunión de Pittsburg el profesor Guth sostuvo que existía una brecha entre *Business Policy* y los respectivos campos funcionales. Parafraseando a un colega, concluyó que *Business Policy* tenía todas las características de una religión: muchas creencias y poco conocimiento empírico<sup>186</sup>.

El punto central de la reunión convocada por Schendel fue definir los lineamientos de una asignatura que tuviera los parámetros básicos de una ciencia normal, es decir, rigor cuantitativo y eviden-

183 Evered, R. (1980), pp. 536-543.

184 William Guth fue miembro de HBS y profesor de *Business Policy* entre 1960 y 1968. Posteriormente, entre 1968 y 1972, fue profesor de *Business Policy* en *Columbia Graduate School of Business*. Guth era *Doctor of Business Administration (DBA)* por HBS.

185 Hambrick, D.C. y Chen, M. (2008), pp. 32-54.

186 Hambrick, D.C. y Chen, M. (2008), pp. 32-54.

cia empírica. En consecuencia, los participantes de la reunión acordaron que el objeto de estudios de *Business Policy* sería la estrategia.

En igual sentido, los participantes del encuentro consideraron que el nombre de *Business Policy* estaba muy ligado al paradigma del método del caso y, asimismo, que *Policy* no ofrecía las características de una disciplina especializada ni la metodología en investigación y en pedagogía con garantía de rigor científico, como era la pretensión de los participantes.

Los asistentes al encuentro, motivados por las divergencias conceptuales con el contenido de *Business Policy*, crearon, mediante el consenso de todos los participantes, un nuevo campo de estudios con parámetros de ciencia que denominaron *Strategic Management*. A juicio de Hambrick y Chen se trataba de la creación de un nuevo paradigma científico en los términos de T.S. Kuhn<sup>187</sup>.

Después de finalizado el encuentro, Schendel promovió un movimiento académico encaminado a desarrollar la nueva especialidad. Schendel había logrado el consenso entre los profesores en Pittsburg. Ahora se trataba de conseguir un consenso más amplio en la comunidad de profesores, directivos y consultores de empresas de todo el mundo. En esa dirección, Schendel llevó a cabo diversas acciones para asegurar ese consenso.

Schendel publicó con Charles W. Hofer<sup>188</sup> el libro *Strategic Management, a New View of Business Policy and Planning*, cuyo objetivo fue recopilar los trabajos de dicho encuentro y, especialmente, desarrollar conceptualmente el objeto de estudio de la nueva especialidad. Este libro –a modo de ejemplo– presentó el modelo denominado *Strategic Management Process*, que desarrollaba los pasos a seguir en el proceso de formulación e implementación de la estrategia.

187 Hambrick, D.C. y Chen, M. (2008), pp. 32-54. En 1962 T.S. Kuhn publicó *The structure of scientific revolutions*, donde afirmaba que la crisis de los paradigmas científicos aceptados originaba la aparición de nuevos paradigmas.

188 Charles W. Hofer es un destacado profesor de Dirección. Hofer obtuvo un B.S en Física Teórica (*summa cum laude*) de *Lehigh University*, un MS en Matemáticas Aplicadas en *Harvard University*, y un DBA en *Business Policy* de *Harvard Business School*. Disponible en: [http://coles.kennesaw.edu/departments\\_faculty/faculty-pages/WHofer-Charles.htm](http://coles.kennesaw.edu/departments_faculty/faculty-pages/WHofer-Charles.htm) (consultado: 15 de octubre de 2014).

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

En 1980 Schendel promovió una reunión en Londres con profesores, empresarios y personas afines a sus ideas. De esta reunión surgió la *Strategic Management Society* (SMS), entidad que tuvo la misión de promover la investigación, el desarrollo y la práctica del *Strategic Management*. SMS se dirigió a académicos, empresarios y personas interesadas en el estudio y el desarrollo de las ideas sobre estrategia.

La SMS logró vincular a muchos miembros en todo el mundo y conformar una junta directiva con destacadas personalidades del ámbito académico. Por ejemplo: Dan Schendel fue presidente entre 1982 y 1985, Henry Mintzberg, presidente entre 1988 y 1991; y el exdirector del IESE Business School, Carlos Cavallé, ocupó ese cargo entre 1991-1994. La organización se propuso generar un movimiento –con representativas figuras del mundo académico– encaminado a la promoción del estudio de la estrategia.

La SMS –en cumplimiento del objetivo de desarrollar un nuevo campo– impulsó varias iniciativas: una revista especializada (*Strategic Management Journal*), la edición de libros sobre estrategia (*Book Series*), las reuniones y encuentros anuales (*Annual Conferences*) y la promoción de nuevos afiliados (*Membership*). La revista *Strategic Management Journal* –editada por Schendel– fue la publicación oficial de la SMS. En cuatro años logró el registro en *Social Science Citation Index*. Este índice es importante en el campo académico porque recopila los principales artículos de las ciencias sociales y proporciona información sobre los artículos citados con mayor frecuencia. En resumen, la dinámica generada por la SMS y por la revista, como medio de difusión de sus ideas, contribuyó a posicionar en la comunidad académica un nuevo paradigma: la estrategia como nuevo campo del conocimiento.

El surgimiento de este nuevo paradigma fue fruto del consenso y la aceptación de la comunidad académica. En efecto, en su artículo “New Academic Fields as Admittance-seeking Social Movements: the Case of Strategic Management”, los profesores Hambrick y Chen mostraron que el nacimiento de los nuevos campos del conocimiento dependían del consenso entre los miembros de ese campo; en consecuencia, resaltaron que el movimiento social que

propició Schendel fue efectivo en el nacimiento de ese nuevo paradigma<sup>189</sup>.

En resumen, la lectura sobre la vida de Michael Porter y de Dan Schendel muestra que ambos profesores tuvieron un papel muy destacado en el nacimiento de un nuevo campo de conocimiento llamado Estrategia (*Strategy*) y Dirección Estratégica (*Strategic Management*). A su vez, Porter y Schendel, con sus iniciativas, contribuyeron –directa o indirectamente– a la desaparición de *Business Policy* del plan de estudios del programa MBA en HBS y en otras universidades.

En 1986, el cuerpo de profesores de *Harvard Business School* votó a favor del cambio de nombre de la asignatura *Business Policy*, que pasó a llamarse *Competition and Strategy*<sup>190</sup>. En otras universidades recibió nombres diferentes, *Strategy* o *Strategic Management*. Todas estas asignaturas tuvieron un objeto común de estudio: la estrategia.

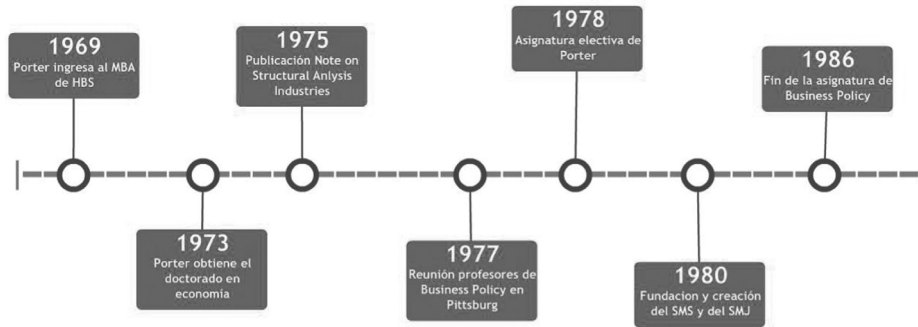
### 3. Conclusiones

El periodo 1975 a 1986 supone la transformación de *Business Policy* en *Strategy*. Las implicaciones de ese cambio –en la enseñanza y en la investigación– en el campo de la administración y los negocios son importantes, porque el concepto de dirección se reduce a estrategia. A modo de resumen presentaremos los principales hechos de este periodo, con el fin de comprender la evolución de *Business Policy*.

<sup>189</sup> Hambrick, D.C. y Chen, M. (2008), pp. 32-54.

<sup>190</sup> Esta información fue obtenida de la web de HBS. Disponible en: [http://institutionalmemory.hbs.edu/timeline/1986/business\\_policy\\_changed\\_to\\_competition\\_and\\_strategy.html](http://institutionalmemory.hbs.edu/timeline/1986/business_policy_changed_to_competition_and_strategy.html) (*Faculty votes to change name of "Business Policy" to "Competition and Strategy", reflecting concept and content, of course*) (consultado: 18 de octubre de 2014).

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO



Gráfica nº 4. Línea del tiempo de *Business Policy* entre 1969 y 1986 (elaboración propia).

El cambio parte del supuesto de que ambas asignaturas tienen el mismo alcance. Sin embargo, como hemos visto, *Business Policy* tiene un alcance completamente diferente, porque *Business Policy* se centra en la formación de directores para enseñarles a resolver problemas y tomar decisiones, es decir, una función de síntesis; mientras que *Strategy* tiene por objeto la formulación e implementación de la estrategia, cuyo resultado primordial es una función de análisis.

El objeto de estudio de *Business Policy* era –aun en la época de Andrews y Christensen– el director general, y las funciones y responsabilidades en la empresa y la organización, mientras que la asignatura *Strategy* tuvo como objeto de estudios la estrategia. Como resultado de esto ambas asignaturas parten de premisas diferentes. Por un lado, la premisa detrás de *Business Policy* es ‘dirigir’, mientras que la premisa de *Strategy* es ‘competir’. Esto refleja la disimilitud entre ambas, porque dirigir significa conducir una organización de personas, mientras que competir significa contender entre empresas para lograr un objetivo en el mercado.

El concepto de estrategia de Porter está concebido desde la economía y, más específicamente, a partir de la teoría neoclásica de la empresa que, como explica el profesor Martínez-Echevarría, consiste en considerar las empresas como “sistemas cerrados que re-



accionan a motivos externos aleatoriamente originados”<sup>191</sup>. Si es así, entonces “las empresas se mueven por una racionalidad instrumental de “salida única”, las empresas “toman decisiones” supuestamente óptimas y unívocamente determinadas por la condiciones del entorno”<sup>192</sup>. Así las cosas, Porter consideró la empresa como un sujeto económico que actúa frente al entorno, pero en este concepto de estrategia desaparecen completamente tanto las personas que forman parte de la empresa como la coordinación propia de la organización. Es decir, Porter omite la tarea de dirigir y la reemplaza “por reglas de cálculo a la información que, de modo pasivo, recibe del medio”<sup>193</sup>.

La enseñanza de la dirección en las universidades norteamericanas ha ido orientándose hacia habilidades analíticas y teóricas, tal como señalaron los profesores Greiner, Bhambri y Cummings en el artículo “Searching a Strategy to Teach Strategy”. En ese texto plantearon el problema de la especialización del campo de la estrategia y la pérdida de la dimensión integradora de una asignatura *capstone* del tipo de *Business Policy*. En ese estudio dichos investigadores analizaron los principales programas MBA en los Estados Unidos y llegaron a la conclusión de que la formación que estaban recibiendo los alumnos de esos programas tenía un énfasis exclusivo en la teoría y el análisis; incluso, muchos de los profesores en las sesiones de caso llegaban al punto de que en clase presentaban los resultados de los modelos e investigaciones, sin considerar que el objetivo de las sesiones era enseñar a pensar y desarrollar criterios<sup>194</sup>. A raíz de estos hechos, algunos han llegado a generalizar y catalogar los actuales programas MBA como *Management By Analysis* (MBA)<sup>195</sup>, lo cual no deja de ser una generalización, ya que cada programa MBA es único y tiene sus propias particularidades.

191 Martínez-Echevarría, M.A. (2005), p. 101.

192 Martínez-Echevarría, M.A. (2005), p. 101.

193 Martínez-Echevarría, M.A. (2005), p. 101.

194 Greiner, L.E.; Bhambri, A. y Cummings, T.G. (2003), pp. 404-420.

195 Mintzberg, H. (2005), p. 17.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

Respecto a esta disyuntiva entre *Business Policy* y *Strategy*, se requiere una visión pluralista de la dirección en la que coexistan asignaturas de corte generalista e integrador junto a otras basadas en la especialización y el análisis. Así se garantiza un equilibrio entre ambas, porque lo que no se puede perder es la posibilidad de enseñar la dirección y la administración desde una perspectiva holística de la empresa y la organización. Con el fin de precisar esta conclusión presentaremos un ejemplo ilustrativo.

El exprofesor de *Harvard Business School*, y actual vicepresidente de *Apple University*, Joel Podolny, escribió un libro de estrategia denominado *Strategic Management* (2001), en coautoría con Saloner y Shepard. Ese texto ofrece un amplio campo para el estudio de la estrategia desde las teorías de Porter y la teoría de juegos. Un tiempo después, Podolny escribió una dura crítica a las escuelas de negocios en un artículo titulado “The Buck Stops (and Starts) at Business Schools” (2001). En su opinión, las escuelas de negocios estaban dedicadas a especializar el conocimiento en funciones y silos disciplinarios, mientras que él pedía, enfáticamente la existencia asignaturas holísticas e integradoras en los programas MBA<sup>196</sup>.

La evolución histórica de *Business Policy* en *Harvard Business School* muestra que cada periodo evidenció diferentes particularidades, que se basaron en las expectativas y criterios de los protagonistas y en las necesidades que el contexto iba exigiendo. De tal suerte que, en el primer periodo, la asignatura se caracterizó por el énfasis en el conocimiento práctico y en la reflexión de la experiencia de los directivos. El segundo periodo evolucionó de tal forma que los protagonistas presentaron el proceso de dirección de una empresa basado en el concepto de estrategia. Y el tercer periodo puso de manifiesto una ruptura conceptual con las ideas iniciales de la asignatura que condujo a desdibujar la actividad directiva y a suplantarla por la dirección estratégica de la empresa.

Sin lugar a dudas, el alcance y los objetivos en la enseñanza del ejercicio de gobierno son diferentes de la dirección estratégica de

---

196 Podolny, J.M. (2009), pp. 62-67.

LA EVOLUCIÓN DE LA ASIGNATURA DE *BUSINESS POLICY* EN *HARVARD BUSINESS SCHOOL*

una empresa, porque estas actividades son de naturaleza distinta. Esa diferencia suele generar confusiones en la manera de abordar la enseñanza de la dirección en las universidades y escuelas de negocio, porque se enseña la dirección estratégica partiendo del supuesto de que se trata de una asignatura que integra los conocimientos y que proporciona la visión de conjunto de la empresa y de la organización. Precisamente, la evolución histórica de *Business Policy* nos muestra que no es así. Por el contrario, el rol y las funciones de un director general dejan de ser un contenido y un objetivo pedagógico valioso y necesario en la formación empresarial.

El fin de *Business Policy* y el nacimiento de *Strategic Management* obedecen a unos hechos internos y externos, a unas razones y unas motivaciones de sus protagonistas, que estudiaremos en el capítulo cuarto. De igual modo, veremos las posibles consecuencias que se generaron a partir de este cambio dentro de la comunidad académica y empresarial.



## **IV. El fin de *Business Policy* y el nacimiento de *Strategic Management***

Hasta el momento hemos realizado una indagación histórica sobre la evolución histórica de *Business Policy* entre 1911 y 1986, año en el que la asignatura llega a su fin en el programa MBA en HBS. El fin de *Business Policy* significó la conclusión de un propósito educativo cuyo objetivo era la formación de las personas con responsabilidades de dirección general en las empresas. Más allá de esto, el fin de *Business Policy* representó adicionalmente un momento de ruptura en la evolución misma de la dirección de empresas, porque en el interior de las universidades y escuelas de negocios surgieron nuevas formas de entender y enseñar la dirección.

Así las cosas, la dirección general empezó a entenderse como la dirección estratégica de una empresa, y el énfasis académico se desplazó a desarrollar el proceso de formulación de la estrategia de las empresas y la implementación de las actividades derivadas de la definición de la estrategia en el interior las organizaciones. De igual modo, el método de enseñanza en dirección general cambió de naturaleza, porque el énfasis en la enseñanza de la dirección estratégica exigió un tipo de conocimientos y de habilidades nuevas y diferentes en los estudiantes, tales como el conocimiento y la comprensión del entorno y el análisis de la competencia y la industria.

El fin de *Business Policy* generó un vacío pedagógico en las universidades y escuelas de negocios porque desapareció una asignatura que se centraba en la formación del director general de una empresa, y con ella el enfoque práctico de enseñanza de las principales habilidades de un director general, tales como la prudencia, el criterio, el sentido moral y político de las decisiones y la solución de problemas. Asimismo, el final de la asignatura dio lugar, en el interior de la comunidad educativa, a una pérdida de confianza en la enseñanza a partir de la observación de la experiencia.

El fin de *Business Policy* y el nacimiento de *Strategic Management* evidencian una clara influencia del liberalismo económico en la en-

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

señanza de la administración y los negocios, porque la nueva asignatura desplaza el énfasis en el director general hacia una actividad concreta de la empresa, la competencia. Dirigir es una actividad de naturaleza grupal y considera a la persona que dirige y a quienes son dirigidos, mientras que competir es una actividad de carácter individual cuya finalidad es ganar a otros. Esta diferencia entre una y otra concepción nos conduce a un enfoque individualista y egoísta de la empresa, donde lo único que parece importar a los directivos es superar a las otras empresas.

A continuación veremos las razones que explican el fin de *Business Policy* y el surgimiento de una nueva asignatura denominada *Strategic Management*. Para lograr este objetivo, revisaremos aquellos factores, tanto internos como externos, que incidieron en la desaparición de esta asignatura; asimismo, llevaremos a cabo una evaluación de los aspectos positivos y negativos que surgieron con ocasión de este cambio. Al final del capítulo compararemos el desarrollo conceptual de *Business Policy* con otras propuestas que surgieron en otras universidades, concretamente, el trabajo que realizó Antonio Valero y Vicente en el IESE Business School.

El final de *Business Policy* no supuso, simplemente, la desaparición de una asignatura dentro del plan de estudios del programa MBA en HBS. Por el contrario, significó todo un cambio de enfoque y de contenidos en la enseñanza de la dirección de empresas, que se materializó en el nacimiento de la asignatura *Strategic Management*<sup>197</sup>. Por esos motivos indagaremos acerca de las razones que condujeron a la transformación de *Business Policy* en *Strategic Management*.

A partir de la revisión histórica que hemos llevado a cabo en este trabajo de investigación, podemos extraer varias razones. La principal consiste en que los profesores que tomaron la decisión de retirarla del plan de estudios encontraron que la otra asignatura – *Competition and Strategy* – era más útil que *Business Policy*. Es decir, en los términos de Kuhn –citado por Goshal– la aparición de una al-

---

<sup>197</sup> *Strategic Management* es una asignatura que ha tomado distintos nombres, tales como *Strategy* y *Competition and Strategy*.

ternativa mejor desplaza a un paradigma dominante<sup>198</sup>. En este caso, la alternativa mejor parecía ser *Competition and Strategy*. Por otro lado, los estudiantes del programa MBA de HBS hallaron más profunda la alternativa, porque realizaba verdaderos análisis sobre la empresa y el entorno<sup>199</sup>. Unidas a esta razón, encontramos unas fuerzas internas y externas que desencadenaron el final de la asignatura, como estudiaremos a continuación.

## 1. Fuerzas generadoras del cambio

### 1.1. Fuerzas internas

Andrews y Christensen –tal como estudiamos en el capítulo II– introdujeron el concepto de estrategia en la asignatura de *Business Policy*, lo cual generó el comienzo de un cambio de enfoque en el objeto de estudio. La asignatura perdió el énfasis en la dirección general desde el vértice de la organización, y empezó a centrarse en un modelo para dirigir la organización a partir de la formulación de la estrategia y de la respuesta a la competencia.

Porter investigó las causas de la rentabilidad y llegó a la conclusión de que los factores determinantes se hallaban en la capacidad de las empresas para competir y lograr la diferenciación en el mercado. El reconocimiento de esos factores clave se basaba en el uso de técnicas analíticas sobre el entorno, el sector y las actividades de la empresa. A consecuencia de este convencimiento, Porter elaboró un desarrollo conceptual diferente del núcleo, objetivos y principios desarrollados en el interior de *Business Policy*.

La fuerza de las ideas de Porter coincidió con el relevo generacional propio de las instituciones, porque los promotores del concepto tradicional de *Business Policy* superaban los sesenta y cinco años, mientras que los participantes de la nueva visión impulsada por Porter apenas iniciaban el desarrollo de su producción escrita<sup>200</sup>.

198 Goshal, S. (2005), pp. 75-91.

199 Mintzberg, H. (2005), p. 48.

200 Las dos principales obras de Michael Porter, *Estrategia competitiva* y *Ventaja competitiva*, se publicaron en 1980 y 1985, respectivamente.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

En efecto, la falta de un relevo generacional en *Business Policy* generó un vacío conceptual y una pérdida de liderazgo que Porter rápidamente llenó con la asignatura *Competition and Strategy*.

En 1979 existía en *Harvard Business School* una tensión interna entre dos enfoques sobre la dirección, reflejados en la competencia interna entre la asignatura electiva *Industry and Competitive Analysis* y la asignatura obligatoria *Business Policy*. Por un lado estaba Michael Porter, y por el otro estaba Andrews. El resultado final de esta rivalidad terminó con la supremacía de las ideas de Porter, que los miembros del comité académico de la escuela refrendaron con la decisión de retirar definitivamente *Business Policy* del plan de estudios del programa MBA en HBS.

En este periodo HBS empezó a evidenciar un cambio de énfasis académico en la enseñanza de la administración y la dirección que consistió en su fuerte orientación a la economía. En el pasado, los miembros de la escuela –profesores y directivos– procedían de áreas del conocimiento muy diversas, como el derecho, la historia, las humanidades y la economía. Este cambio de énfasis reemplazó el enfoque multidisciplinar por el enfoque económico. El decano Foureaker y el liderazgo de Porter impulsaron el desarrollo sistemático de la teoría económica en el ámbito de la administración y dirección de empresas, que se concretó en la contratación de profesores con PhD en economía.

Como hemos visto, en el libro *The Concept of Corporate Strategy* (1971) Andrews desarrolló un esquema integral de dirección a partir del concepto de estrategia. El proceso de dirección de Andrews era integral, porque abarcaba aspectos éticos, políticos y organizativos de la empresa. Esta obra fue punto de referencia para profesores, consultores y directivos. Sin embargo, en el año 1979 Andrews pasó a dirigir la revista *Harvard Business Review* y, a raíz de este encargo directivo en la escuela, dejó de impartir la asignatura de *Business Policy*. Tampoco continuó escribiendo ni reflexionando sobre el proceso de dirección ni sobre el concepto de estrategia. La falta de un posterior desarrollo de sus ideas ocasionó un vacío conceptual.

En este periodo Andrews se dedica a pensar y escribir sobre ética empresarial y sobre las funciones, roles y responsabilidades de las



juntas directivas. De hecho, su último libro es *Ethics in Practice* (1989), en el que actúa como editor y recopila los mejores artículos sobre ética empresarial publicados en *Harvard Business Review*. En el prólogo del libro Andrews muestra interés por la filosofía moral; en concreto, explica autores como Kant, Hobbes y MacIntyre. Al final de su carrera centra sus intereses intelectuales en temas distintos a la estrategia y se orienta hacia el estudio de la ética. El vacío conceptual que dejó Andrews en dirección y estrategia lo ocupa Porter, con un enfoque de la dirección desde la teoría económica neoclásica.

La visión de Andrews sobre la empresa se basaba en conceptos generales sobre la dirección y el proceso de dirección. Su lenguaje era amplio, descriptivo. Las clases de *Business Policy* consideraban que cada empresa era una realidad única y, por tal motivo, no cabían las fórmulas ni las generalizaciones. La visión de la empresa de Porter se basaba en la presentación de técnicas de análisis y de esquemas genéricos que podían aplicarse fácilmente dentro de la empresa. Las clases de Porter dotaban a los estudiantes de herramientas que ayudaban a analizar la empresa y a definir la estrategia. Como resultado de las diferencias entre estos dos enfoques, el modelo Porter triunfó, generando una mayor aceptación por parte de estudiantes, consultores, empresarios y directivos.

## 1.2. Fuerzas del entorno

Las empresas están rodeadas de unas condiciones y unos hechos del ambiente que, generalmente, ejercen una influencia, bien sea positiva o negativa, y que llevan a tomar decisiones en un sentido o en otro. A nuestro juicio, el final de *Business Policy* y la transformación en *Strategic Management* fueron fruto de la influencia de unos factores económicos y sociales propios del contexto histórico desarrollado entre 1959 y 1986.

### 1.2.1. Fuerzas económicas

Uno de los principales factores que influyó en la desaparición de *Business Policy* fue el nuevo ambiente de competitividad empresarial

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

que empezó a vivir la empresa en Estados Unidos a partir de la década de 1970. Este nuevo clima se debía, en parte, a la pérdida de competitividad de las empresas norteamericanas, que se evidenciaba en el crecimiento de las exportaciones japonesas a Estados Unidos a partir de la Segunda Guerra Mundial. Los empresarios norteamericanos descubrieron que empresas de otros países –como las japonesas– estaban produciendo mejores productos y a menor coste, lo que generó una pérdida en la participación en el mercado.

Bajo este nuevo clima de competitividad los empresarios iniciaron con urgencia una tarea de configuración de sus empresas para aumentar las capacidades de la empresa de cara a la competencia externa, mediante la adopción de nuevas herramientas administrativas y de gestión. Porter –en este contexto– logró captar la atención de los empresarios y académicos gracias a que sus ideas, basadas en esquemas sencillos, estaban alineadas con las necesidades de competitividad de empresarios y directivos.

Por otro lado, la crisis de la economía norteamericana, reflejada en altas tasas de inflación y de desempleo, obligó al gobierno del presidente Nixon a tomar unas decisiones en materia económica basadas en el control de la inflación mediante la intervención en las tasas de interés, el recorte del gasto gubernamental y el impulso de la libre iniciativa individual, como respuesta al fenómeno de la inflación. Estas medidas tuvieron su origen en el pensamiento económico de Milton Friedman y, aunque produjeron algunos resultados económicos en el corto plazo, sin embargo, en el largo plazo contribuyeron a fortalecer una mentalidad individualista, como un atributo natural del capitalismo, debido a que se extendió la creencia de que el libre mercado era la respuesta a los problemas económicos y sociales.

El pensamiento económico de Milton Friedman se extendió ampliamente en las universidades y escuelas de negocios, desarrollando una visión sobre la empresa y el papel de sus directivos. Friedman creía que “en una economía libre, la empresa tiene una y solamente una responsabilidad social: utilizar sus recursos y realizar actividades destinadas a aumentar sus beneficios, siempre que cumpla las reglas de juego, es decir, actuando en competencia libre

y abierta, sin fraude o engaño”<sup>201</sup>. Friedman consideraba que los directivos debían maximizar el valor para los accionistas de la empresa. Esta visión económica de Friedman influyó en la educación superior notablemente, hasta el punto de que muchas de las principales asignaturas que se imparten en las universidades y escuelas de negocios en los Estados Unidos están encuadradas en esta filosofía. Sumantra Goshal, en “Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices”, señala que la ideología liberal de Friedman ha impregnado las escuelas de negocios en la mayoría de las disciplinas que son las raíces de las teorías de la dirección. Como ejemplo señala los principales campos académicos basados en esta ideología: teoría de la agencia, estrategia, costos económicos de transacción, teoría de juegos o dilemas sociales, entre otras<sup>202</sup>.

### 1.2.2. Fuerzas sociales

Las fuerzas sociales que explican la transformación surgieron después de la reunión de Pittsburg. Este encuentro de académicos desencadenó un movimiento social cuya principal actividad fue la creación de *Strategic Management* como un campo autónomo de conocimientos, más el impulso de nuevas instituciones y órganos de difusión académica que buscaban dotar de mayor legitimidad y aceptación a la naciente disciplina.

El principal promotor de esta fuerza externa fue Dan Schendel, quien logró sustituir en la comunidad académica el campo de *Business Policy* por el de *Strategic Management*. La aceptación de este nuevo campo de estudios por parte de muchos profesores llevó a que las universidades, inicialmente en los Estados Unidos, fueran cambiando –gradualmente– el enfoque y contenido en la dirección de empresas.

Por otro lado, las recomendaciones del Informe Ford ejercieron una fuerte influencia en la desaparición de *Business Policy* y en el

<sup>201</sup> Friedman, M. (1966), p. 173.

<sup>202</sup> Goshal, S. (2005), pp. 75-91.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

surgimiento de *Strategic Management*, porque el informe buscaba fundamentar la educación en los negocios en la economía y en los métodos de investigación basados en evidencias empíricas. A este respecto Mintzberg sostiene que nunca antes un informe había logrado tantos cambios significativos en la educación superior<sup>203</sup>. Universidades, escuelas de negocios de los Estados Unidos y la *Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB) aplicaron las recomendaciones del informe.

El primer paso que dieron las universidades fue dotar de mejores cualidades analíticas y científicas a la investigación y a la enseñanza en dirección, administración y negocios, con el interés de otorgar a esta disciplina mayor respetabilidad académica. A partir de la publicación del informe, las universidades buscaron, en gran medida, el rigor científico por encima de la utilidad y la conveniencia, tanto en la enseñanza como en la investigación. Una asignatura como *Strategic Management* cumplía más adecuadamente las recomendaciones del informe.

Otras fuerzas externas provinieron del éxito que tuvo BCG en traducir las necesidades de las empresas en soluciones de consultoría adaptables a cada empresa, a partir de modelos analíticos, esquemas generales y recomendaciones útiles para ser puestas en práctica. Tomaron fuerza las técnicas de dirección prescriptivas, que indicaban lo que había que hacer sin mayor distinción del tipo de compañía y sus condiciones internas, surgiendo con mayor fuerza las recetas empresariales que sustituyeron al pensamiento, el juicio y el sentido común. Esta tendencia hacia la sofisticación llevó –en gran medida– a las universidades y escuelas de negocios a otorgar mayor valor al análisis y al uso de herramientas genéricas de diagnóstico y actuación empresarial.

En resumen, podemos señalar que la asignatura de *Business Policy* tuvo unos objetivos iniciales que tanto las circunstancias como las nuevas corrientes de pensamiento desplazaron hacia un nuevo paradigma en la enseñanza y la investigación de la dirección, la ad-

---

203 Mintzberg, H. (2005), p. 41.

ministración y los negocios, primero en HBS, y posteriormente en el resto de escuelas de negocios de los Estados Unidos.

Este cambio, más que la desaparición de una asignatura fue una transformación, porque desaparecer significa “dejar de estar a la vista o en un lugar”<sup>204</sup>, mientras que transformación es “cambiar de forma a alguien o algo”<sup>205</sup> y, como hemos observado, *Business Policy* cambió su forma en la asignatura de *Strategic Management*. De igual modo, significó un cambio de enfoque en la dirección de empresas, como veremos a continuación.

## 2. Transformación de *Business Policy*

En 1986, la asignatura *Business Policy* se convierte en la asignatura *Competition and Strategy*, impartida por Michael Porter en el programa MBA de HBS. Por otro lado, Dan Schendel pone el nombre de *Strategic Management* a la asignatura que reemplaza a *Business Policy*. Esta nueva asignatura –que a efectos de este trabajo llamaremos *Strategic Management*– tiene como objeto de estudio la estrategia de los negocios en ambientes competitivos, siendo Porter y Schendel quienes sustentan sus bases conceptuales.

### 2.1. ¿Qué es *Strategic Management*?

Los profesores Rumelt, Schendel y Teece señalaron que *Strategic Management* en el pasado fue frecuentemente llamada *Policy* y en la actualidad se denomina simplemente *Strategy*. Este campo, a juicio de estos profesores, consiste –de manera general– en la dirección de las organizaciones y la empresa en ambientes de competencia.

Estos autores señalan que, a causa de la competencia, las empresas tienen que elegir asuntos estratégicos como “la selección de los objetivos, elección de los productos y servicios; diseño y configuración de las políticas que determinan cómo el posicionamiento

204 Real Academia Española.

205 Real Academia Española.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

de la empresa permite competir en los mercados de productos (por ejemplo, estrategia competitiva), la elección de un adecuado nivel de ámbito del negocio, el diseño de la estructura organizativa, de los sistemas administrativos y de las políticas que se utilizan para definir y coordinar el trabajo”<sup>206</sup>. Estos asuntos estratégicos, según Rumelt, Schendel y Teece, constituyen el conjunto de acciones y decisiones que dan origen al proceso estratégico.

Nag, Hambrick y Chen definieron *Strategic Management* como un campo de estudios que desarrolla la formulación y la aplicación de los principales objetivos y las iniciativas adoptadas por la alta dirección –en nombre de los propietarios–, basadas en la consideración de los recursos y la evaluación de los entornos internos y externos en los que la organización compite<sup>207</sup>.

## 2.2. Características de *Strategic Management*

*Strategic Management* tiene como conocimiento de base, principalmente, la definición y elaboración de la formulación, y la implementación de la estrategia de una empresa. Este conocimiento impartido es de naturaleza teórica, porque si la ‘teoría’ es “el conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación”<sup>208</sup>, *Strategic Management* es un conocimiento ampliamente desarrollado y divulgado en un cuerpo de ideas que, a su vez, generan análisis y prescripciones al margen de su aplicación.

Si análisis es “la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos”<sup>209</sup>, entonces, bien puede decirse que *Strategic Management* es una asignatura de naturaleza analítica, porque el estudio de la estrategia de la empresa implica separar en partes todos sus componentes, como el entorno y la competencia, con el fin de conocer sus dinámicas y su comportamiento.

206 Rumelt, R.; Schendel, D. y Teece, D. (eds.) (1995), p. 9.

207 Nag, R.; Hambrick, D. y Chen, M.J. (2007), pp. 935-955.

208 Real Academia Española.

209 Real Academia Española.

Respecto a la docencia de este campo, el tipo de conocimiento impartido por *Strategic Management* requiere, por lo general, un perfil de profesor más especializado en el campo de la economía, y con competencias investigadoras en métodos analíticos y empíricos para desarrollar teorías basadas en demostraciones cuantitativas. El tipo de profesor que *Strategic Management* requiere es el de un experto en análisis y formulación de la estrategia. Este requisito prescinde de los conocimientos generales e integradores de la dirección y los conocimientos derivados de la reflexión y la experiencia empresarial.

*Strategic Management* se apoya en modelos explicativos –por ejemplo, el análisis de las 5 fuerzas– y presenta unas técnicas orientadas a la aplicación de estrategias globales y genéricas<sup>210</sup>, con el fin de brindar fórmulas y categorías universales para ser aplicadas en las empresas. Michael Porter dice que “en toda industria, sin importar si es nacional o internacional, o si se produce un bien o servicio, las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas de la competencia: la entrada de más competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder negociador de los clientes, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales”<sup>211</sup>.

Podemos señalar –entonces– que la asignatura *Strategic Management* ofrece al empresario herramientas analíticas que ayudan a comprender los mercados, la competencia y la manera de competir y, así, minimizar la incertidumbre. Sin embargo, *Strategic Management* niega la posibilidad de ofrecer una enseñanza práctica del gobierno y la dirección de una empresa desde una perspectiva integral.

En conclusión, en el enfoque de *Strategic Management* se cumple perfectamente la premisa del modelo neoclásico de la empresa y desaparece la necesidad de gobernar la empresa. Como explica el profesor Martínez-Echevarría: “el empresario no actúa, sino que son más bien las fuerzas competitivas del mercado las que determinan

---

210 Porter, M.E. [1985 (2013)], p. 30.

211 Porter, M.E. [1985 (2013)], p. 32.

su conducta adaptadora. En realidad el empresario no necesita desarrollar ninguna función directiva, ya que toda su actividad se reduce a aplicar una regla de cálculo a la información que, de modo pasivo, recibe del medio”<sup>212</sup>.

### 3. Aspectos positivos del cambio

La evolución de *Business Policy* en el período de transformación aporta importantes elementos conceptuales a la teoría de la dirección de empresas. Unos aspectos han sido positivos y otros negativos. Sin lugar a dudas, la principal aportación ha sido el desarrollo del concepto de estrategia de los negocios, porque el estudio de la estrategia en la dirección –en palabras de Martínez-Echevarría – lleva al “reconocimiento de la incertidumbre con que actúa el directivo”<sup>213</sup>. Esto ha permitido a la teoría de la dirección superar la concepción de la administración científica, cuyo enfoque reduce las interacciones entre las personas de la empresa a una racionalidad administrativa de tiempos y métodos, en la que el ambiente externo no tiene consideración alguna.

Otra contribución importante es el claro avance hacia el análisis de la empresa, porque el énfasis analítico desarrollado por Porter y Schendel condujo a un conocimiento más preciso de todos los factores externos de una empresa. Nos referimos, específicamente, a la competencia, el entorno y el sector o industria a los que pertenece una empresa.

Porter aporta el concepto de creación de valor, que consiste en el grado de utilidad de las cosas para satisfacer una necesidad, y señala que la creación de valor para los clientes es el gran objetivo que deben perseguir las empresas. En “What is Strategy?” sugiere que “la estrategia competitiva consiste en la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor”<sup>214</sup>.

212 Martínez-Echevarría, M.A. (2005), p. 100.

213 Martínez-Echevarría, M.A. (2005), p. 281.

214 Porter, M.E. (1996), pp. 61-78.



Desarrolla dos conceptos que se convirtieron en vitales para el campo de la dirección de empresas. Por un lado, el concepto de diferenciación competitiva, que consiste en la creación de productos singulares y únicos, orientados a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Por otro lado, amplía el concepto de ventaja competitiva, desarrollado por el pensamiento clásico de Ricardo y los economistas de la economía industrial, que significa cómo competir y obtener ventajas frente a la competencia en la carrera hacia la creación de valor para los clientes.

La aportación de Porter desde el pensamiento económico enriquece la teoría de la dirección de empresas porque aporta valiosos elementos para comprender las dinámicas de la actividad directiva respecto de situaciones como la influencia de las fuerzas del entorno, la comprensión de la competencia, la posición en una industria determinada y el análisis de la empresa.

#### 4. Aspectos negativos del cambio

La transformación de la asignatura *Business Policy* en la asignatura *Strategic Management* deja como resultado aspectos negativos respecto de una adecuada comprensión de la dirección de empresas. El hecho principal es que se relega a un segundo plano la naturaleza directiva de la asignatura y, por tanto, se difumina la enseñanza y el desarrollo de habilidades y competencias de gobierno en dirección general, esenciales para el éxito de una empresa. Con este hecho – como explica el profesor Palacios– “la dirección de empresas se redujo para algunos al mero diseño de una estrategia de negocio”<sup>215</sup>. Así las cosas, desaparece el propósito original de *Business Policy*, que era formar a las personas con funciones y responsabilidades de dirección general.

<sup>215</sup> García de Castro, A. y Palacios, J. (2006), p. 49.

#### 4.1. La prudencia del directivo

La principal consecuencia de esta transformación es que se pierde la enseñanza de las competencias en gobierno, que se aprenden y se adquieren mediante el ejercicio de la virtud de la prudencia, entendida como la aplicación de la razón práctica. Una asignatura en gobierno se basa en la enseñanza práctica de la virtud de la prudencia, porque la prudencia es el conocimiento práctico que dirige la conducta humana hacia un fin y ese conocimiento no es vago o indeterminado; por el contrario, es un conocimiento sobre circunstancias individuales y concretas. Un gobernante prudente es aquel “capaz de emitir un juicio acertado sobre lo que ha de hacer aquí y ahora”<sup>216</sup>.

La prudencia, como cualidad del gobernante, está conformada por unas actividades que configuran la conducta humana. En primer lugar, el *consejo* o la deliberación, consistente en la indagación sobre los medios de que dispone frente a una acción o decisión. En segundo lugar, el *juicio* sobre el bien, el mal, lo verdadero o lo falso de lo examinado. En tercer lugar, el *mando* o imperio, consistente en la aplicación de las decisiones ya deliberadas o juzgadas como convenientes<sup>217</sup>. Este último tiene por finalidad poner en práctica los raciocinios del consejo y del juicio.

La omisión en la enseñanza de los asuntos de gobierno ha sido fruto del cambio en la asignatura, porque la enseñanza de la estrategia desplaza la consideración por el director general y el quehacer de la dirección hacia el estudio de esquemas analíticos basados en teoría económica de la empresa. Esta omisión trae como consecuencia la creación de una forma de pensamiento –una ideología, para ser más precisos– que concibe la empresa como una persona jurídica de naturaleza amoral cuya función es únicamente económica. Sumantra Goshal explica este fenómeno de la siguiente forma: “sugiero que ha habido una propagación ideológica que se ha inspirado en teorías amorales, en la que las escuelas de negocios

<sup>216</sup> Llano, C. [1996 (1998)], p. 97.

<sup>217</sup> Palacios, L.E. (1957), p. 94.

han eximido a sus estudiantes de cualquier sentido de la responsabilidad moral”<sup>218</sup>.

El resultado de la enseñanza de esta ideología lleva –en buena parte– a ponderar positivamente el análisis objetivo –con pretensiones de ciencia– como verdadero, sin ninguna consideración hacia las consecuencias éticas o morales subyacentes en las decisiones. Pero se olvida de que la enseñanza de la actividad de gobierno es de naturaleza moral, porque la deliberación, el juicio y el mando, como atributos de la prudencia, están orientados a la recta razón en el obrar<sup>219</sup>. Precisamente este cambio en la enseñanza fue confirmado por el estudio de Greiner, Bhambri y Cummings, en el artículo “Searching for a Strategy to Teach Strategy”, donde explicaron que la enseñanza de *Strategy* en las universidades norteamericanas se había volcado hacia habilidades analíticas en detrimento del desarrollo de habilidades morales como el criterio y el juicio<sup>220</sup>.

#### 4.2. La desaparición de la ética en *Strategic Management*

La transformación omitió las cuestiones éticas y morales existentes en la dirección y en el gobierno de la empresa. Estos aspectos fueron considerados subjetivos y propios de la esfera individual de las personas, no un asunto de la empresa como tal. A este respecto recordemos que uno de los ejes conceptuales principales de la asignatura *Business Policy* era el deber moral y la responsabilidad de la empresa con la sociedad. En ninguno de sus dos principales libros Porter realiza mención alguna a la ética ni a los deberes morales con la sociedad. Incluso el mismo Andrews reprochaba a Porter la falta de interés absoluto en los asuntos éticos y morales. Quizás esto se debía –señaló Andrews en una entrevista– a que, en la concepción de Porter, a la ética y a la moral les faltaba rigor y utilidad<sup>221</sup>.

218 Goshal, S. (2005), pp. 75-91. Grant, R. (2008), pp. 276-281.

219 *Suma Teológica* VIII, q. 47, a. 2.3.

220 Greiner, L.E.; Bhambri, A. y Cummings, T.G. (2003), pp. 404-420.

221 Kiechel, W. (2010), p. 121.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

De hecho, el profesor Robert M. Grant, en el artículo “Why Strategy Teaching should be Theory Based”, en el que compara *Business Policy* con el enfoque de Porter, señala que la teoría de Porter está fundada en una teoría del beneficio y en las fuentes de ventaja competitiva para el logro de este beneficio basadas en el análisis de industrias y mercados en una combinación del modelo clásico de David Ricardo y los postulados modernos de la economía industrial<sup>222</sup>, premisas que –a nuestro juicio– conducen al individualismo y al liberalismo económico. Geoffrey Chamberlain, en el libro *Understanding Strategy*, coincide con Grant en que el modelo económico de Porter está sustentado en la suposición de que el hombre sólo persigue su propio interés (los seres humanos sólo persiguen maximizar sus propios beneficios), tal como consideraba el pensamiento clásico encabezado por Adam Smith<sup>223</sup>.

Si separamos la ética del campo de la dirección de empresas, puede ocurrir un fenómeno en la enseñanza consistente en la propagación de una visión individualista y egoísta de la naturaleza humana y de la propia empresa que lleva a creer que la finalidad de la empresa es –únicamente– crear beneficios para los accionistas. En consecuencia, se reduce la dirección a la aplicación de métodos, técnicas analíticas y procedimientos conducentes al logro de los objetivos económicos de la empresa, sin consideración de las situaciones más reales que vive la empresa, tales como las interacciones entre las personas y con otros grupos sociales y, en términos generales, la contribución de la empresa a la comunidad. Sobre este punto, Goshal señaló que la adopción en los últimos 50 años del modelo científico en la dirección, basado en la parcialidad del análisis y la exclusión del papel de la persona humana, ha conducido a la negación de cualquier consideración ética o moral en la dirección de empresas.

---

222 Grant, R. (2008), pp. 276-281.

223 Chamberlain, G.F. (2010), p. 11.

#### 4.3. Pérdida de los saberes políticos en *Strategic Management*

Lo político es el elemento principal de la dirección, porque gobernar es conducir a una organización de un lugar a otro, lo cual se realiza en medio de la incertidumbre, la ambigüedad, el conflicto y, en ocasiones, la adversidad. Esta tarea de gobierno es una práctica política porque requiere habilidades como la experiencia, la intuición, el juicio y, principalmente, la prudencia. Esas habilidades no se desarrollan en *Strategic Management* por la sencilla razón de que esa asignatura no enseña a dirigir. Mintzberg describe la frustración de un egresado de un MBA que no aprendió a dirigir, pese a que tenía toda la técnica y conocía el negocio a la perfección; sin embargo, se sentía fracasado porque no comprendía las complejidades y la política en la compañía<sup>224</sup>.

La política está presente en las organizaciones. De hecho, un estudio realizado por Jeffrey Gandz y Victor Murray muestra este fenómeno. Gandz y Murray encuestaron a 428 directivos, cuyas respuestas reflejaron la presencia de la política en la realidad de sus empresas. El 93% de los encuestados consideraba que la pugna gerencial o politiquero en las relaciones laborales está presente en la mayoría de sus organizaciones. Asimismo, el 89% consideraron que los ejecutivos de éxito tienen que ser buenos políticos<sup>225</sup>.

El gobierno tiene que ver por naturaleza con el poder; éste es un elemento constitutivo del gobierno. La comprensión del fenómeno del poder es la esencia misma de la dirección de empresas. Sin embargo, este concepto no tiene ninguna entidad en la asignatura *Strategic Management*. Este hecho es inexplicable, porque deja de lado el reconocimiento de las dinámicas de poder en la organización, cuya naturaleza es compleja y, en muchos de los casos, conflictiva.

De la naturaleza política de la dirección se desprende el carácter social de la empresa, porque las empresas están constituidas por personas cuya naturaleza es social y relacional. Debido a esto, la organización está construida sobre la base de múltiples interacciones

224 Mintzberg, H. (2005), p. 25.

225 Gandz, J. y Murray, V. (1980), pp. 244-251.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

entre los miembros de la empresa. De ahí que factores de gobierno como la unidad, la organización institucional y la coordinación de la organización sean esenciales para el adecuado desarrollo de la empresa. Estos elementos, propios de la naturaleza social de la organización, se omiten en *Strategic Management*, porque el énfasis directivo está enfocado a lograr la competitividad mediante la superación de las empresas rivales en el mercado.

Las empresas forman parte de la sociedad y no son organismos aislados, son instituciones que cuentan con unos deberes y responsabilidades con la sociedad en su conjunto. Gay consideraba que las empresas no eran males necesarios para la sociedad, sino organismos civilizadores, llamados a contribuir a los fines de la sociedad<sup>226</sup>. Andrews concebía la empresa como una institución pública que presta un servicio a la sociedad y cuyos objetivos son de naturaleza económica y no económica<sup>227</sup>. En cambio, ni Porter ni Schendel hacen planteamientos sobre la sociedad en su conjunto; simplemente se refieren a ella en términos de mercado.

En última instancia, la concepción de empresa que se observa en la asignatura *Strategic Management* reduce la empresa a un simple instrumento económico cuyo rol es maximizar los beneficios y minimizar los costes. Es una concepción que ubica a la empresa en una situación de desarticulación con las necesidades de la sociedad y de aislamiento e indiferencia social.

## 5. Comparación con otras propuestas

En 1958 Antonio Valero y Vicente dirigió los inicios del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) como una escuela de alto nivel cuya misión era formar empresarios y directivos con espíritu cristiano.

Antonio Valero se interesó –especialmente– por la asignatura de *Business Policy* que impartían Christensen y Andrews en HBS, por-

---

226 Gay, E.F. (1927), pp. 397-400.

227 Andrews, K.R. (1977), p. 153.

que estaba centrada en el director general de la empresa y en la empresa como un todo. Además, coincidía con el proyecto que tenía Valero en mente, que era la formación de la alta dirección de las empresas. En consecuencia, diseñó en el IESE una asignatura de características similares a *Business Policy* a la que denominó “Política de Empresa”. Según Eduardo Ballarín, “Política de Empresa” tenía una cierta deuda intelectual con Kenneth Andrews, pero desarrolló sus propios rasgos distintivos<sup>228</sup>.

Años más tarde, y recogiendo ideas de ese curso, Antonio Valero y José Luis Lucas escribieron *Política de empresa, el gobierno de la empresa de negocios*, donde definieron la Política de Empresa como “un área del saber que se centra en los conocimientos específicos que determinan la formación de una persona para la profesión de director general de una empresa de negocios”<sup>229</sup>. Valero y Lucas denominaron a este director general (llámese presidente, director o consejero) “persona de vértice”, es decir, aquel directivo que ocupa posiciones de máximo poder en la empresa<sup>230</sup>.

Valero y Lucas señalaron que el principal trabajo de las personas de vértice es analizar y diagnosticar el presente; elegir y realizar el futuro de la empresa; y aplicar los procedimientos para el adecuado gobierno de la empresa. Valero y Lucas delimitaron las actividades de las personas de vértice en cuatro grandes actividades de gobierno: el negocio, la estructura directiva, la convivencia profesional y la configuración institucional. Como se observa, las ideas de Valero y Lucas abarcan todos los campos y funciones de la dirección de una empresa. Por tal motivo, el objeto de estudio de la Política de Empresa son los conocimientos que requiere una persona de vértice en distintos ámbitos.

Una persona de vértice requiere un saber y un hacer políticos, porque la dirección es una actividad estrictamente política. Valero y Lucas, en aras de la precisión, definen la política como “un campo del saber que se ocupa de la conducción de las organizaciones ha-

—  
228 Ballarín, E. (2008), pp. 45-50.

229 Valero, A. y Lucas, J.L. (1991), p. 23.

230 Valero, A. y Lucas, J.L. (1991), p. 23.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

cia sus propios fines y que estudia cómo guiar a los grupos humanos (nación, ciudad, ejército, asociaciones, profesionales, empresas, etc.) para alcanzar sus objetivos de grupo”<sup>231</sup>.

La enseñanza de los conocimientos adecuados para un director general, dicen Valero y Lucas, se basa en la observación de las personas que en la práctica realizan bien su trabajo como personas de vértice<sup>232</sup>. Esta afirmación muestra que la enseñanza de la asignatura de Política de Empresa se realiza mediante la observación y reflexión de aquellas personas que dirigen o han dirigido empresas.

Los contenidos y orientación que observamos en Valero y Lucas reflejan una similitud con la asignatura de *Business Policy* en la medida en que su objeto de estudios es el director general (persona de vértice). Asimismo, Gay, Andrews y Valero coinciden en la visión de que la empresa es una institución que tiene una función y una responsabilidad social. Sin embargo, no existe ningún punto de encuentro entre las ideas de Valero y Porter, porque Valero entendía la Política de Empresa como el gobierno de la empresa, mientras que Porter fue en otra dirección, desarrollando modelos económicos aplicados al análisis de los negocios. La razón es clara: cada uno entendía la empresa de manera distinta; el enfoque de Valero es abierto y general, el de Porter es cerrado y reducido.

## 6. Reflexiones sobre la transformación

Después de analizar la evolución histórica de la asignatura de *Business Policy* a partir de cada una de las aportaciones conceptuales que desarrollaron los profesores Gay, Shaw, Andrews, Christensen, Porter y Valero, realizaremos algunas reflexiones personales surgidas del desarrollo de este trabajo de investigación.

Lo primero que descubrimos es que detrás de la evolución histórica de esta asignatura subyace la pregunta: ¿qué es –realmente– dirigir? Podemos señalar que dirigir es una actividad de naturaleza

---

<sup>231</sup> Valero, A. y Lucas, J.L. (1991), p. 28.

<sup>232</sup> Valero, A. y Lucas, J.L. (1991), p. 23.



compleja y ambigua, porque la propia naturaleza de las personas y las circunstancias es impredecible. Por tal motivo, dirigir significa gobernar, guiar, conducir a un grupo de personas hacia un fin. De ahí que la dirección se asiente en habilidades especiales –el criterio, el juicio, la intuición, la experiencia y, especialmente, la prudencia– que no se aprenden ni en la teoría ni mediante la aplicación de una técnica.

La dificultad con la que nos encontramos es querer reducir la dirección al estudio de la estrategia, como sucedió en *Business Policy*. Porque dirigir no es una actividad subordinada a la estrategia. Por el contrario, la estrategia se subordina al criterio de quien dirige una organización. Dirigir no es una función específica de la empresa, porque la naturaleza del gobierno es la totalidad de la organización. Dirigir no es una técnica de la cual emanan prescripciones generales sobre lo que debe hacerse, porque dirigir es un asunto prudencial, que juzga y pondera cada situación y circunstancia de manera particular. Dirigir no es analizar, sino sobre todo, sintetizar, porque dirigir es actuar, realizar, saber hacer y tomar decisiones. En resumen, la principal tarea del directivo no es hacer de todo, sino lograr que el conjunto funcione<sup>233</sup>.

Uno de los problemas de concebir la empresa a partir de la estrategia es que los directivos terminan empeñados en un esfuerzo vano de querer prever el futuro y ajustarlo a un modelo rígido. Este es un propósito ingenuo y mecanicista de la realidad, toda vez que las acciones de las personas son impredecibles y las empresas no funcionan como mecanismos cerrados con información perfecta de los clientes, el mercado y la sociedad. Por el contrario, la realidad de las empresas es dinámica, porque las acciones responden no sólo al entorno sino a las circunstancias.

Un director debe ser, primordialmente, un buen político, capaz de hacer una lectura de los acontecimientos y los hechos de la empresa, el entorno y la organización, que le permita tomar las mejores decisiones. Esta capacidad política es una adecuada combinación entre improvisación y determinación. Jeffrey Pfeffer explica esta

---

<sup>233</sup> Valero, A. y Lucas, J.L. (1991), p. 200.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

afirmación a partir del siguiente símil: “La cuestión está en que las decisiones que se toman en el seno de las organizaciones no se parecen en nada a las que se toman en la escuela. En ésta, una vez anotadas las contestaciones y entregado el examen, ya no hay nada que hacer. Eso no pasa en el mundo empresarial. En éste, las acciones importantes puede que no sean las opciones de primera mano, sino aquellas otras que se abordan más adelante a tenor de lo que vaya sucediendo y que hacen que las cosas funcionen según nuestra conveniencia”<sup>234</sup>.

Gobernar es una actividad propiamente política y de su naturaleza política se desprende la condición práctica; por este hecho no es posible encontrar fórmulas creíbles sobre cómo gobernar. El arte de gobernar no se enseña; simplemente, se va adquiriendo mediante la experiencia y el ejercicio de la prudencia. En la *Ética a Nicómaco* Aristóteles señalaba que el aprendizaje de la política versaba sobre la experiencia y las reflexiones de la vida<sup>235</sup>. Por eso, la tarea de gobierno se asemeja a la actividad del timonel de una nave, porque a medida que navega rectifica, corrige el rumbo, sigue el curso trazado según las condiciones del mar y las circunstancias del tiempo.

Lo segundo que descubrimos es que el ejercicio de gobierno se basa, primordialmente, en los valores de las personas de vértice de las organizaciones. Es decir, las creencias constituyen una orientación fundamental a la hora de tomar decisiones dentro de la organización. Por ese motivo, la forma de entender la empresa por parte de los directivos define la manera en que esa empresa funciona hacia adentro y hacia fuera. Por ejemplo, si los directivos entienden la empresa como una sociedad cuyo objetivo es maximizar beneficios y ganar tanto dinero como sea posible, entonces el comportamiento de los empleados seguirá esta lógica y, en consecuencia, todas las actividades y personas serán medios para un fin único. En última instancia, será una empresa cuyas creencias conducen a un com-

<sup>234</sup> Pfeffer, J. (1993), p. 21.

<sup>235</sup> *Ética a Nicómaco* 1095a.

portamiento egoísta y encerrado en sí mismo, y no aportará nada a la sociedad.

El concepto de empresa de Andrews y Valero ofrece una clara visión de lo que realmente es una empresa, porque reconocen que el proceso de dirección cuenta con unos momentos que sintetizan el quehacer directivo. Por un lado, Andrews conjuga cuatro momentos de la tarea de gobierno, a saber: las oportunidades del entorno, las capacidades de la empresa, los objetivos y expectativas de los directivos, y los deberes de la empresa para con la sociedad. Por otro lado, Valero señala como tareas principales de las personas de vértice: conducir el negocio, gobernar la empresa, estructurar la función de gobierno y asegurar la convivencia profesional de los miembros de la empresa. Como se observa, el rol de los directivos es activo dentro de la organización, y a la vez, responde por los logros y fracasos de la organización como un todo. De igual modo, esta visión de la empresa muestra una filosofía de la empresa centrada en la combinación entre el negocio propiamente dicho y las personas que forman parte del negocio.

El enfoque de Andrews y Valero sobre la empresa se sustenta en una visión humanística, porque todo el planteamiento gira en torno a la persona que tiene bajo su responsabilidad la dirección general de la empresa y, sobre todo, porque ambos enfoques consideran que la dirección tiene como una de las principales responsabilidades el servicio a la sociedad (Andrews) y la creación de realidades sociales más justas (Valero). Andrews y Valero forman parte de una corriente de pensadores del campo de la dirección que consideran que la verdadera finalidad de la empresa, más allá de la acumulación monetaria, “es prestar un servicio. En primer lugar, a las personas que en ella trabajan y, en segundo lugar, al resto de la sociedad”<sup>236</sup>.

La empresa es un proyecto común que –en palabras de Martínez-Echevarría– es susceptible de empeorarse o mejorarse, porque lo más característico es su naturaleza inacabada y abierta a la incertidumbre. Por tal hecho, es un error creer que la empresa es un

---

236 Martínez-Echevarría, M.A. (2005), p. 303.



JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

mecanismo cerrado y predecible. El verdadero motor de la empresa debe ser la búsqueda de la excelencia, ser superior, sobresalir (*excellere*)<sup>237</sup>. “Una excelencia que, en primer lugar reside en las personas; en segundo lugar, en la organización; y finalmente, en el producto”<sup>238</sup>.

Desde la perspectiva actual, ¿cuál es el mejor enfoque para dirigir organizaciones a la luz de lo que hemos estudiado?, ¿sigue vigente el esquema conceptual de *Business Policy* para dirigir organizaciones?, ¿tiene vigencia hoy el enfoque de Andrews y de Valero? Estas preguntas, sin lugar a dudas, abren un rico panorama especulativo y conceptual y alientan a pensar en nuevas y futuras líneas de investigación.



---

237 Moliner, M. (2013), p. 112.

238 Martínez-Echevarría, M.A. (2005), p. 295.



## Conclusiones

La evolución histórica de *Business Policy* nos ha permitido analizar la trayectoria de esta asignatura en HBS, donde descubrimos que experimentó diferentes enfoques en cada periodo analizado. En la primera y segunda etapa la asignatura tuvo elementos en común, porque el objeto de estudio era el director general y el objetivo de aprendizaje era el desarrollo de habilidades tales como la toma de decisiones y la solución de problemas. La tercera etapa de la evolución muestra la transformación de *Business Policy* en *Strategic Management*, a consecuencia de lo cual *Business Policy* pierde la naturaleza de asignatura en dirección general, mutando a una asignatura completamente diferente del propósito inicial. Esta situación lleva consigo el debilitamiento de la dirección de empresas, porque reduce la dirección al ámbito de la dirección estratégica. A continuación, veremos las diferencias entre las dos asignaturas.

	<i>Business Policy</i>	<i>Strategic Management</i>
<b>Característica</b>	Integradora y holística	Funcional
<b>Orientación</b>	Generalista	Especialista
<b>Naturaleza</b>	Práctica	Teórica
<b>Objeto de estudio</b>	El director general	La competencia
<b>Habilidades desarrolladas</b>	Toma de decisiones, solución de problemas, habilidades políticas	Analíticas

Tabla n<sup>o</sup> 3. Comparativa entre *Business Policy* y *Strategic Management* (elaboración propia).

El cambio de objeto de estudio de la asignatura de *Business Policy* hacia *Strategic Management* modifica los objetivos de aprendizaje,

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

porque el aprendizaje de las habilidades en dirección es diferente de las habilidades en la dirección estratégica. El cambio desarrolla habilidades analíticas y omite el aprendizaje de habilidades en gobierno y dirección.

El vacío generado por la desaparición de *Business Policy* propicia la creación de nuevas asignaturas, como Liderazgo y Emprendimiento, que buscan ofrecer alternativas que recuperen los contenidos de *Business Policy*. Sin embargo, las nuevas asignaturas no ocupan el vacío dejado por *Business Policy*, porque la relevancia de *Business Policy* consiste, precisamente, en que la asignatura logra la integración y articulación de los conocimientos de la empresa desde la óptica del director general, y porque las asignaturas de Liderazgo y Emprendimiento no cumplen la función principal de *Business Policy*, que consiste en enseñar el gobierno de la empresa como un todo.

La asignatura *Business Policy* experimenta tres periodos diferentes. En el periodo fundacional, los creadores, Gay y Shaw, logran acertar en la concepción de los negocios, porque entienden que la empresa es una actividad humana organizada, creando una asignatura práctica enfocada a formar a los directores generales de las empresas. El resultado de esta visión les lleva a diseñar el “método del problema” como un novedoso sistema de enseñanza de los negocios, que luego se denomina el método del caso.

La influencia filosófica de los creadores de *Business Policy* es diversa. Por un lado, Gay y Shaw, en el ámbito de la economía comparten las ideas económicas de Von Schmoller y Veblen, cuya principal característica es la distancia conceptual con las escuelas clásicas y neoclásicas. Por otro lado, Gay muestra interés por los modelos educativos basados en la educación experimental de John Dewey. El inicio de *Business Policy* tuvo dos componentes que marcaron su desarrollo fundacional: el primero fue el distanciamiento respecto del pensamiento económico liberal. El segundo, el origen de su método, que surge de las ideas sobre la educación a partir de la experiencia y la práctica.

En el segundo periodo de la asignatura, Christensen y Andrews mantuvieron el mismo objeto de estudios de los creadores, pero se diferenciaron de la concepción inicial porque crearon en el interior

de la asignatura el concepto precursor de la estrategia de los negocios. Este último hecho trajo como resultado la creación del proceso de dirección basado en el concepto de estrategia. La principal característica de Andrews y Christensen es el enfoque humanístico de la dirección, que se confirma por la visión de la empresa como una institución al servicio de la sociedad, como un sujeto moral. Esto los lleva a criticar duramente los enfoques reduccionistas de la empresa, basados en la maximización de los beneficios para los accionistas.

En el tercer periodo de la asignatura, Michael Porter modifica completamente el objeto de estudios de *Business Policy* dirigiéndose hacia el campo de la competencia y la estrategia, lo que implica desnaturalizar la asignatura de *Business Policy*. El resultado de este hecho es el cambio de nombre y la desaparición de *Business Policy* – después de 75 años – del plan de estudios del MBA de HBS. Este hecho propicia una confusión conceptual en universidades y escuelas de negocios entre la dirección y la estrategia; a raíz de esto, el concepto de dirección se reduce a la disyuntiva ganar/perder. De esa forma, desaparece el rol del director general de la organización, que es reemplazado por un análisis abstracto e impersonal de hechos externos como la competencia, la posición en la industria y las fuerzas del entorno.

La orientación de Michael Porter conduce a la pérdida del conocimiento y el estudio de la organización en la empresa, lo cual desemboca en la ausencia de contenidos sobre las dinámicas internas de las personas dentro de la estructura, en la falta de consideración sobre los asuntos éticos y políticos, y en la desaparición del rol y funciones de los directivos. En consecuencia, se reduce la dirección general a la especialización funcional de la dirección estratégica.

*Strategic Management* no tiene la condición de una asignatura integradora, que abarque a las demás materias, porque el objeto es dirigir la estrategia y cómo competir, lo cual es algo distinto de dirigir. *Strategic Management* no posee los atributos de integración y articulación del conocimiento propio de una asignatura *capstone*, porque es una disciplina especializada, funcional y, sobre todo, porque está basada en el concepto de la empresa competitiva.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

*Strategic Management* se enfoca, principalmente, a la interacción de la empresa con el entorno y al análisis de la competencia y de la industria. Tiene como preocupación central la creación de valor para los clientes. Este enfoque es muy limitado, porque en esa concepción la empresa gira solamente en torno a tres ejes –la competencia, el entorno y los clientes–, quedando fuera la organización, es decir, las personas que bajo una dirección llevan a feliz término los objetivos y propósitos de la empresa. De esta forma, la empresa se convierte en algo impersonal y objetivo: desaparece el componente humano y, especialmente, la condición política de la dirección.

Porter y Schendel intentaron fundamentar la dirección a partir de la economía: aunque hicieron aportaciones importantes que ayudaron a comprender la naturaleza del entorno, de la competencia y el desarrollo de ventajas competitivas en el interior de una empresa, desconocieron que la dirección se apoya no solamente en una disciplina, sino en muchas, porque es generalista y se apoya en todos los campos del saber.

La influencia filosófica de Porter proviene principalmente de la teoría económica neoclásica. Primero son los economistas, Chamberlin y Robinson, quienes desarrollan los primeros estudios sobre la competencia y los monopolios. Posteriormente viene la influencia de Edward Mason sobre las relaciones de una empresa y la industria. Y finalmente, Joe Bain, quien trabaja sobre los principales determinantes de la rentabilidad de la empresa dentro de una industria. Como se desprende de lo anterior, Porter es un profesor de dirección que sustenta todo su aparato conceptual en la economía industrial y neoclásica, que se caracteriza –entre otras cosas– por la explicación del funcionamiento de la economía desde la premisa del individualismo.

Cada etapa de desarrollo de la asignatura de *Business Policy* entiende de diversa forma el valor de la responsabilidad con la sociedad. Así, en la primera etapa Gay unió los contenidos de *Business Policy* a los de *Social Factors in Business*, buscando otorgar importancia a la cuestión social de la empresa; de modo parecido, Christensen y Andrews creen que la empresa es una institución, un organismo al servicio del interés público, señalando que la empresa no



tiene sólo una función económica. En cambio, en la tercera etapa se desprende del análisis que la principal responsabilidad de los directivos es la creación de valor –utilidad– para los accionistas. En esta etapa se desarrolla una concepción de la empresa a partir del individualismo y la creencia de que la finalidad de la empresa es –únicamente– ganar dinero hoy y en el futuro. Como consecuencia se legitima, por parte de los directivos, la validez natural de la maximización de los beneficios.

La visión propuesta por *Business Policy* no ha desaparecido por completo. A modo de ejemplo hemos presentado al final del trabajo, de modo muy esquemático, la propuesta de Antonio Valero y Vicente, que desarrolla el concepto de dirección de una manera integral, porque descompone el proceso de dirección a partir de sus principales elementos: el negocio, la estructura directiva, la convivencia profesional y la configuración institucional. Especialmente, concibe la enseñanza de la Política de Empresa a partir del aprendizaje de lo que hacen las personas de vértice dentro de las organizaciones. El enfoque de Valero es, sin lugar a dudas, uno de los más completos en el campo de la dirección de empresas.

Una asignatura como *Business Policy* es necesaria para el plan de estudios de un programa MBA porque contribuye al desarrollo del criterio, la visión de conjunto y, especialmente, la sabiduría práctica, que se origina en la experiencia y el conocimiento agudo de la realidad. Estas cualidades constituyen las virtudes propias de una persona prudente.

El principal valor de una asignatura como *Business Policy* es la naturaleza política de la asignatura; cuando decimos ‘política’ nos referimos a la palabra griega *polis*, que significa ciudad, comunidad, lo cual nos invita a pensar en términos de sociedad. Es decir, *Business Policy* ayuda a rescatar a los directivos del solipsismo que lleva a creer que todo gira en torno a la propia individualidad. *Business Policy* no sólo amplía la perspectiva, sino que tiende un puente hacia la construcción de la sociedad. La empresa es un factor civilizador y generador de beneficios sociales.

Una asignatura de esta naturaleza es necesaria para la enseñanza de la difícil actividad de gobernar las organizaciones, porque se basa en la experiencia de los que han gobernado y se apoya en el

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

conocimiento de la realidad. Un buen gobernante de empresa es aquel capaz de conjugar tres características necesarias para el buen gobierno: la práctica (experiencia), el arte (habilidad para hacer algo) y la ciencia (el cuerpo de conocimientos).

Las empresas son sistemas abiertos porque son proyectos inacabados, susceptibles de mejorar o empeorar como consecuencia de la incertidumbre de las circunstancias y la complejidad de las acciones y motivaciones humanas. El uso de un modelo de dirección basado en la estrategia genera sistemas cerrados, que suponen unas condiciones estáticas y mecánicas de la realidad de la empresa. La dirección de empresas no puede entenderse ni llevarse a cabo sólo a partir del uso de modelos, porque con los modelos se corre el riesgo de sustituir el criterio y la prudencia del directivo.

Los modelos de dirección de empresas basados en la estrategia generan una visión de la empresa reduccionista y mecanicista. Por el contrario, creemos que la dirección de empresas debe promover objetivos y estrategias *ad hoc*, según las condiciones y las circunstancias de cada momento. Un estilo de dirección así configurado refleja el saber político y prudencial que requiere el gobierno de una organización como un todo.

## Bibliografía

- Aben, Gabriel (2013), "The Origins of Business Ethics in American Universities 1902-1932", *Business Ethics Quarterly*, vol. 23, n<sup>o</sup> 2, pp. 171-205.
- Aktouf, Omar (2005), "The False Expectations of Michael Porter's Strategic Management Framework", *Revista Gestao e Planejamento*, vol. 6, n<sup>o</sup> 11, pp. 75-94.
- Andrews, Kenneth R. (1973), "Can the Best Corporations be made Moral?", *Harvard Business Review*, vol. 51, n<sup>o</sup> 3, pp. 57-64.
- Andrews, Kenneth R. (1977), *El concepto de estrategia de la empresa*, Eunsa, Pamplona.
- Andrews, Kenneth R. (ed.) (1989), *Ethics in Practice, managing the Moral Corporation*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Andrews, Kenneth R. (1951), "Executive Training by the Case Method", *Harvard Business Review*, vol. 29, n<sup>o</sup> 5, pp. 58-70.
- Andrews, Kenneth R. (1957), "Is Managing Training Effective?", *Harvard Business Review*, vol. 35, n<sup>o</sup> 1, pp. 85-94.
- Andrews, Kenneth R. (1971), "New Horizons in Corporate Strategy", *McKinsey Quarterly*, vol. 7, n<sup>o</sup> 3, pp. 34-43.
- Andrews, Kenneth R. (1969), "Toward Professionalism in Business Management", *Harvard Business Review*, vol. 47, n<sup>o</sup> 2, pp. 49-60.
- Aquino, Tomás de (1956), *Suma Teológica*, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid.
- Arden, Philip (1997), "The Integrating Course in the Business School Curriculum, or, whatever happened to Business Policy", *Business Horizons*, vol. 40, n<sup>o</sup> 2, pp. 65-70.
- Aristóteles (2009), *Ética a Nicómaco*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid.
- Ballarín, Eduardo (2008), "El enfoque de dirección general", *Revista de Antiguos Alumnos IESE Business School*, vol. 12, n<sup>o</sup> 1, pp. 45-50.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

- Bell, Daniel [1977 (2010)], *Las contradicciones culturales del capitalismo*, Alianza, Madrid.
- Bennis, Warren y O'Toole, James (2005), "How Business School Lost their Way", *Harvard Business Review*, vol. 83, nº 5, pp. 96-104.
- Bower, Joseph (1982), "Business Policy in the 1980's", *Academy of Management Review*, vol. 7, nº 4, pp. 630-638.
- Cameron, Rondo y Neal, Larry [1990 (2012)], *Historia económica mundial, desde el paleolítico hasta el presente*, Alianza, Madrid.
- Chamberlain, Geoffrey (2010), *Understandig Strategy*, CreateSpace, Charleston, SC.
- Christensen, C. Roland; Andrews, Kenneth R. y Bower, Joseph [1965 (1978)], *Business policy: Text and Cases*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
- Copeland, Melvin (1958), *And Mark an Era: the Story of the Harvard Business School*, Little, Brown and Company, Boston.
- Cruikshank, Jeffrey L. (1987), *A Delicate Experiment*, Harvard Business School Press, Boston.
- Cruz, Alfredo (2009), *Filosofía política*, Eunsa, Pamplona.
- Cuff, Robert (1996), "Edwin F. Gay, Arch W. Shaw and the Uses of History in early Graduate Business Education", *Journal of Management History*, vol. 2, nº 3, pp. 9-25.
- Evered, Roger (1980), "A New View of Business Policy and Planning by Dan Schendel and Charles Hofer", *Administrative Science Quaterly*, vol. 25, nº 3, pp. 536-543.
- Evered, Roger (1983), "So, what is Strategy?", *Long Range Planning*, vol. 16, nº 3, pp. 57-72.
- Freeman, R. Edward (1984), *Strategic Management a Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Marshfield, Massachusetts.
- Friedman, Milton (1966), *Capitalismo y libertad*, Rialp, Madrid.
- Gandz, Jeffrey y Murray, Victor V. (1980), "The Experience or Workplace Politics", *The Academy of Management Journal*, vol. 23, nº 2, pp. 237-251.
- García de Castro, Antonio y Palacios, Juan (eds.) (2006), *El perfeccionamiento de la alta dirección*, Fundación San Telmo, Sevilla.
- Gay, Edwin F. (1927), "The Founding of the Harvard Business School", *Harvard Business Review*, vol 5, nº 4, pp. 397-400.

- Ghemawat, Pankaj, (2007), *Estrategia y el panorama empresarial* (2ª edición), Pearson Educación, Madrid.
- Ghemawat, Pankaj (2002), "Competition and Business Strategy in Historical Perspective", *The Business History Review*, vol. 76, nº 1, pp. 37-74.
- Gordon, Robert A. y Howell, James E. (1959), *Higher Education for Business*, Columbia University Press, Nueva York.
- Goshal, Sumantra (2005), "Bad Management Theories are destroying Good Management Practices", *Academy of Management Learning and Education*, vol. 4, nº 1, pp. 75-91.
- Grant, Robert, M. (2008), "Why Strategy Teaching should be Theory Based", *Journal of Management Inquiry*, vol. 17, nº 4, pp. 276-281.
- Grant, Robert, M. [1996 (2006)], *Dirección estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- Gras, Norman Scott Brien (1946), "Obituary Notice: Edwin Francis Gay", *The Economic History Review*, vol. 16, nº 1, pp. 60-62.
- Greiner, Larry E.; Bhambri, Arvind A. y Cummings, Thomas G. (2003), "Searching for a Strategy to Teach Strategy", *Academy of Management Learning and Education*, vol. 2, nº 4, pp. 402-420.
- Hambrick, Donald C. y Chen, Ming-Jer (2008), "New Academic Fields as Admittance-Seeking Social Movements: the Case of Strategic Management", *Academy of Management Review*, vol. 33, nº 1, pp. 33-54.
- Hamel, Gary y Prahalad, Coimbatore K. (2005), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, vol. 67, nº 3, pp. 63-76.
- Hayes, Robert y Abernathy, William (1980), "Managing our Way to Economic Decline", *Harvard Business Review*, vol. 58, nº 4, pp. 67-77.
- Hernández, Juan José (2002), *Los Estados Unidos de América: Historia y Cultura*, Almar, Salamanca.
- Khurana, Rakesh (2007), *From Higher Aims to Hired Hands*, Princeton University Press, Princeton, Nueva Jersey.
- Khurana, Rakesh y Nohria, Nitin (2008), "It's time to Make Management a True Profession", *Harvard Business Review*, vol. 86, nº 10, pp. 70-77.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

- Kiechel, Walter (2010), *The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.
- Llano, Alejandro (1998), *La nueva sensibilidad*, Espasa, Madrid.
- Llano, Carlos [1996 (1998)], *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, México.
- Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso (2005), *Dirigir empresas, de la teoría a la realidad*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid.
- Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso (1983), *Evolución del pensamiento económico*, Espasa, Madrid.
- MacIntyre, Alasdair (1987), *Tras la virtud*, Crítica, Barcelona.
- Mintzberg, Henry (2004), *Managers not MBA's. A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Mintzberg, Henry (2005), *Directivos, no MBAs, Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*, Deusto, Barcelona.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph (2009), *Strategy Safari*, Prentice Hall, Londres.
- Mintzberg, Henry (1990), "The Design School, Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 11, nº 3, pp. 171-195.
- Moliner, María (2013), *Etimologías esenciales de la lengua española*, Gredos, Madrid.
- Nag, Rajiv; Hambrick, Donald y Chen, Ming-Jer (2007), "What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field", *Strategic Management Journal*, vol. 28, nº 9, pp. 935-955.
- Palacios, Leopoldo E. (1957), *La prudencia política*, Rialp, Madrid.
- Pascale, Richard (1984), "Perspectives on Strategy: the Real History behind the Honda's Success", *California Management Review*, vol. 26, nº 3, pp. 47-72.
- Pechman, Joseph A. (1978), "Robert Aaron Gordon", *Brookings Papers on Economic Activity*, vol. 9, nº 2, pp. 233-236.

- Pfeffer, Jeffrey y Fong, Christina, T. (2002), "The End of Business Schools? Less Success than Meets the Eye", *Academy of Management Learning and Education*, vol. 1, n<sup>o</sup> 1, pp. 78-95.
- Pfeffer, Jeffrey y Sutton, Robert (1997), *El fin de la superstición en el Management*, Urano, Barcelona.
- Pfeffer, Jeffrey (1993), *El poder en las organizaciones*, McGraw-Hill, Madrid.
- Podolny, Joel M. (2009), "The Buck Stops (and Starts) at Business Schools", *Harvard Business Review*, vol. 87, n<sup>o</sup> 6, pp. 62-67.
- Porter, Michael E. (1975), "Note on Structural Analysis Industries", *Harvard Business School Cases*, vol. 56, n<sup>o</sup> 4, pp. 1-17.
- Porter, Michael E. (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, vol. 57, n<sup>o</sup> 2, pp. 137-145.
- Porter, Michael E. [1980 (2013)], *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores* (3<sup>o</sup> edición en español), Pirámide, Madrid.
- Porter, Michael E. [1985 (2013)], *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (3<sup>o</sup> edición en español), Pirámide, Madrid.
- Porter, Michael E. (1996), "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, vol. 74, n<sup>o</sup> 6, pp. 61-78.
- Rocha, Héctor (2008), "Las teorías y la práctica de la dirección son una fuerza para el bien. La contribución de Sumantra Goshal", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. XI, n<sup>o</sup> 2, pp. 171-218.
- Rumelt, Richard; Schendel, Dan y Teece, David (eds.) (1994), *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Shaw, Arch W. (1916), *An Approach to Business Problems*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Sinclair, John (1995), *Collins COBUILD English Dictionary*, Harper Collins, University of Birmingham, Londres.
- Smith, Adam (1996), *La riqueza de las naciones*, Alianza, Madrid.
- Smith Jr., George Albert y Christensen, C. Roland [1951 (1959)], *Policy, Formulation and Administration* (3<sup>o</sup> edición), Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.
- Underwood, Harold F. (1956), *Historia económica de los Estados Unidos*, Nova, Buenos Aires.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

Valdaliso, Jesús M<sup>a</sup> y López, Santiago (2000), *Historia económica de la empresa*, Crítica, Barcelona.

Valero, Antonio y Lucas, José Luis (1991), *Política de empresa, el gobierno de la empresa de negocios*, Eunsa, Pamplona.