



Universidad Nacional de Córdoba
Facultad de Ciencias Económicas
(Argentina)



El modelo de la tarea directiva en la pequeña y mediana empresa

Dr. Héctor F. Alvarez

Profesor Consulto e Investigador categorizado de la U.N.C
Director del proyecto y autor del marco conceptual.

Derechos reservados por el autor

hfalvarez@arnet.com.ar

halvarez@eco.unc.edu.ar

Coordinación general del proyecto:

Lic. Rosa Argento

Participaron en el proyecto:

Lic. Elena Godoy

Lic. Silvia Huanchicay

Lic. Julio Muñoz

Cra. Mariana Gonzalez

Mgter Shirley Saunders

Lic. Gustavo Macario

Lic. Gustavo H. Fadda

1. Introducción.

Los temas dominantes en la tarea directiva que se refieren a las funciones que se desarrollan en el máximo nivel de la empresa son tradicionalmente: la definición y la solución de problemas y la toma de decisiones. Este enfoque no contempla: 1) cuál es el trabajo del directivo, 2) por lo tanto no se pueden definir las competencias que un directivo debe tener para realizar su tarea y 3) en consecuencia no se puede definir su perfil en términos de conocimientos, experiencias, capacidades, aptitudes, actitudes y habilidades. En este trabajo trataremos el primer aspecto: qué es lo que hace un directivo de una empresa, tratando de enfatizar en forma particular en la pequeña y mediana empresa; el directivo realiza una multiplicidad de pequeñas tareas de forma continuada y en constante variación.¹ Esto es lo que dificulta cualquier intento de definir un modelo típico y universal del trabajo directivo, ya que sus funciones son muy diversas. En general los directivos pueden ser desde presidentes, gerentes, jefes de departamentos o mandos intermedios. Es necesario establecer y saber cuáles son las finalidades de cada función mencionada; pero todos hacen las mismas cosas; lo que varía es el grado o intensidad de las mismas.

La dirección es fundamentalmente un problema humano.² El proceso de dirección es función del que dirige, de los miembros del grupo y de la situación.³ La dirección no es un elemento propio del individuo, sino un tipo de conducta que brota de las relaciones que mantiene con los otros miembros del grupo.⁴ Es en definitiva, influir sobre el comportamiento de otras personas para lograr los resultados que buscan una empresa o cualquier otro tipo de organización.

La competitividad de un país descansa fundamentalmente en ocho factores: 1) el nivel de apertura de la economía, 2) la capacidad de financiamiento, 3) la existencia de trabajadores calificados, 4) la acción del Estado, 5) la evolución tecnológica, 6) la infraestructura física y social, 7) la calidad de las instituciones y 8) la forma de gestión de las empresas. Este último factor puede ser el que equilibre o desequilibre el sistema porque evalúa la capacidad de los directivos de las empresas para responder a las oportunidades que se presentan de un modo adecuado. La calidad de la dirección determinará la forma de gestión, ya que aquella estará en proporción a cómo se provoca la acción en una empresa.

La administración como un proceso de planeamiento, organización, dirección y control, más bien se refiere a las actividades de la organización como una totalidad y no como una función del administrador del máximo nivel.⁵ La bibliografía corriente sobre este tema menciona normalmente tres niveles de dirección: dirección general, dirección intermedia y supervisión. En este

¹ Schneider, Sociología industrial, Edit. Guadarrama, Madrid, 1966.

² Knight F. H, Scientific Management Arte of Science, Journal of Business, Chicago University.

³ Macías Antonio, Desarrollo de directivos, Madrid, 1978.

⁴ Pigors, Leadership or dominación, Boston Houghton Mufflin.

⁵ Alvarez Héctor F., Administración, un enfoque interdisciplinario y global, EUDECOR, Córdoba, 2002.

trabajo solamente nos referimos al primer nivel: definir las funciones de la dirección general o alta dirección, sobre lo cual actualmente no existe acuerdo alguno de cuáles son sus tareas y si en el caso de las pequeñas y medianas empresas puede haber diferencias con las funciones directivas con la gran empresa.

Para los efectos de este estudio, definiremos al directivo (o administrador o ejecutivo o gerente) como aquel individuo que ocupa el cargo que se encuentra en la cúspide de la estructura de la empresa (sea ésta una organización completa o una de sus unidades componentes) y que es el responsable de maximizar los objetivos que se desea que alcance la organización social que dirige.⁶ Dirección o ducción es un proceso dinámico de actuación de una persona (dirigente) sobre otra u otras (dirigidos o grupo humano) con objeto de guiar su comportamiento hacia una meta u objetivos determinados, a través de su prioridad de decisión que le confiere su posición de poder.⁷

La mención de las palabras función, tarea, dimensión, características, perspectivas, capacidad, destrezas, habilidades, competencias, responsabilidades, conocimientos, orientación, procesos, roles y valores constituyen un verdadero crucigrama de palabras difícil de resolver. El propósito de este trabajo es tratar estrictamente la función directiva, es decir, qué es lo que hace un directivo y el resto de los términos serán tratados en la medida que exista alguna vinculación con el tema central que se trata.

Es necesario también aclarar que si se trata de una función, de una capacidad o de una habilidad universal independientemente del grado de desarrollo del país, de la tecnología imperante, de la cultura global, de los sectores económicos predominantes, de la dimensión de la empresa, de las características de los mercados o de los factores vinculados a la personalidad. Un análisis somero nos indica que las palabras función, capacidad y habilidad tienen un significado diferente para nuestro caso, temas sobre los que volveremos más adelante.

En general, dirigir es lograr que el esfuerzo de una organización se concentre en sus objetivos para lo cual es necesaria la presencia de una función específica y la utilización de diversas técnicas para lograrlos. El género humano ha progresado gracias a la función directiva en los diversos tipos de organizaciones al descubrir que se logran mejores resultados por la acción de los hombres en forma conjunta.

La tarea del directivo está más allá de los modelos mecánicos que se enseñan en administración, su tarea se centra en la reformulación continua de la empresa en tres niveles básicos: la comunidad de negocios, la conducta de las personas y la acción de los agentes de referencia. La comunidad de negocios está referida a como funciona la organización, cómo son las relaciones de trabajo, cómo es el aprendizaje organizacional, cómo funciona la cadena de suministros y cómo fluyen las inversiones. La conducta de las personas esta referida a que se tenga en cuenta: su visión, sus expectativas sobre la empresa

⁶ Johansen Oscar, El administrador como un definidor, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Univresidd de Chile, Santiago, 1998.

⁷ Veciana Vergés, José María, Alfaomega, Mexico, 2002.

y el sector. Los agentes de referencia son aquellos grupos con los que se relacionan la empresa, tales como grupos de empresas, los sectores que financian su actividad y todo grupo vinculado a su destino.

Lo que se discute en la actualidad es si es posible la formación de directivos como se hace en otras profesiones., ha llegado el momento de reconocer los programas de MBA por lo que son. Son programas de formación especializada en las diversas áreas funcionales de los negocios, no programas de formación gerencial sobre la práctica directiva. Utilizar las aulas para el desarrollo de personas que ya practican la dirección es una buena idea, pero pretender crear directivos a partir de gente que no ha dirigido en su vida, es una vergüenza.⁸

Lo que realmente importa en la realidad es lo que los directivos hacen para que sus empresas sean exitosas, este es el planteo del problema que abordamos en este trabajo. Los ejes del mismo serán: 1) La acción política como un proceso orientado a la búsqueda de resultados actuando sobre las personas con el objetivo de dominar el entorno, 2) el trabajo directivo implica descubrir el sentido de la transformación de la empresa, 3) el directivo crea, mantiene y rediseña las organizaciones para resolver las paradojas que se presentan en el proceso de dirección y 4) el directivo actúa sobre lo imprevisto y desarrolla la capacidad para improvisar. El rol esencial del directivo es encarar inteligentemente el cambio.

2. La necesidad de directivos en la sociedad.

La sociedad demanda dirigentes capaces, dotados de buen juicio, valor y determinación. Los griegos creían que se podían sacar del regazo de los dioses y para la sociedad medieval se podía obtener esa gracia por la oración, también creían que los dirigentes nacían, no se hacían, era un don carismático o una dádiva celestial imposible de definir.

La verdadera dirigencia requiere fuerza humana, un individuo que no sólo pueda advertir y aprovechar su don sino que también otros lo adviertan y lo aprovechen para solucionar problemas, tomar decisiones, razonar y ante todo hallar en ellos mismos los móviles que los impulsen a alcanzar una mejor comprensión y un mayor conocimiento. "Nadie entre nosotros es lo bastante grande para semejante vocación", expresó Albert Camus al referirse al directivo.

La especie humana a través del tiempo y desde su integración social iniciada en el grupo familiar ha experimentado la fuerza dinámica de su propia organización gestada única y exclusivamente a merced de la aparición en su grupo de un hombre "clave" al que se le ha denominado de diferentes maneras. Pero la organización social al hacerse más compleja, hace sentir al hombre la imperiosa necesidad de compartir su existencia con los demás hombres. El líder o el dirigente aparentemente natural, evoluciona hacia un dirigente profesional que es más solicitado a medida que progresa y se organiza en sociedad. En cada época se concibe un tipo de dirigente

⁸ Mintzberg Henry, Directivos, no MBAs, Deusto, Bilbao, 2005.

determinado. Se observa que a medida que el hombre progresa el dirigente es más producto del grupo que del individuo que encarna tal rol. Los modelos del pasado sólo nos sirven a los fines de la crítica histórica, sólo las concretas necesidades actuales nos pueden definir un perfil real del directivo.

El género humano siempre se ve influido y actúa de acuerdo a la fuerza de persuasión de un dirigente con resultantes beneficiosas o con el caos y el desastre. Generalmente todos los hombres están formando parte de uno de los tres grupos: 1) El primero se compone de hombres atrevidos que son libres del lastre del buen juicio y de la conciencia, estos están dispuestos a aceptar la responsabilidad, pero nadie con tino se las dará. 2) El segundo grupo lo forman las grandes multitudes que trabajan para satisfacer sus necesidades, estos hombres tienen conciencia y juicio hasta un grado adecuado a sus pasiones, pero carecen del valor y en consecuencia no están dispuestos a aceptar la responsabilidad. 3) El tercer grupo está compuesto de hombres que tienen conciencia y buen juicio. Además tienen el valor necesario y aceptan la pena de la responsabilidad, este es el material humano del cual se hacen los dirigentes. La pena de la responsabilidad es el trabajo duro, pujante y continuo, es enfrentarse valerosamente con los hechos, tomar decisiones, resistir los golpes y ante todo tener la honestidad de no engañarse a si mismo.

En nuestro país enfrentamos el advenimiento de un dirigente más o menos formal, en el cual prima una conciencia colectiva más que individual; dicho advenimiento no nos exime de estar en una encrucijada en la cual tenemos un déficit bastante apreciable de directivos. Todo aparece en crisis, es la causa de la ausencia de dirigentes. El interrogante es: si es posible concebir una existencia en continua crisis. La experiencia más inmediata nos pone en contacto con una crisis generalizada que se extiende a todos los niveles del país, en la que la dirigencia política, gremial y empresaria se ha enquistado en el poder desde hace varias décadas sin posibilidad de recambio.

El dirigente es la abstracción de una realidad social, que como todo concepto no puede abarcarla en todo su sentido y en toda su dimensión. La dirigencia está vinculada con el arte y la ciencia de dirigir grupos sociales y a la administración de hombres y de recursos. La tarea directiva es una función en la sociedad la que supone la existencia de una comunidad organizada. En tal estructura es fundamental definir la naturaleza de la dirigencia y de donde procede, el dirigente en definitiva será quien la administrará.

El dirigente será la individualidad que tendrá la habilidad para "arrastrar", "salvar", "hacer milagros", etc. para su comunidad, o es ella la que genera al dirigente. En este caso la calidad del dirigente estará en proporción directa con la de su grupo social. Se trata del dirigente que aún nos toca padecer porque la responsabilidad individual de los miembros de la comunidad no está tan generalizada y existen fuerzas que conspiran contra ella. Hay personas que eligen enloquecer antes de hacerse cargo de sí mismas y controlar su vida, o se hunden en el sufrimiento por el dividendo de la compasión. Es el tema del país: hoy los trabajadores, los políticos y los empresarios se han puesto de acuerdo para criticar sin aportar soluciones o su comportamiento responde a la media del argentino: es soberbio, arrogante e intolerante.⁹ Han olvidado

⁹ Laborda Fernando, El Chauvinismo contamina el Río de la Plata, La Nación. 30/4/06-

que la única prueba de la vida es el crecimiento, esto es imposible sin renuncia y sin dolor y sin crecimiento tampoco hay transformación.

La existencia de una responsabilidad individual generalizada es lo que engendra como producto social el dirigente como un rol que asegura el funcionamiento armónico de la sociedad y de la que es su fiel intérprete.

El genial Bernard Shaw, en su obra La profesión de la Señora Warren, dice: "La gente siempre le echa la culpa a sus circunstancias por la que ellos son. Yo no creo en las circunstancias. La gente que le va bien en la vida es la gente que va en busca de las circunstancias que quieren y si no las encuentran, se las hacen, se las fabrican". También supone una alta vivencia de libertad interior que se traduce en un esfuerzo permanente, armonía existencial, sintonía con la circunstancia que lo rodea, contacto personal con lo trascenderle, superación de la negatividad, funcionalidad con el mundo interior y exterior y capacidad de recepción y de apertura hacia la realidad.

A los directivos de las empresas, la sociedad les atribuyen diferentes papeles: es él que puede innovar, quién organiza y coordina la producción, es el agente que crea riqueza, es administrador y el líder de la empresa. En las pequeñas y medianas empresas participa en la propiedad, es el agente que toma decisiones, es el que corre el riesgo empresarial y determina el rumbo de la empresa. El directivo tiene un papel activo que influye en su entorno con la innovación, con las nuevas capacidades y con los recursos internos de cada empresa. Un caso ilustrativo de lo que espera la sociedad de los directivos de las empresas puede ser la encuesta realizada, de 400 casos, en la ciudad de Córdoba en agosto de 2005 sobre la visión de la gente sobre los empresarios, arrojó el siguiente resultado¹⁰:

Sólo han hecho buenos negocios para ellos	63.3 %
Se han enriquecido a costa del resto de la sociedad	40.0 %
Se han enriquecido haciendo negocios con el Estado	33.8 %
Han contribuido a la corrupción	29.5 %
Han apoyado políticas económicas equivocadas	20.0 %
Han contribuido a la generación de empleo	14.5 %
NS / NC	13.3 %
Han impulsado la innovación (tecnologías y productos)	10.0 %
Han contribuido al crecimiento de la economía	8.5 %
Han contribuido a la generación de riqueza a la sociedad	4.5 %

3. La caracterización de la dirección de la dirección de empresas.

¹⁰ Carrizo Alejandro, Cuando ganar plata es el peor de todos los oficios, La Voz del Interior, 30/4/06.

3.1 La caracterización de los directivos de empresas según los diferentes enfoques.

Los diferentes enfoques sobre la dirección empresas (también Management, ejecutivos o gerentes) conforman un grupo heterogéneo de ideas y dependerá a quienes dirigen sus mensajes los autores, los que pueden ser empresarios, directivos, consultores, profesores, investigadores o estudiantes de grado o de postgrado. Es necesario también hacer la distinción entre empresa y negocio, por lo tanto la dirección de empresas y dirección de negocio son conceptos diferentes por la diferencia en el grado de complejidad y de dimensión, cualquiera sea el criterio que se tenga en cuenta.

La evolución de la dirección de empresas está atada a la evolución de la empresa occidental, en el comienzo de la revolución industrial el capitalista tenía el dominio del mercado y alquilaba las máquinas y contrataba el trabajo. Luego, el capitalista pasa a ser el propietario de las máquinas y reúne a los trabajadores en un solo edificio, lo que produce la distinción entre el capital, el trabajo y el empresario. Entonces surge la necesidad de una dirección de empresas profesionalizada, propio de las sociedades modernas que están formadas en base a organizaciones. En la sociedad actual la dirección de organizaciones es más un conjunto de valores que una ciencia y ellas son el símbolo nuestra sociedad organizada, según la opinión de Charles Handy: La administración, la cual he estudiado en muchas situaciones y países, no es tanto una ciencia como un estilo de vida. Es cierto que existen administraciones técnicas para la administración, pero éstos se refieren al ordenamiento de números y materiales.

La ciencia de la dirección científica iniciada por Frederick Taylor es hasta la actualidad un problema con final abierto que se inicia como un problema técnico, como un problema económico, como un problema humano, como un problema social y cómo problema estratégico. Este final es abierto porque la evolución del concepto de empresa también lo es; en su inicio sus polos son el capital y el trabajo, luego el capital y el trabajo es mediado por la organización y la dirección y finalmente el capital y el trabajo son mediados por la institucionalización, la organización y la dirección, generando la complejidad de la empresa actual.

La literatura sobre este tema, siguiendo al Dr. Oscar Johansen¹¹ se puede clasificar en cinco grupos: 1) la literatura popular en administración de autores que han tenido éxito en casos particulares, 2) los libros que son una serie de relatos, de anécdotas o de fantasías, 3) las prácticas, filosofías y formas de administrar de culturas muy diferentes a la de sus lectores, 4) los autores que definen como debería administrarse apelando a la imaginación y planteando cambios radicales y olvidarse de las experiencias pasadas, y 5) los enfoques que presentan contradicciones entre sus afirmaciones sin proponer propuesta alguna. Estas afirmaciones indican que no se puede encontrar en dirección de empresas un cuerpo de ideas de carácter científico ni definiciones aceptadas por todo el mundo acerca de la tarea directiva ni menos aún en que consiste en detalle la tarea del directivo. Por lo expresado anteriormente no

¹¹ Johansen Oscar, El administrador como un definidor, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile, Santiago, 1998.

parece que esta disciplina pueda reunir las condiciones necesarias para considerar que las ideas predominantes en administración en su conjunto sea considerada como una ciencia en sentido tradicional, ya que 1) las teorías normalmente no coinciden con los hechos empíricos, 2) las teorías carecen de perfección interna y 3) el cuerpo teórico no modifica las teorías precedentes sino que solamente se acumulan en un medio contradictorio.

Albert Lauterbach y Bernardo Kliksberg afirmaron hace algunos años, como resultado de sus investigaciones sobre las actitudes administrativas en Sudamérica, que hace falta una teoría realista de la actividad gerencial adaptada a sus especificidades que reemplace la teoría actual exclusivamente económica de la firma. Lo cierto es que la pequeña y mediana empresa está marginada del estudio de la administración y sobresale el empirismo como base del desempeño directivo.

La tarea directiva puede analizarse desde perspectivas diferentes: 1) como un recurso económico o un factor de producción; 2) como parte de una clase social con acceso limitado; 3) como un sistema interno de autoridad; 4) como una autoridad que elabora normas para sus dirigidos; 5) como una actividad política; 6) como una actividad técnica; 7) como un solucionador de las paradojas de la organización y 8) desde un enfoque existencial.

Las diferentes corrientes sobre la dirección en empresas se pueden clasificar en siete grupos: 1) la dirección como arte y función social, 2) la dirección como conducción de personas, 3) la dirección como un proceso político, 4) la dirección como proceso sujeto a la contingencia, 5) el enfoque histórico, 6) la dirección de empresas basada en el conocimiento y 7) la dirección de empresa como generadora de valor.

3.1.1 La dirección como arte y función social.

En la dirección como arte y función social se pueden mencionar dos autores representativos: Joseph W Mcguire y James Brian Quinn. En 1983 Joseph W. Mcguire¹² plantea cuáles han sido los factores que afectaron a la teoría de la administración y que en la actualidad no han perdido vigencia en su esencia, pero que pueden ser actualizados. Los cínicos académicos han vendido panaceas teóricas carentes de toda base doctrinaria o experimental y que los directivos sólo poseen ideas que son creídas por el administrador y el administrado. La prueba está en que cuando un directivo cambia de empresa es muy poco lo que lleva consigo, salvo algunos conceptos que son discutibles y algún fragmento ideológico. El hecho es que la población mundial sufre hambre y necesidades debido a que la mayoría de los recursos existentes están mal administrados porque ni los administradores y ni los administrados saben como hacerlo ni se preocupan como saberlo. Esto demuestra el

¹² Mcguire Joseph W, La teoría de la administración de empresas: mejor volver a empezar, Administración de Empresas, número 155, 1983.

estancamiento de la administración como disciplina científica. En la actualidad C.K Phahalad y Stuart L Hart hacen un planteo similar.¹³

El pensamiento de Joseph W. McGuire podría actualizarse mencionando los siguientes factores que afectan a la administración como disciplina científica: 1) la evolución hacia los especialistas en administración, 2) la sobrevaloración de la forma por sobre el contenido, 3) la relación con la economía y 4) la relación entre las teorías normativas y las teorías afirmativas. La evolución de la administración hacia los especialistas en administración egresados y formados por profesores de la especialidad se produce después de 1950. En la etapa anterior, las principales ideas y teorías de la administración fueron desarrolladas por personas que provenían de otras disciplinas. En la etapa de los especialistas aparecen los teóricos que se formaron específicamente en la disciplina pero que no poseen la capacidad para teorizar ni pueden coordinar e integrar las diferentes teorías y ellas se nutren de las ciencias sociales y psicológicas a las que no son afines. La sobrevaloración de la forma por sobre los contenidos está expresado por un cientificismo superficial enfatizando en la metodología de la investigación y descuidando la sustancia teórica o la utilidad real de la administración. La prueba está a la vista en los formatos y en las exigencias para presentar los proyectos de investigación para las tesis doctorales o cualquier programa para investigadores tales como los de los incentivos para docentes universitarios. En cambio no se tiene en cuenta cómo mejorar el contenido de la teoría de la administración o a los directivos de las empresas. La relación entre la administración y la economía cambia con el abandono de las ideas económicas como el único criterio para validar la teoría de la administración y se orienta a tener en cuenta también a las ciencias del comportamiento. Ninguno de los extremos es el más indicado para comprender el funcionamiento de una organización que procesa recursos de diversas naturalezas y la función de la dirección es lograr los objetivos. Esto no quiere decir que se ha descuidado la atención al rendimiento económico de la empresa y sigue siendo uno de los centros de la acción gerencial. La búsqueda del rendimiento económico no es el objetivo fundamental de ninguna organización, cualquiera sean sus objetivos porque sería como afirmar la prioridad absoluta del inversor frente a otros agentes de referencia como el cliente, los proveedores, la comunidad y otros agentes. La economía proveía a la administración un importante bagaje: un objetivo y una tarea gerencial básica. A la teoría de la administración sólo le restaba, pues, la tarea de explicar cómo debían hacer los gerentes para lograr la maximización de ingresos y la minimización de costos.¹⁴ Esta afirmación en la actualidad, no sólo es un enfoque parcial, sino es totalmente errónea desde el enfoque estratégico de la administración y además implica un desconocimiento del trabajo directivo. Por otra parte, la administración no es necesariamente compatible con la economía porque el objetivo de cada disciplina es diferente: la administración se ocupa esencialmente de que los recursos sean manejados con criterios de eficiencia y de eficacia organizando y administrando el comportamiento humano en las organizaciones para generar y distribuir equitativamente la riqueza. Por otra parte, en la evolución de la teoría de la administración se pasa de la problemática de la empresa a la problemática de las organizaciones en general, incluidas las de sin fines de lucro, las que se

¹³ Prahalad C.K y Hart Stuart L, *Negocios en la base de la pirámide*, Gestión, número 3, 2002.

¹⁴ Macguire Joseph W, o/c

diferencian entre sí por sus objetivos. Los modelos simplistas de la economía han sido reemplazados por el reconocimiento de la complejidad como resultado de reconocer que la organización es un sistema complejo incluido en otro más complejo que es su entorno y en dónde la conducta humana no es totalmente predecible. El ámbito de crecimiento más rápido de la matemática moderna es la teoría de la complejidad. Demuestra, con rigor, y prueba matemáticamente que los sistemas complejos no permiten la predicción.¹⁵ La deuda pendiente es que la teoría de la administración no se pone de acuerdo sobre lo que hacen los directivos ni sobre lo que deberían hacer, ni sobre cómo podrían hacerlo.

Las diferencias entre la visión de la economía y de la administración son importantes, la primera se preocupa por el manejo de los recursos y el énfasis por el capital y de la mano de obra y la segunda trasciende los recursos, se preocupa por la creación de valor, el uso racional de los recursos y para lo cual altera la conducta humana hacia la eficiencia y la eficacia. La teoría económica no es suficiente porque se sustenta en el sistema de precios y los mercados como instrumentos. En los sistemas económicos se supone la actuación libre de los agentes, la propiedad de los bienes y de los factores y la competencia; el empresario carece de un rol claro, la empresa debe adaptarse al sector y se margina de las variables cuyo comportamiento es difícil de predecir. La instrumentación matemática no es suficiente para el análisis empresarial. Los modelos económicos tratan el equilibrio estacionario. La función empresarial es un elemento clave para comprender los desequilibrios económicos y comprender el cambio económico. No se reconocen los procesos evolutivos y que la innovación explica los ciclos económicos. El empresario según la economía posee una información perfecta de la función de producción, es un sujeto racional y también lo son los demás agentes económicos. El empresario aplica mecánicamente las técnicas de decisión.

La relación entre las teorías normativas y las teorías afirmativas dependerá de quienes son los interesados en la teoría de la administración: los empresarios, los directivos de las empresas, los directivos de diferente tipo de organizaciones, los profesores de administración, los investigadores, los consultores y los estudiantes de administración. Las teorías normativas son las recetas para actuar, es decir, se refieren a cómo debe actuar un directivo para lograr unos resultados cuyo origen es la experiencia exitosa en empresas algunas veces exitosas como el caso de Iacoca en Crysler, la teoría X, la teoría Y y la teoría Z. y la obra de Peter Drucker. Las teorías afirmativas describen la conducta directiva como resultado de un análisis previo a los fines de predecir la actuación directiva tal como lo postula Henry Fayol: planear, organizar, dirigir y controlar. Las primeras son las preferidas por los directivos de las empresas y otras organizaciones y las segundas son de interés para el resto de los interesados ya mencionados. La línea divisoria entre los enfoques, algunas veces no está clara, los seminarios, los cursos y las publicaciones difundidos en el país están marcadamente orientados por el primer enfoque, que no sólo se dirigen a los directivos sino también a los otros actores de la administración, incluso los autores argentinos se nutren de ellos en desmedro de las teorías afirmativas.

¹⁵ Drucker Peter, *Las nuevas realidades*, Editorial Sudamerica, Bs. As., 1989, pág. 242.

Robert E Quinn y otros¹⁶ tratan de conciliar la flexibilidad y el control y las visiones interna y externa formulando el esquema de los ocho roles: 1) productor, 2) director, 3) coordinador, 4) monitor, 5) facilitador, 6) mentor, 7) innovador y 8) broker (negociador).

3.1.2 La dirección como conducción de personas.

En la dirección como conducción de personas mencionaremos a dos representantes importantes: Peter Drucker y Mario Bunge. El pensamiento de Peter Drucker sobre la dirección o el Management se puede resumir en lo que el autor lo denomina como un conjunto de principios esenciales: 1) el Management se refiere al hombre, 2) se encuentra inserto en una cultura, 3) la empresa debe comprometerse con objetivos comunes y valores compartidos, 4) debe ser capaz de desarrollar la empresa y a cada uno de sus miembros, 5) cada empresa se compone de gente diferente, 6) los resultados no son, por sí mismos, una medida adecuada de la eficacia y 7) los resultados son para el exterior de la empresa. Joan Magretta¹⁷ publica una entrevista de T. Goerge Harris a Peter Drucker a la edad de 83 años quien hace una síntesis de la tarea directiva. Los empleados son un recurso no un costo, hay que aprender a administrar en situaciones en las que no se tiene autoridad de mando, en las que no se controla ni se es controlado. El modelo tradicional de dirección no tiene significado si no se tiene en cuenta la complejidad del trabajo, la información que usa y que genera, así como los distintos tipos de relaciones necesarias para llevarlo a cabo. El punto es que los directivos aún hablan de la gente que se reporta con ellos, pero este término debe eliminarse del vocabulario de la administración, la información reemplaza la autoridad. Todos debemos asumir la responsabilidad de conocernos a nosotros mismos para encontrar empleos adecuados a medida que nos desarrollemos y la familia se convierte en un factor importante en sus valores y elecciones. Ser una persona con estudios ya no es lo adecuado, ni siquiera estudios de administración. Es fácil caer en la trampa porque los títulos son maniqueísmo puro: o se tienen o no se tienen. Cuando una organización se replantea a sí misma en torno a la información, casi todas las capas del control se tornan redundantes. Los emprendedores son monomaniacos, los gerentes son sintéticos, reúnen recursos y tienen esa capacidad de “oler” oportunidades y tiempos y hoy la percepción es más importante que el análisis. Ya no es posible dirigir una fuerza de trabajo; se dirigen personas. La organización debe ser llevada de un flujo de cosas al flujo de información; ahora que el conocimiento ocupa el lugar del capital como fuerza directriz en las organizaciones de todo el mundo. En el poscapitalismo el poder se obtiene al transmitir información para hacerla productiva, no para esconderla. Para construir organizaciones capaces debemos reemplazar el poder con la responsabilidad.

¹⁶ Quinn Robert y otros, Maestría en la gestión de organizaciones, Díaz de Santos, Madrid, 1995.

¹⁷ Magretta Joan, La administración en la nueva economía, Oxford University Press, 2001.

La administración es una disciplina sociotécnica¹⁸ porque su finalidad última es controlar el comportamiento de la gente. Lo que caracteriza a las disciplinas sociotécnicas es que se ocupan de sistemas sociales y, por lo tanto, de las propiedades que emergen o se sumergen con ellos.

Las organizaciones son sistemas sociotécnicos porque son entes artificiales creados por el hombre, el directivo trata de crear, mantener y rediseñar organizaciones con la ayuda de diferentes disciplinas científicas con la finalidad de administrar y controlar el comportamiento de las personas. Las disciplinas sociotécnicas se ocupan de los sistemas sociales y de sus propiedades.

El dirigente de empresas maneja gente y no cosas. La empresa puede modelarse como un sistema social que transforma insumos. En el caso de los sistemas económicos, los mecanismos que los hacen marchar son el trabajo y la administración. El tipo de trabajo cambia con el tipo de negocio, por lo tanto es difícil afirmar que exista un modelo de administración común a diversas actividades; pero no se puede negar que la administración es lo suficientemente general para que se pueda aplicar a cualquier tipo de trabajo. Las organizaciones formales son necesarias para lograr metas que sólo pueden lograrse colectivamente y en forma coordinada. Pero cómo se explica que dos empresas que actúan en el mismo mercado, con productos similares y que se utilizan recursos también similares logran resultados diferentes. En los resultados finales, el éxito o el fracaso, se puede explicar por la conducta de los miembros de la organización, en especial la de sus directivos; los que necesariamente no siempre aplican los criterios de la disciplina de la administración, sino sus habilidades personales como resultado de los diferentes aprendizajes en diferentes organizaciones.

3.1.3 La dirección como un proceso político.

En la dirección como un proceso político mencionaremos a Henry Mintzberg, I.C. Macmillan, Tugrul Atamer y Rolland Calori y Pascual Montañes Duato.

Henry Mintzberg ¹⁹ afirma que la política de gestión ha sido durante mucho tiempo la oveja negra de la escuela empresarial y se centraba su atención en la enseñanza de casos concretos. La tradición de los principios (o de las teorías) con sus elevadas abstracciones han perdido contacto con la realidad. El progreso de la ciencia de la administración está dependiendo de nuestra comprensión del proceso de la tarea del gerente. Una revisión de la literatura indica que su comprensión es muy superficial. Los directivos no planean, no organizan, no coordinan ni controlan. ¿Qué es lo hacen los directivos en realidad? Aunque se ha publicado una inmensa cantidad de material sobre el puesto directivo seguimos sabiendo muy poco al respecto. La literatura se preocupa más por especulaciones generales sobre las funciones de los ejecutivos que por la descripción de lo que de hecho hacen. La descripción del comportamiento laboral directivo sigue un nivel infinitamente primitivo. El

¹⁸ Bunge Mario, Mitos, hechos y razones, Editorial Sudamérica, Buenos Aires, 2004.

¹⁹ Mintzberg Henry, La naturaleza del trabajo directivo, Ariel, Barcelona, 1983.

autor propone un modelo de siete roles que no se vincula con el modelo tradicional. Los gerentes no son trabajadores reflexivos y regulares informados por sistemas maestros de información masivos, científicos o profesionales.

El enfoque de I.C Macmillan ²⁰ sostiene que las actividades de los individuos y de los grupos de éstos que se vinculan con una empresa son intrínsecamente políticas. La política es el proceso que se desarrolla cuando uno o más actores tratan de estructurar una situación de manera conveniente al logro de sus objetivos individuales. Un actor es tanto un individuo como un grupo o una organización e incluso una nación. La empresa es un sistema político en el cual participan individuos, grupos u organizaciones que lo hacen porque a cambio de sus contribuciones hallarán los estímulos necesarios para alcanzar sus propias metas. La supervivencia de la empresa está dependiendo de las contribuciones de sus miembros, creando una dependencia mutua. El directivo tiene dos caminos: el manejo y la coalición; el primero es el despliegue de la capacidad política, del poder de la influencia para lograr sus propósitos y por el segundo trata de estructurar la situación con otros actores para que sea favorable para el grupo; también se pueden utilizar los dos caminos a la vez. Las coaliciones se pueden hacer tanto con agentes internos como externos, lo importante es transformar constantemente las contribuciones en retribuciones.

Tugrul Atamer y Roland Calori ²¹ plantean dos ejes: planificación-adaptación y centralización-descentralización y la zona central de conciliación entre los cuatro diferentes estilos que surgen: 1) el management sincrónico, entre la descentralización y la adaptación; 2) el management emprendedor adaptativo, entre la adaptación y la centralización, 3) el management burocrático, entre la centralización y la planificación y 4) el management negoplanificador, entre la planificación y la descentralización.

Pascual Montañés Duato ²² hace referencia a la dirección estratégica desde el sentido común, que la inteligencia ha de ser creativa, impulsora y generadora. La perspectiva de la política es una manifestación del poder dentro de las organizaciones y la inteligencia política otorga el sentido al arte de dirigir y ejercer la dirección. La inteligencia política sirve para alcanzar el poder que sirve para crear, en especial el poder de crear y recrear organizaciones. El trabajo directivo es una actividad de naturaleza política y la inteligencia política proporciona la visión y la política el poder de llevarla a cabo.

La hipótesis que podría guiar este análisis es sencilla: la empresa moderna, a lo largo de su evolución, tiende a definirse, cada vez más directamente, como un sistema político de gestión de la racionalidad técnica y económica.²³ Tales enfoques han evolucionado según diferentes etapas: 1) la dirección racional o el enfoque estático de los clásicos, 2) el enfoque cualitativo o dinámico, 3) el enfoque de la política, 4) el enfoque de la estrategia 5) el enfoque de las cuatro dimensiones que será expuesto en un apartado más adelante.

²⁰ Macmillan I.C , El sistema político de la empresa, Administración de Empresas, Tomo VI.

²¹ Atamer Tugrul et Calori Roland, Diagnostic et Décisions Stratégiques, Dunod, Paris, 1998.

²² Montañés Duato Pascual, Inteligencia política, Prentice Hall, Madrid, 2003.

²³ Touraine Alain, o/c.

3.1.4 La dirección como un proceso sujeto a la contingencia.

La dirección como un proceso sujeto a la contingencia tiene los representantes más notables en W. Grahan Astley y Andrew H. Van de Ven.²⁴ Desde la visión de la organización se pueden deducir cuatro estilos de dirección: 1) en el modelo de la selección natural el rol del directivo es totalmente inactivo, 2) en el modelo del sistema estructural o clásico el rol del directivo es reactivo, 3) en el modelo de la elección estratégica el rol del directivo es proactivo y 4) en el modelo de la acción colectiva el rol del directivo es interactivo.

En los comienzos se establecía una diferencia entre administración, management y organización. La administración es la función de la empresa referida a la determinación de la política empresarial, a la coordinación de las finanzas, de la producción y de la distribución, a la fijación de la extensión de la organización y el control último del ejecutivo. El management propiamente dicho es la función de la empresa encargada de la ejecución de la política, dentro de los límites fijados por la administración y la utilización de la organización para los fines particulares que se le especifican. La organización es el proceso de combinar el trabajo de los individuos o de los grupos deben realizar, con las facultades necesarias para su ejecución, de forma que las tareas que así se forman proporcionen los mejores canales para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada del esfuerzo existente.²⁵ La administración establece una dirección efectiva definiendo objetivos; el management provee una ejecución efectiva y lucha por lograr los objetivos y la organización es la maquinaria para lograrlos. Los tres aspectos antes citados, combinados, en realidad dan origen al concepto actual de dirección empresarial. Es similar a la idea que afirma que el sistema de dirección está formado por tres subsistemas: el subsistema político, el subsistema de gobierno y el subsistema gerencial o también se puede describir formado por el sistema político y el sistema de dirección. En este contexto es necesario señalar la distinción entre la ciencia de la dirección de empresas y las numerosas ciencias que sirven a la dirección de empresas.

El concepto de dirección empresarial contiene dos aspectos totalmente diferentes: la dirección de las personas y la dirección de los aspectos no humanos y la relación entre ellas. Para la dirección de las personas son necesarias ciertas facultades humanas que actúan en forma combinadas, que están dentro del campo del arte y que depende de la personalidad, pero que no tiene en realidad una base científica. La dirección de cosas o de recursos materiales sí puede tener una base científica que permite aplicar métodos y técnicas apropiadas tales como: los métodos directivos, los métodos de los formadores, los métodos operacionales, los métodos de los organizadores y los instrumentos técnicos. El aspecto clave es cómo la relación entre la dirección de las personas y de los aspectos no humanos para lograr una dirección, regulación y coordinación, es posible; sin dejar de recordar que la dirección de las personas es lo esencial en la dirección empresarial, ya que sólo a través de

²⁴ Astley Grahan W and Van de Ven Andrew, Central Perspectives and Debates in Organización Theory, Cornell University, 1983.

²⁵ Sheldon Oliver, Filosofía del Management, Ediciones Orbis S.A, Bs. As, 1985.

ellas se logran los resultados esperados. De la dirección de las personas, que es campo del arte pero no quiere decir que no se fundamente en conocimientos científicos, se desprende que parcialmente se fundamenta en una base científica y parcialmente en una base no científica. El ejercicio del arte de la tarea directiva no puede estar limitado por los aspectos científicos porque se trata de la aplicación humana de una ciencia. De forma similar, no todas las personas que saben que la planificación de una forma determinada de producción producirá unos resultados productivos determinados, y que el cálculo de los costes llevado de una cierta manera revelará unos hechos determinados, son managers *Ceteris paribus*, cuanto mayor sea el conocimiento de estos hechos, mejor será el manager, pero el conocimiento no es la única cualificación.²⁶

La capacidad humana del directivo implica también aplicar los conocimientos científicos a casos únicos y particulares. En la realidad humana que vive un directivo siempre es un proceso hacia delante, siempre hay dominios fuera del alcance de la ciencia porque la conducta humana es impredecible y los aspectos no humanos pueden estar sujetos a los principios científicos siempre que las personas aceptan estar sujetos a ellos. Las ideas que han dominado desde los albores de la revolución industrial han conformado un erróneo culto a la eficiencia basada en principios científicos, pero la tarea directiva se orienta al logro de objetivos; no abarca sólo a la eficiencia sino también a la eficacia. El tema de la dirección ha dejado como prioridad a los problemas de ingeniería, de investigación y desarrollo y de la creación de una máquina organizativa para orientarse fundamentalmente al problema humano como palanca para mover y dar vida a los problemas técnicos.

En el marco histórico de las ideas acerca de la dirección de empresas pueden mencionarse los siguientes: el diseño y el uso de la organización, la determinación de la política empresarial, la coordinación y organización de las actividades que se realizan en una empresa, la dirección y la regulación de las actividades de las actividades humanas y el control de las actividades realizadas para la satisfacción de las necesidades de una comunidad. Para que una comunidad avance tanto espiritual como materialmente debe disminuir progresivamente la subordinación de sus facultades espirituales con respecto al rutinario trabajo industrial.²⁷ En la empresa, el elemento humano no está sujeto ni al cálculo ni a la medición.

3.1.5 El enfoque histórico.

Alain Chauvet²⁸ hace un enfoque histórico para definir tres modelos de dirección estableciendo dos ejes: 1) sistema cerrado y sistema abierto y 2) sistema racional y sistema social, teniendo en cuenta los diversos métodos y técnicas de dirección que se pueden utilizar. La dirección tradicional se encuentra entre el sistema racional y el sistema cerrado que prosperó entre 1900 a 1930. La dirección por las relaciones humanas se encuentra entre el

²⁶ Sheldon Oliver, o/c.

²⁷ Sheldon Oliver, o/c.

²⁸ Chauvet Alain, *Méthodes de Management*, Les Éditions D'Organisation, Paris, 1997.

sistema cerrado y el sistema social que prosperó entre 1930 a 1960. La dirección moderna entre 1960 a 1980 entre dos estilos: la dirección planificadora, se encuentra entre el sistema racional y el sistema abierto y la dirección participativa se encuentra entre el sistema abierto y el sistema social, entre 1980 y 1990.

3.1.6 La dirección de empresas basada en el conocimiento

La dirección de empresas basada en el conocimiento es posible dentro del ámbito de la economía basada en el conocimiento que ha provocado un cambio paradójico, especialmente sobre la forma de hacer los negocios: el costo y tiempo de distribución de muchos productos han disminuido notablemente, en el caso de algunos tienden a cero. Los productos son a la vez, mejores y más baratos y el crecimiento de las empresas se basa en recursos o activos intangibles.

El potencial de una empresa puede aumentar y agregar valor a causa del factor conocimiento y que depende de dos aspectos importantes: 1) el nivel de servicios que la empresa provee y de la intensidad de los conocimientos y 2) el grado con el cual la empresa usa el conocimiento para producir productos o servicios.

Un problema a tener en cuenta es que, no obstante que estamos en la era del conocimiento, los directivos que actualmente ocupan su función provienen de la era industrial o de la era posindustrial; en consecuencia desarrollan su tarea de acuerdo a su origen. La exigencia de la era del conocimiento es totalmente diferente a la exigencia de las eras anteriores. La creación y la innovación son algunos de los ejes del nuevo concepto de dirección, en cambio la optimización es el eje del viejo concepto de la era industrial.

Mary Parker Follet afirmó que dirigir es obtener resultados a través de las personas. Una forma de actualizar éste concepto de dirigir es: obtener resultados a través de los conocimientos de las personas y promoviendo el perfeccionamiento de los miembros de una organización para poder generar más riqueza.

La dirección tiene dos dimensiones: una exterior o estratégica y otra interior u operativa, la primera ha sido ampliamente desarrollada con alguna exageración en la literatura y la segunda en cambio aparece como la cenicienta, no obstante el reconocimiento de su importancia. Desde el punto de vista estratégico el conocimiento es lo que crea una dirección a la empresa en la medida que agregue más valor y crea una ventaja competitiva. Existe una vinculación entre la estrategia de negocio y el uso y desarrollo del conocimiento dentro de una organización en su funcionamiento operativo.

La capacidad de una organización para reaccionar en forma conjunta dependerá de una comprensión colectiva que proporciona un "sentido" a la organización, este "sentido" se transferirá a sus miembros. Esta capacidad, antes mencionada, estará de algún modo vinculada al nivel de motivación de

la gente; una de las claves es cómo la dirección promueve la incorporación, la construcción y el intercambio de conocimientos.

Andrew Carnegie hace muchísimo tiempo afirmó: Lo que es irremplazable en una organización es el conocimiento y la habilidad de su gente. La productividad de ese capital depende de cómo efectivamente la gente comparte sus capacidades con aquellos que las pueden utilizar.

El conocimiento desde el punto de vista operativo es importante por varias razones; los datos, la información y el conocimiento circulan en la organización. La conexión de las personas se hace a través de los sistemas para distribuir y transferir los procesos de datos, los procesos de aprendizaje y los procesos de creación. Estas son una de las tareas clave de la dirección basada en el conocimiento.

La tecnología de algún modo contribuye a un cambio drástico en la concepción de la dirección y del diseño de la estructura organizacional; dependerá de cómo se la conciba para que el conocimiento no esté oculto y pueda contribuir a elevar la productividad. También es importante de cómo se retiene y se motiva a las personas para que el conocimiento que posean no sólo se despliegue en función de los resultados de la empresa sino que también no migren a otra organización.

La selección de la cantidad y el tipo de datos es una elección clave de la dirección basada en el conocimiento; la captación de los datos que sean realmente necesarios dependerá también de la estructura organizacional y modifica el concepto de poder: "poder" es compartir el conocimiento.

La concepción del proceso de dirección basada en la transformación de la organización es posible en la medida que se desarrollen seis habilidades. La habilidad para hacer producir, introduciendo el uso correcto del conocimiento dentro de la estructura organizativa, los procesos y los productos. La habilidad para responder a los cambios y desafíos del entorno. La habilidad para anticiparse, la visión compartida para ver la totalidad de la situación y cómo anticiparse a las tendencias y enfrentar las discontinuidades. La habilidad para crear los conocimientos necesarios para enfrentar las tendencias y las discontinuidades. La habilidad para aprender en forma conjunta de sus propias experiencias, de sus clientes, de sus colegas y de sus competidores. La habilidad para permanecer en una organización y fomentar esta condición en sus miembros.

La dirección basada en el conocimiento y que agrega valor es un todo integrado y armonioso cuyo enfoque ayuda a diseñar e implementar:

1. las estrategias inteligentes, estas muestran cómo crear y apalancar el conocimiento que distribuirá valor dentro de la empresa;
2. las organizaciones inteligentes, en las cuales la clave son los procesos y los equipos;

3. las profesionales inteligentes, ofrecen herramientas con las cuáles dan forma a la actitud y a las capacidades clave profesionales con lo que motiva la innovación, la valoración y los sistemas de recompensas; y
4. el conocimiento inteligente, mostrando cómo el desarrollo del conocimiento está completamente focalizado y cómo el proceso directivo es visible.

Puede existir o no acuerdo acerca de las concepciones que sobre la dirección de empresas hemos mencionado, lo que si es cierto ha llegado el fin del concepto tradicional que dirige y evalúa la marcha de una empresa basado en los recursos financieros, materiales y el trabajo físico; el trabajador fundado en el conocimiento altera la naturaleza y el trabajo directivo.

El proceso de producción fundamentado en el trabajo intelectual no es igual al proceso de producción del trabajo manual, físico o mecánico. La administración sólo basada en cifras que reflejan los recursos tradicionales o la dirección cuantitativa va perdiendo vigencia en la medida que el mundo de la producción se acerque más a sistemas basados en el conocimiento. Se produce una reversión inevitable: la capacidad intelectual de la dirección se desplaza al trabajador. El concepto de mando y control tradicionales no tiene importancia en la conducción del trabajador basado en el conocimiento.

La dirección se hace más pequeña para que pueda crecer el liderazgo y la base del rendimiento de una empresa son los planes y las estrategias basadas en los recursos intangibles. La razón de ser de la dirección se desplaza a la gestión del conocimiento que contiene una organización. Es decir, el proceso de transformación que se produce en una organización gracias a las situaciones de aprendizaje.

En consecuencia, el proceso de dirección se centra en los flujos de conocimientos que se puedan producir dentro de la empresa; tanto se trate del conocimiento creado internamente, el conocimiento que poseen los miembros de la organización en forma individual y los conocimientos que se incorporan del entorno. El producto de ésta transformación se constituirá en el banco de capacidades únicas de una organización que desplegará en el momento más oportuno.

El centro neurálgico del proceso de dirección serán las capacidades de las personas que potenciarán a los recursos materiales y financieros; en la relación enseñanza-aprendizaje y no en una relación superior-subordinado. El proceso de aprendizaje, tal como lo han formulado varios autores comprendería crear, integrar, utilizar fuentes, compartir, explotar y aplicar el conocimiento. Eduardo Bueno Campos asocia tres elementos:

1. el proceso de aprendizaje, desarrollo de conocimientos y de capacidades;
2. la existencia de ideas que generan el talento innovador, que supone actitudes y capacidades y

3. el emprendizaje que implica la incorporación de la capacidad para asumir riesgos en todos los miembros de una organización, desplegando sus actitudes y sus conocimientos.

La capacidad para dirigir el intelecto humano, rápidamente se ha convertido en una habilidad crítica en la era del conocimiento, que como lo demuestran los hechos, es la posibilidad de crear más valor en la economía.

El directivo ya no dirige empleados y obreros, en el sentido tradicional, sino a profesionales del intelecto. Los interrogantes son: qué es un profesional del intelecto, cómo se lo desarrolla y cómo pueden ser apalancados. Un profesional del intelecto domina un cuerpo de conocimientos, que pueden ser actualizados constantemente. En una organización opera en cuatro niveles, en orden de importancia:

1. el conocimiento (o qué conocer) es la maestría básica en una disciplina que los profesionales la obtienen a través de un amplio entrenamiento y educación formal,
2. las habilidades avanzadas (cómo hacer) convertir el cuerpo teórico aprendido en una ejecución efectiva,
3. el sistema de comprensión (conocer por qué) es un conocimiento profundo de las múltiples causas-efecto fundamentales conectadas entre sí; esto permite ir más allá de la ejecución de las tareas para resolver cada vez problemas más grandes y complejos, y crear valor extraordinario y
4. la automotivación para crear (care-why) se refiere a la voluntad, la motivación y la adaptabilidad para lograr el éxito.

3.1. 7 La dirección de empresa como generadora de valor

La dirección de empresa como generadora de valor tiene que dar legitimidad social a la empresa, haciendo de ella un agente que pueda crear valor para todos sus actores. En otras palabras, la capacidad de una empresa para crear nuevo valor para la sociedad es producto de una filosofía de la dirección que ve a la empresa no solo como entidad económica - sustitutiva del mercado -, sino también como una institución social que permite a los individuos comportarse de manera diferente a como lo harían en el mercado.²⁹

La tarea clave de los directivos es la creación de valor, o lo que es lo mismo el desarrollo de ventajas competitivas para la empresa. La creación de valor implica un proceso de toma de decisiones complejas, porque no es la elección entre dos o más alternativas como tradicionalmente encontramos en la literatura, sino que es la solución de un problema que puede resolverse con

²⁹ Ghoshal Sumantra, Bartlett Christofer A y Moran Peter, *Mangement de siglo XXI*, Prentice Hall, Madrid, 2000, pág.138.

dos o más alternativas diferentes. Si la elección es entre A o B o C, la solución puede ser A, B y C al mismo tiempo; no está sujeta a la tiranía del "o"; es lo que puede llamarse una paradoja, que es tomar decisiones con contradicciones aparentes. El proceso de toma de decisiones es analítico, está basado en hechos e implica disyuntivas claras dirigidas hacia un único objetivo: obtener beneficios. Esto está convirtiendo a las compañías en implacables, les está haciendo llegar a extremos, adoptar estrategias asesinas, arriesgarse, infringir las reglas y rechazar todo lo que no les pueda reportar ventaja competitiva.³⁰

El cambio que se produce en el ejercicio de la función directiva en cuanto a la toma de decisiones, es pasar de tratar con una única realidad la afirmación de que el valor está vinculado solamente con el inversor; a considerar las múltiples realidades tales como que el valor tiene que ver con muchos actores. Esto implica que cada decisión estará basada con los objetivos, con las satisfacciones y con el tipo de resultados de los diferentes actores que están dentro de una empresa y en su entorno.

Los factores antes mencionados tendrán diferentes significados para los diferentes actores; el significado está más allá de lo racional y trepa a lo emocional; ésta es la razón que hace muy difícil dar un concepto único de valor y de medirlo. El planteo que se hace en éste trabajo es desde la complejidad de las relaciones múltiples y paradójicas. Trata de conciliar las necesidades y los objetivos aparentemente contradictorios tales como que en el proceso de crear valor participan el conjunto de todos los actores que intervienen en la empresa.

El pensamiento lineal sobre un problema no sólo no tiene solución, sino ni siquiera podría plantearse, pero sí es posible desde la óptica de la complejidad y de la paradoja. Ésta sugiere que el decisor actúa como un hombre "total", en el que actúa la razón, la intuición, el sentimiento y la emoción. Lo contradictorio o lo irreconciliable se resuelve en la paradoja.

Las diferentes herramientas existentes en la dirección empresarial, desde el punto de vista estratégico, en la etapa de la economía industrial, han estado orientadas siempre a la creación de valor para el inversor como un enfoque de valor clásico.

El artesano, en el comienzo de la revolución industrial, no disponía del capital necesario para obtener las nuevas herramientas, las nuevas máquinas y la nueva tecnología esta es la razón que tenía para recurrir al inversor. En la actualidad hemos superado esta etapa porque en el proceso de producción intervienen diferentes elementos tan importantes como el capital.

La creación y la administración de conocimiento en las empresas en la economía poscapitalista cambió el ángulo de la discusión sobre este tema, se tiene en cuenta el valor que le asigna el cliente al producto o el servicio con el

³⁰ Tissen René, Andriessen Daniel y Lekanne Deprez Frank, El valor del conocimiento, Prentice Hall, Madrid, 2000, pág. 100

conocimiento incorporado en ellos y que se localiza en las personas en términos de conocimientos tácito y explícito. Una de las razones por las que la gestión del conocimiento basada en el valor ofrece una perspectiva positiva para los directivos y empleados es su capacidad para crear nuevas y múltiples estrategias de forma continua.³¹

En la comprensión de la función directiva se pueden distinguir las estrategias tradicionales y las estrategias inteligentes. Las estrategias tradicionales se formulan por un período determinado de tiempo para apoyar a los planes operativos, suponiendo que se actúa en un escenario predecible en el cual se ha reducido cualquier manifestación de la complejidad.

Las estrategias inteligentes se caracterizan por ser un conjunto de estrategias que se complementan entre sí para reducir el riesgo. Se fundamentan en el conocimiento "único" para lograr ventajas competitivas para crear valor de manera diferente. La formulación de la estrategia tiene como expresión la forma verbal, es decir se trata de una acción que expresa ciertos estados de ánimo; es continua en su implementación y tiene como objetivo también detectar nuevas oportunidades y necesariamente todos los actores de la empresa están involucrados.

Las estrategias inteligentes tienen como finalidad mantener la cohesión de los diferentes actores de la empresa:

1. relacionan los propósitos y objetivos de la empresa con los propósitos y objetivos de todos sus actores;
2. promueven la creación, la estructuración y la recolección del conocimiento existente en la empresa que permita crear más valor y para buscar nuevas oportunidades;
3. es necesario relacionar las motivaciones de la gente con las de la empresa y
4. relacionar también la estrategia con el diseño de la organización.

El trabajo de la gente en una empresa debería estar orientado a la creación de valor, teniendo en cuenta los siguientes elementos clave:

1. una adecuada cultura directiva,
2. la seguridad del empleo,
3. tener el personal adecuado,
4. organizar el trabajo para generar valor,
5. promover la participación y la delegación,

³¹ Tissen René, Andriessen Daniel y Lekanne Frank, o/c, pág. 115.

6. planear y organizar la formación y el aprendizaje,
7. compartir la información y
8. compartir los resultados.

El éxito competitivo que se alcanza a través de la gente implica alterar de manera fundamental la forma en que pensamos respecto a la fuerza de trabajo y a la relación laboral. Significa alcanzar el éxito trabajando con la gente, no reemplazándola o limitando el campo de sus actividades. Entraña ver a la fuerza de trabajo como una fuente de ventaja competitiva y no sólo como un coste que hay que reducir al mínimo o que hay que evitar.³²

3.1.8 Conclusiones.

Los siete enfoques mencionados, en general, no son totalmente contradictorios entre sí y que podrían considerarse como enfoques particulares de diferentes épocas sin que sean simples yuxtaposiciones desordenadas. En efecto, una de las características de una la disciplina científica, o las que aspiran tener tal categoría es que pueden ser acumulativas en algunos casos, se reestructuran a sí mismas y se consolidan con los antiguos y los nuevos enfoques, desechando lo que perdió vigencia produciendo nuevos conocimientos.

La tarea del directivo de empresa en la actualidad cumple una importante función social que es la creación de riqueza haciendo productivos el trabajo del hombre y de todos los recursos materiales que utiliza. Para ello no son suficientes los conocimientos científicos y la experiencia sino que también es necesario el aporte de la persona que cumple la función directiva que es campo del arte. Pero a través del tiempo los diferentes enfoques han enfatizado en la importancia de obtener resultados través de las personas y que el centro de interés es la conducción de otros hombres en donde la ciencia, la experiencia y el arte actúan armónicamente.

El poder es uno de los aspectos destacados en el tratamiento de la dirección porque de algún modo se encuentra esta función en la interfase del poder que detentan los diferentes individuos, los distintos grupos internos y externos, como así los conflictos que se presentan en la lucha por el poder en las organizaciones por la asignación de los recursos.

En la descripción de la función directiva, hasta el momento, no existe una receta universal ya que los aspectos históricos y los espacios culturales definen modelos de dirección específicos, la cultura del continente al que pertenece el país, la cultura del país, la cultura de la región, estado o provincia en donde se encuentra la empresa, la cultura de la población en donde está

³² Pfeffer Jeffrey, *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School Press, Boston, 1994, pág. 16

radicada la empresa y la cultura propia de la empresa pueden generar formas específicas de dirección. La evidencia empírica también indica que, en el caso de la pequeña y mediana empresa, se puede observar una cultura específica porque hay una estrecha relación entre la dirección de la empresa y la cultura.

4. Las características de las empresas.

4.1 El origen de la empresa argentina. ³³

La sociedad argentina le da a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas, unas características específicas en lo que se refiere al crecimiento; el que está afectado por los desequilibrios en el sistema financiero y por las características peculiares de todos los mercados en los que participan las empresas.

Los principales problemas que podrían afectar a las empresas son: 1) la persistencia de un modelo erróneo en la relación entre la actividad agrícola y la actividad industrial; 2) la persistencia en un modelo industrial poco realista; 3) los problemas vinculados a la insuficiente inversión; 4) la poca preocupación por una industrialización acorde con la globalización de la economía; 5) un sistema educativo ajeno al sistema productivo; 6) un Estado que cada vez absorbe más recursos y que no se vuelcan a la solución de los verdaderos problemas de la gente; 7) una infraestructura ineficaz y costosa; 8) una administración pública de baja productividad; 9) un sistema universitario autista y alejado de la realidad; 10) unas fuerzas armadas que con no cumplen con las exigencias propias del siglo XXI; 11) un gigantismo en el sector servicios que hace que cada día nos acerquemos a los países más atrasados del mundo; 12) la falta de partidos políticos que canalicen la opinión de los ciudadanos, sólo existen unos caudillos que son “señores territoriales”; 13) los poderes del Estado están en manos de funcionarios y de legisladores que carecen de la capacidad para administrarlos y 14) en fin, una sociedad conflictiva en la que la lucha por el provecho individual o de sectores es la regla del sistema. Una sociedad en la que siempre hay algún sector en la vereda de enfrente del sector que quiere despegar, práctica que impide la formulación de políticas de Estado. El panorama general de las empresas argentinas se puede sintetizar en que no pueden crecer de acuerdo a su potencialidad porque están en un entorno empresarial que las limita, no hay una relación armónica y racional entre los diferentes sectores de la economía.

El efecto de la dependencia no es un eslogan político, es por estos días una realidad. Por un lado existe un importante sector empresarial estratégico en manos de extranjeros. Brasil cuenta con 30 empresas multinacionales reales, mientras Argentina tiene apenas 7 que no son tan argentinas. El 30 % de las empresas más importantes que operan en el país son argentinas y 70 % son extranjeras.

³³ Alvarez Héctor F, Principios de Administración, EUDECOR, Córdoba, 2006.

Los precios de los insumos tienen su origen en alguna empresa extranjera que los controlan de algún modo. Esto quiere decir que las empresas locales no dominan los mercados más importantes y desde el punto de vista de los costos son dependientes de otras que no pueden controlar.

Las economías regionales necesitan utilizar las materias primas locales en procesos con más valor agregados en la región, pero en la realidad no ocurre así. También existen extraños casos de colonialismo interno ya que la Capital Federal y unas pocas ciudades del interior han creado una relación de dependencia con el resto del país.

La reincidencia en el modelo agro-exportador y en el modelo industrial de sustitución de las importaciones que generó la maxidevaluación reciente hace que la Argentina insista en relacionarse con el resto del mundo desde la perspectiva de país periférico con bajo desarrollo educacional y tecnológico. Las universidades de nuestro país no figuran en el ranking de las mejores del mundo, según lo publicado en 2006.

Los empresarios siempre intentan cargar toda la responsabilidad en el gobierno, pero nadie intenta hacer una profunda reforma de la sociedad y de la empresa. En esta circunstancia, la empresa, en especial la pequeña y mediana empresa, es la única reserva de libertad y de creatividad que ha quedado en la Argentina y debería ser la institución más representativa en nuestra sociedad porque es el instrumento adecuado del desarrollo económico y social.

Es pertinente para completar este panorama general para formular algunos problemas generales que, aunque no puedan tener solución en este momento, algunas respuestas son necesarias para que rápidamente se inicie un cambio: las empresas argentinas deben impulsar la evolución del sistema capitalista; el esquema cultural argentino está basado en una sobrevaloración del pasado que debe cambiarse a cómo construir el futuro; se debe promover la apertura económica sin lesionar a la sociedad en su conjunto; hay que terminar con el subsidio a la ineficiencia; los hechos nos demuestran que hemos vivido y pretendemos seguir viviendo en un sistema que se base en el dirigismo y el proteccionismo y resolver el desfase histórico entre el desarrollo social y económico. Hugh Shaughnessy,³⁴ afirma: "Lo cierto es que, por una causa u otras, los jefes de las empresas privadas argentinas no han podido, en la mayoría de los casos, llegar a posiciones de verdadero poder en su propio país".

La población de empresas argentinas está compuesta, aproximadamente, por el 3% de grandes empresas y 97% de medianas, pequeñas y microempresas. En toda la población sobresalen las empresas de propiedad familiar, algunas con una dirección profesionalizada y la mayoría a cargo del jefe de familia y de sus hijos. En general, existe un déficit en tecnología administrativa que las hace frágiles en un entorno turbulento; en muchas existe una inferioridad asumida y el problema central es cómo pueden ser administradas.

³⁴ Financial Times , Londres, 1968.

El modelo de la tarea directiva en la pequeña y mediana empresa

Los aspectos cualitativos son esenciales en la determinación de la envergadura de una organización y de cómo funciona un negocio. La pregunta es si hay realmente empresas argentinas en nuestro país y si la empresa privada argentina tiene el peso suficiente en nuestra sociedad. En la actualidad ha vuelto la tendencia de contar al Estado en su labor específica y como productor de bienes y de servicios.

El profesor Vicente Perel se preguntaba hace tiempo si nuestro empresario es el mismo que encontramos en los textos norteamericanos o europeos y si nuestros sistemas de ideas vigentes son los mismos que caracterizan a Estados Unidos, a Inglaterra, a Francia y otros países desarrollados.

El origen de nuestra empresa es la estancia y la chacra, las que fueron empresas de familia; esto implica que el poder fue ejercido históricamente por el estanciero. El inmigrante no tuvo fácil acceso al poder que confiere la propiedad de la tierra como la tuvieron los descendientes de las familias argentinas tradicionales. El inmigrante sólo pudo dedicarse al comercio y a la agricultura que exige menos extensión de tierra que la ganadería.

El origen de la industria argentina se lo puede ubicar en tres posibilidades que normalmente se encuentran asociadas: la política de sustitución de las importaciones y dentro de un marco proteccionista; la dependencia de las grandes empresas extranjeras radicadas en el país y el resultado del esfuerzo personal como origen del capital.

Los empresarios argentinos han sido antiguos comerciantes conocedores de determinados ramos, pequeños artesanos, ex-operarios de empresas extranjeras y del Estado, ex-productores agrarios, ex-estudiantes universitarios y profesionales.

El marco socioeconómico del origen de nuestras empresas se puede caracterizar como la existencia de condiciones iniciales excepcionales y de consignas no integradoras en el aspecto de la dirección empresarial. Entre las primeras se pueden mencionar: la propensión al consumo, la abundante liquidez que caracterizó a nuestro país en épocas anteriores, la financiación barata que facilitaron gobiernos del pasado, las condiciones de monopolio, la indiferencia en cuanto a costos, calidad y los precios fijados por el empresario manteniendo el beneficio constante.

Pero existen otros factores que complican más el problema empresarial argentino, por un lado coexisten pautas culturales tradicionales de una sociedad tradicional-rural y otra sociedad industrial-urbana y por otro lado el poder está concentrado en la primera, alternado por un sindicalismo politizado y por las fuerzas armadas que alternaron el poder con los civiles. Por otro lado, el empresario argentino aparece como "perdedor" frente a la capacidad empresarial de las empresas extranjeras porque hay factores que no han podido ser manejados con solvencia: el mercado, el riesgo, la incertidumbre y el poder.

Podemos concluir que hoy las empresas argentinas son en realidad un conjunto de medianas y pequeñas empresas que se debaten en un

enfrentamiento con las superestructuras que existen en el país: el Estado, los sindicatos, las empresas extranjeras, el sector tradicional y la globalización. La empresa argentina tiene una capacidad limitada desde el punto de vista económico-financiero para competir en los mercados internos y externos; tiene un bajo desarrollo organizativo y es dependiente tecnológicamente.

4.2 Las cuatro racionalidades en el análisis de la empresa.

La racionalidad se refiere a la cualidad humana de obrar conforme a la razón, en el caso de la empresa su razón de ser es lograr sus objetivos. Lo que quiere decir que el comportamiento de sus miembros será racional en la medida que sus conductas se orienten a lograr los objetivos de la organización, que inevitablemente deberán ser compartidos. Por lo tanto, las decisiones que se tomen se fundamentarán en la racionalidad.

La dirección de empresas se basa en aspectos que van más allá de la racionalidad económica, se fundamenta en los valores y en la espiritualidad de los actores, en donde la toma de conciencia, el aprendizaje, el trabajo en equipo y la cooperación son las bases de la solución de los problemas económicos y financieros. La racionalidad como fundamento de la toma de decisiones de los diferentes actores existentes en la empresa es compleja, por lo que se puede afirmar que existen diferentes racionalidades.

El comportamiento humano en la dirección de las pequeñas y medianas empresas es clave porque los procesos vinculados al poder y a los aspectos emocionales juegan un papel importante. La dirección de empresas es un hecho humano, por lo tanto se puede hablar en la actualidad de una dirección por valores: solidaridad, diálogo, interés por los demás, participación, comunicación basada en los códigos afectivos y conductas basadas en los aspectos lúdicos de la vida.

Los aspectos antes mencionados aparecen como importantes porque transitamos de la división del trabajo descubierta por la revolución industrial a la integración del trabajo que permiten las tecnologías dominantes y la visión de la empresa desde el enfoque de los procesos. El problema que se plantea desde esta visión es que lo trascendente no puede ser conceptualizado pero sí experimentado.

Las relaciones entre los miembros de la empresa son muy cercanas y todos los eventos repercuten de igual modo en sus miembros. El comportamiento humano tiene una influencia decisiva y fatal en el proceso directivo como factor de gestación o de frustración en las nuevas iniciativas, las que pueden ser detenidas, postergadas o bloqueadas por la conducta individual o grupal y puede ser un factor restrictivo del cambio.

El comportamiento humano se puede analizar desde cuatro perspectivas: 1) las características de las pequeñas y medianas empresas, 2) las diferencias esenciales con la gran empresa, 3) el desempeño de los aspectos relativos al comportamiento organizacional y 4) la racionalidad dominante; la perspectiva

desde la cual será abordado es desde la racionalidad dominante. La comprensión del fenómeno de la empresa puede ser comprensible si se lo sitúa en la intersección de cuatro racionalidades: la racionalidad económica, la racionalidad técnica, la racionalidad política y la racionalidad existencial.

El problema de fondo de la empresa, en una sociedad moderna, es un problema de racionalidad.³⁵ La empresa es demasiado compleja para afirmar cuál o cuáles son los fundamentos de las decisiones de sus participantes, especialmente las de sus directivos; esta realidad obliga a simplificarla a través de modelos para comprenderla mejor y dirigirla.

El renacimiento y luego la revolución industrial originaron un modo práctico-pensante para que sea operativo basado en el concepto de “razón”, lo que origina el concepto de racionalidad el que con el tiempo se amplía. Ello equivale a decir que la relevancia o irrelevancia de un dato o de una variable es función de la racionalidad previamente asumida para poder construir el modelo.³⁶ La sociedad industrial ha impuesto un concepto de racionalidad que muchas veces no se compadece con la realidad.

El concepto de racionalidad implica la búsqueda de una mayor consistencia y coherencia conceptual, la necesidad de orden o la intelectualización por un proceso lógico o ideal de un conocimiento válido y significativo que implique una diferencia importante entre el conocimiento y otras categorías de objetos culturales.

El enfoque de la racionalidad, con pretensiones de explicar el fenómeno de la empresa, sólo desde un enfoque económico como el único aspecto, es incompleto a luz de la evidencia empírica y a la evolución del conocimiento acerca de la empresa. Aquello que es pensable puede ser racionalizado de algún modo.

La epistemología tradicional postula que para conocer hay que separar el sujeto que conoce y el objeto conocido, pero Michael Polanyi afirma que las personas pueden conocer involucrándose con el objeto a conocer, es el conocimiento tácito. La objetividad científica no es la única fuente de conocimiento, sino que gran parte se obtiene sólo por la relación con el mundo que lo rodea. El racionalismo postula que el conocimiento se puede obtener razonando deductivamente, el verdadero conocimiento no es el resultado de la experiencia sensorial sino de algún proceso mental ideal, construyendo conceptos, leyes o teorías. El empirismo, al contrario, sostiene que el conocimiento se obtiene inductivamente a partir de la experiencia, no existe conocimiento a priori.

El enfoque económico de la empresa no es lo único pensable que puede ser racionalizado porque existen otros aspectos que no son igualmente pensables o racionalizables tales como los aspectos técnicos, los aspectos políticos o los aspectos existenciales. En un enfoque tradicional los directivos racionales actuarían de una forma tal para lograr maximizar la eficiencia y la eficacia de la empresa, pero esta visión tiene algunas fisuras porque las empresas pueden

³⁵ Marzal Antonio, *Análisis político de la empresa*, Ariel, Barcelona, 1983.

³⁶ Marzal Antonio, *O/C*.

ser incongruentes, ambiguas o problemáticas, las empresas no siempre se comportan del modo “racional” en el sentido tradicional.

Los aspectos señalados anteriormente serían los principios organizadores de la construcción conceptual de la empresa porque no se puede negar que las percepciones de la realidad construyen un marco conceptual que es pensable y que es por lo tanto es racionalizable. La empresa, desde su naturaleza, está construida independientemente del constructor desde diferentes racionalidades o razones que no es exclusivamente la económica. Siendo la empresa un tipo de organización, la bibliografía recoge las siguientes racionalidades: ideológica, política, social, económica, afectiva, tecnológica, estructural, normativa, ambiental, tradicional y hedónica. En este trabajo se ha incorporado un nuevo aporte: la racionalidad existencial. La diversidad de racionalidades genera una diversidad de modelos de empresa, que dependerá del objetivo del análisis.

La admisión de la existencia de las diferentes racionalidades en la empresa puede hacer surgir el equilibrio o el desequilibrio causado por ellas. La fuente del poder real puede originarse en la racionalidad económica, o en la racionalidad técnica, o en la racionalidad política o en la racionalidad existencial o en algunas de ellas o en todas las racionalidades. En la realidad estas racionalidades coexisten en una empresa y se manifiestan en la toma de decisiones de los directivos. Pero en la realidad, por diversas causas, puede haber una racionalidad dominante por sobre las otras, lo que podría definir estilos directivos particulares. Esto puede simplificar el proceso de toma de decisiones, pero empobrece los resultados si se eliminan dimensiones relevantes para el problema bajo análisis.³⁷

En la administración como disciplina, influida por los economistas de moda, predomina la racionalidad económica sobre las otras racionalidades. El problema que puede plantear es que cuando llega el momento del análisis percibimos, vemos e interpretamos la realidad para lo que estamos preparados y estructurados y perdemos de vista muchos aspectos que forman parte de la verdadera realidad. La empresa no es un fin en sí misma, ni se encuentra su objetivo en un ideal independiente, como la producción o el servicio. Existe por y para una familia; y el honor, reputación y la fortuna de una son el honor, la fortuna y reputación de la otra. La mayor preocupación es vivir bien según los propios medios y ahorrando todo lo posible.³⁸ La cultura hace que el hombre determine que se entiende por “ganancia” y su maximización, este concepto hace posible que existan diversas racionalidades en la empresa.

Este planteo puede hacer pensar cuáles son los aspectos clave de la dirección empresaria que llevan al éxito a una empresa. El poder, el enorme poder de la empresa moderna, surge endógenamente de la misma organización, o de las exigencias mismas de la eficacia moderna, de lo que la organización es una mediación privilegiada y necesaria.³⁹

³⁷ Schvarstein Leonardo, *Diseño de organizaciones*, Paidós, Bs. As, 1998.

³⁸ Landes David S, *French Business and Businessman: A Social and Cultural Analysis*, Princeton, Princeton University Press, 19951.

³⁹ Marzal Antonio, O/C.

4.3.1 La racionalidad económica.

La racionalidad que la cultura dominante, entre los siglos XVII a XX, ha producido es la racionalidad estructurada y basada en las estadísticas, el análisis, la profundidad intelectual y la eliminación de toda forma de sentimiento y emoción. La brillantez intelectual está expresada en que el único objetivo de la empresa es la rentabilidad y la satisfacción del inversionista asegurando que son las llaves del éxito de las empresas. En mi opinión, la concepción clásica que asocia la idea de modernidad a la racionalización y la secularización está agotada.⁴⁰ Alain Touraine también afirma que el siglo XX ha estado dominado por el enfrentamiento del totalitarismo de la objetividad y del racionalismo absoluto y se debe promover que las personas integren su identidad cultural con la racionalidad técnica y económica. Economicismo, o “imperialismo económico” es el punto de vista según el cual toda conducta humana tiene en última instancia resortes económicos.⁴¹

Lo que es pensable es racionalizable, tal como se ha afirmado anteriormente, se puede pensar o racionalizar a la empresa desde diferentes puntos de vista conforme ellos se han acumulado en la historia de la empresa. La primera etapa es la de la racionalidad económica, considerándola como un medio para la producción de bienes o de servicios cuya finalidad es estrictamente económica. Esta concepción se origina en los economistas, es decir, definiendo claramente lo que se espera de la empresa y cuál es su razón de ser, por que ella es lógica, rigurosa, analista, calculadora, realista, crítica y cuantificadora.

El punto de partida de la racionalidad económica es una visión parcial porque se refiere a la toma de decisiones individuales. Se considera que las personas individualmente pueden hacer cálculos y tomar decisiones racionales para lograr ciertos objetivos. La realidad y la evidencia empírica nos indica que los objetivos, normalmente, son acuerdos entre los miembros de un grupo y entre diferentes grupos; cada individuo está sujeto a procesos de influencia, por lo tanto las elecciones que puede hacer un individuo están influidas por otros agentes que forman parte de la organización o que están fuera de ella.

La teoría económica no se limita a postular la ganancia y la rentabilidad como objetivos de la empresa, sino que se trata de la ganancia máxima, la que se alcanzará de una manera racional. Es acción racional aquella en la que las variables pertinentes se ponderan al margen y los cambios tienden a incrementar las ganancias netas. La lógica del empresario económico se basa entonces en el análisis marginal, que es un proceso de hallar un máximo.⁴²

La rentabilidad es una de las bases para la tarea del directivo de la empresa pero no es la única, ni tampoco la única razón de su existencia. Pensar lo contrario sería regresar al homo economicus, base de la racionalidad de la modernidad. La racionalidad económica supone que la empresa posee un perfecto conocimiento de todas las variables relevantes cuando un directivo

⁴⁰ Touraine Alain, *Crítica de la modernidad*, El Pias, Madrid

⁴¹ Bunge Mario, o/c

⁴² McGuire Joseph, *Teorías del comportamiento empresario*, El Ateneo, Bs. As, 1974.

toma decisiones, lo que no es así en la realidad tal como sugiere Herbert Simon. No es razonable suponer un conocimiento perfecto de las variables que intervienen en el funcionamiento de la empresa. Las decisiones del directivo de la empresa es el futuro, lo que hace imposible suponer un conocimiento perfecto, se toman en condiciones de incertidumbre por lo que ni siquiera se conoce la probabilidad de lograr un resultados determinados. Lo que es imposible que una empresa pueda conocer como maximizar sus beneficios en el largo plazo.

A partir Herbert Simon se rechaza una racionalidad omnisciente y se la sustituye por una noción de racionalidad limitada o circunscripta; pasa del concepto del hombre económico al de hombre administrativo cuya racionalidad es limitada que hace que la empresa sea una máquina imperfecta en cuanto a las decisiones que se toman.

Los objetivos de la empresa surgen de diversos participantes, lo que implica que pueden existir otros objetivos además de los económicos. Esto no significa que tales participantes tengan explícitamente una participación plena en la formulación de los objetivos de la empresa. De hecho existe implícitamente una participación plena a través de los juegos políticos de los individuos y de los grupos internos y de los condicionamientos que puedan imponer los actores externos de la empresa.

La empresa puede definir sus objetivos económicos pero no podrá evitar las restricciones que representan las necesidades de las personas que trabajan en ella, de los diferentes grupos internos y de aquellos grupos externos que cooperan en los resultados y que hacen posible la continuidad de la empresa en el tiempo. Por otra parte, es cierto que la empresa puede estar en la búsqueda del sólo resultado económico, pero es uno de los objetivos y tampoco este enfoque describe cuál es la conducta adecuada de la empresa para lograr tales resultados.

El problema central de la empresa es su existencia en el largo plazo, por lo tanto las decisiones pueden priorizar su seguridad más que el beneficio económico. En el amplio margen de libertad de acción del empresario puede elegir entre el ocio y la búsqueda de beneficio económico o alguna combinación de ambos. El crecimiento de la empresa y su participación en el mercado pueden ser objetivos dominantes que puede exigir sacrificar el beneficio en el corto plazo para lograrlo. La necesidad de liquidez es otra razón para sacrificar el beneficio que puede ser limitado para mantener la solvencia necesaria para asegurar la posición competitiva de la empresa. Es también muy conocida la proposición de que la empresa busca maximizar las ventas limitando el beneficio.

La conclusión puede ser que la economía es una ciencia social que refiere a la asignación eficiente de los recursos escasos.⁴³ Sin embargo la dirección de una empresa, que es campo de la disciplina administración, se ocupa de que la dirección pueda lograr la eficiencia y la eficacia formando una empresa productiva a partir de los recursos humanos, financieros y materiales. La

⁴³ Svage Christopher I y Small Gin R, Introducción a la economía empresarial, Ediciones Orbis S.A, Barcelona, 1984.

economía sobresimplifica la realidad, ya que en ella existen numerosos obstáculos para el funcionamiento de los precios y las condiciones de competencia que no se rige por las teorías económicas del mecanismo de los precios solamente. La noción moderna de estrategia empresarial no responde a estos conceptos. En los ajustes de precios y cantidades intervienen diversos factores, entre los que se pueden mencionar: el rol del Estado, la globalización, la situación de la economía, el cambio en los mercados, la aparición de nuevos productos, la innovación y el desarrollo de nuevos recursos productivos.

Por otra parte no hay que olvidar que las decisiones de la empresa desde el punto de vista de la dirección, normalmente se refieren al futuro, lo que implica que nadie en su sano juicio pueda afirmar que tenga un conocimiento perfecto, de ahí aparece la incertidumbre para la que la racionalidad económica no tiene respuesta. Por lo tanto es imposible conocer como maximizar el beneficio en el largo plazo ni tampoco explicar ex post si ha sido maximizado. Las teorías que salen al cruce son las diversas teorías de la administración, especialmente referidas a la dirección, que explican cómo dirigir en condiciones de incertidumbre. Manejarse únicamente por la racionalidad económica en el análisis de la empresa carece absolutamente de sentido porque los empresarios y directivos no disponen de toda la información necesaria que les permita preocuparse por el beneficio o la rentabilidad, los que podrán ser satisfactorios pero no máximos.

El empresario o el directivo tendrá la preocupación por la viabilidad y la continuidad de la empresa para lo que la racionalidad económica no tiene una respuesta integral y por otra parte los seres humanos no maximizan sino que sólo satisfacen. La racionalidad económica es una de las dimensiones para el análisis de la empresa y unos de los puntos clave a tener en cuenta en el desempeño directivo, pero no excluye las otras racionalidades de la empresa.

4.3.2 La racionalidad técnica.

La racionalidad técnica tiene su origen en las herramientas y los modos de transformación que la empresa emplea para producir sus productos y servicios, la que se preocupa por la necesidad de lograr la eficiencia tecnológica. Se fundamenta, en la propuesta de Garud y Rappa⁴⁴, que proponen que el desarrollo de un nuevo conocimiento basado en tecnología es un proceso sociocognoscitivo que se sustenta en tres definiciones de tecnología: tecnología como opiniones, artefactos y rutinas de evaluación. La tecnología es la actividad humana de transformación de las entradas en salidas llevadas a cabo por los miembros de la organización y definida por los elementos instrumentales, por los conocimientos, las habilidades necesarias y por los procesos de la organización.

Se parte del supuesto que los recursos están disponibles, su preocupación no son los recursos ni las preferencias del consumidor, que es campo de la

⁴⁴ Garud R y Rappa M.A, A Socio-Cognitive Model of Technology Evolución: The Case of Cochlear Implante, Organizations of Science, nám.5, 1994 y Choo Chun Wei, La organización inteligente, Oxford University Press, México, 1999.

economía y de la administración, ya que la producción se lleva a cabo de acuerdo con las mejores condiciones tecnológicas. La racionalidad técnica está referida a los modos de ejecutar los procesos o el modo de estructurar la organización y llevar a cabo sus operaciones, enfatizando en el cómo. Esta visión se origina en los economistas y en los técnicos que elaboraron las primeras teorías de la administración.

La racionalidad económica prioriza el resultado económico de la empresa y la racionalidad técnica surge de los instrumentos que utiliza, de estos se ha ocupado mucho tiempo la economía y la ingeniería. Esto es también el resultado de la propensión a la imitación y por la confusión epistemológica que caracteriza a las teorías de la organización y de la administración. Las organizaciones, entre ellas las empresas, son sistemas sociotécnicos en los que interactúan un sistema social y un sistema técnico; en el primero es el “lugar” de las relaciones sociales o de la interacción humana y de los objetivos que tienen las personas y en el segundo es el dominio de los instrumentos y de las capacidades existentes. Uno de los problemas es enfrentar y resolver las contradicciones entre ambos sistemas. La racionalidad técnica emerge fundamentalmente del sistema técnico.

El término tecnología posee un significado muy específico en la teoría de la organización. Dicho término hace referencia a las habilidades, conocimientos, herramientas y capacidades específicas necesarias para realizar un determinado trabajo.⁴⁵ La tecnología se refiere a cómo una organización transforma sus recursos para producir bienes y servicios. La racionalidad técnica es el vehículo que permite que la actividad económica se lleve a cabo en el marco de la actividad interhumana.

Los aspectos relacionados con la tecnología son: 1) las características de los insumos utilizados por la organización, 2) las características de los procesos de información empleados, 3) las características de las operaciones o técnicas utilizadas para llevar a cabo el trabajo, 4) el estado del conocimiento que sustenta el proceso de transformación y 5) las características de los productos generados. Las tecnologías que pueden ser utilizadas por las organizaciones están sujetas a normas de la racionalidad organizacional.

En la historia de las teorías de la organización hay puntos de vista contrapuestos en cuanto a la racionalidad organizacional. Chester Barnard afirma que aunque el individuo no es racional, logra la racionalidad a través de las organizaciones. Herbert Simon afirma que la persona es deliberadamente racional, pero como participante de una organización no produce una persona más racional porque sus decisiones están sujetas a las influencias del grupo al cual pertenece.

La racionalidad técnica es un componente necesario pero nunca suficiente para proporcionar la “racionalidad organizacional” que incluye la adquisición

⁴⁵ Perrow Charles, A Framework for the Comparative Analysis of Organizations, American Sociological review, 52, 1967.

de los insumos supuestos por la tecnología y la distribución de los productos nuevamente excluidos del ámbito del núcleo técnico.⁴⁶

La tecnología no sólo define los modelos de organización sino también los modelos de dirección. El imperativo tecnológico afirma que la tecnología genera la estructura, es decir, una organización adoptará una cierta estructura dependiendo de la tecnología empleada.⁴⁷ La tecnología empleada por una empresa define el modo de interacción entre sus miembros, mejora la coordinación y reduce la incertidumbre porque define la estructura de organización. La tecnología condiciona el diseño del modelo de la organización, su economía y la interacción social. También influirá el peso relativo de las tecnologías centrales y de las tecnologías de apoyo en la conformación del sistema técnico.

La tecnología se refiere, también, a las relaciones de causa-efecto entre conocimientos utilizables o que pueden transformar elementos materiales y no materiales que habrán de producir un resultado deseado. Suarez y Felcman afirman que la racionalidad técnica en tanto relaciones de causa-efecto es una abstracción. Es instrumentalmente perfecta cuando se convierte en un sistema lógico cerrado. Esta visión algo compleja de la empresa, puede promover igualmente tanto la cooperación como el conflicto que se caracteriza por evitar riesgos, establecer reglas, preocuparse por los detalles y tener cuidado en la implementación de cualquier iniciativa. La puesta en práctica de lo planeado o pensado, la necesidad de tener una estructura de organización, la acción de organizar con el objetivo de actualizar la estructura de la organización y evaluar y establecer la disciplina, son las principales preocupaciones del sistema técnico.

En el caso de que la empresa sólo puede ser pensable o racionalizable desde los procesos de transformación que están centrados en el sistema técnico, o dicho de otro modo desde la tecnología empleada, impondría una base limitada en el análisis de la empresa, cercano a su concepción como un sistema cerrado. El directivo de una empresa no puede utilizar aisladamente la racionalidad técnica como fundamento de su función, ya que quedaría aislado y marginado del resto de los procesos de la empresa.

4.3.3 La racionalidad política.

La racionalidad política se origina en la acción política que se desarrolla en la empresa como resultado de las relaciones poder internas propias de la organización y de las variadas relaciones de poder que existen con los diferentes agentes de su entorno. Se refiere al qué y al porque de los procesos de poder y en dónde se toman las decisiones.

La racionalidad política o de la acción política es la relación interhumana que se ocupa del despliegue en el mundo del poder para buscar acuerdos, ya que

⁴⁶ Thompson James, *Organizations en Action*”, Mc. Graw Hill, 1967.

⁴⁷ Hodge B. J, Anthony W.P y Gales L.M, *Teoría de la organización*, Prentice Hall, Madrid, 1998.

siempre existirán en una empresa diferencias en cuanto a los intereses que se deben priorizar, a los objetivos que deben lograr y al grado de poder que se halla distribuido entre los diferentes actores o participantes; en la política existe la concurrencia de fines y de medios.

En el enfoque de la teoría política de las organizaciones las unidades de análisis son los individuos y los grupos, y se centran en la descripción de las actividades que se realizan dentro de las organizaciones. El politicismo es al parecer según el cual todos los esfuerzos humanos son conflictos políticos.⁴⁸

La acción política puede ser intencional y racional porque actúan normalmente en el propio interés de los diferentes agentes. Pero en la realidad, desde el nivel político, se debate que es lo que sucede y que se hace en las empresas y no desde un enfoque normativo que sería lo que deberían hacer las empresas. La acción política se refiere a los aspectos dinámicos del poder, a las interacciones interpersonales entre individuos o entre individuos y grupos, entre los miembros de los diferentes grupos y entre los grupos existentes en una empresa que implica un comportamiento orientado al ejercicio del poder.

La política se ocupa de los principios de la acción política entre las personas actuando individualmente o en grupos y en cómo se conectan socialmente a través de los procesos de poder. Las relaciones entre los individuos, entre los miembros de un grupo y las relaciones entre grupos pueden definir diversos sistemas de poder. Poder significa toda probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, incluso contra la resistencia e independientemente de la base en que esa probabilidad se apoya.⁴⁹

La política en la empresa comprende aquellas actividades llevadas a cabo en ella para poder adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para obtener los resultados buscados por un individuo o un grupo en una situación en la que puede existir incertidumbre o desacuerdos sobre las elecciones adecuadas. La política se refiere, también, al estudio de quién obtiene qué, cuándo y cómo. En la interacción hay intercambio, por lo que se trata de minimizar su costo y maximizar las propias ventajas.

El poder es la capacidad (potencial o actual) de un actor social para vencer la oposición o como la preferencia que tiene un actor para lograr los resultados. El poder puede estar manifestado como algo personal; es político y puede ser legítimo o no serlo, según surja de una ley formal o por legitimización jerárquica.

El poder está relacionado con la capacidad de imponer la voluntad de alguien e influir en la conducta de los demás, es un concepto más amplio que el de autoridad, que es un concepto formal de poder. Pero también es la capacidad del actor social para brindar a la organización alguna actuación o algún recurso valioso e importante.

⁴⁸ Bunge Mario, o/ c

⁴⁹ Weber Max, Economía y Sociedad, México, 1944, citado por Veciana Vergés José María.

El comportamiento orientado al ejercicio del poder se refiere a acciones individuales orientadas fundamentalmente a la adquisición o el uso del poder. El poder es una medida del potencial que tiene una persona para conseguir que los demás hagan lo que ella desea que hagan, a la vez que evita verse obligada por otros, a hacer lo que no se quiere hacer.⁵⁰

El poder se fundamenta en: 1) el poder de recompensa, 2) el poder de castigo, 3) el poder de destreza, 4) el poder legítimo, 5) el poder de información, 6) el poder del conocimiento, 7) el poder de la personalidad y 9) el poder del control de los recursos. Los fundamentos del poder pueden hallarse tanto en los individuos o en determinados grupos de una organización, los que pueden crear dependencias.

La habilidad para crear dependencias o solucionar contingencias críticas o estratégicas es uno de los determinantes más importantes del poder.⁵¹ Los miembros de una empresa, área o departamento que controlan recursos críticos o escasos pueden tener mucho poder. El poder tal como aquí lo entendemos, es de suma cero, relacional (sobre algo), ejercido dentro y fuera de la organización, y se refiere a un resultado de una actividad organizada que es valioso y a un resultado que se produce sólo a un determinado precio.⁵²

El comportamiento político en las organizaciones es el resultado de diferentes factores, entre ellos, de la ambigüedad de los objetivos existentes, de la existencia de una estrategia incoherente, de los recursos escasos o inadecuados, de las nuevas tecnologías, de las influencias del entorno, de las decisiones no previstas y de los cambios que se producen en la organización; estos factores producen incertidumbre.

La empresa moderna no es hoy es una mera unidad de producción, sino también la encarnación de intereses y de poderes, una institución, en el sentido que se da a esa palabra. Alain Touraine⁵³ lo hace desde su aproximación sociológica como Alfred Chandler lo hace desde una aproximación histórica⁵⁴. La empresa es una actividad económica (racionalizable) y es una actividad interhumana o de racionalidad política (pensable, no directamente racionalizable, o sólo racionalizable en su límite ideal, infinito).⁵⁵ Las organizaciones generan el poder y el control y la utilización de este poder son problemas organizacionales vitales.⁵⁶

La acción política significa el uso del poder para que una empresa pueda lograr sus fines, para ello el directivo tiene que promover sistemas de participación entre los diferentes actores internos y externos de la empresa que se expresarán a través de coaliciones, las que tratarán de negociar e imponer sus propios objetivos, lo que puede ser una fuente de conflictos.

⁵⁰ Kotter J. P, El poder gerencial, Intereamericana, México, 1982.

⁵¹ Pfeffer Jeffrey, Power in Organizations, Pitman, Marshfield, Mass, 1981.

⁵² Perrow Charles, Sociología de las organizaciones, Mc Graw Hill, Madrid, 1991.

⁵³ Touraine Alain, Racionalidad y política de la empresa, en La empresa y la economía del siglo XX, Deusto, Bilbao, 1970.

⁵⁴ Chandler Alfred D, The visible hand: the managerial revolution in american business, Cambridge, Ma, Belknap Press, 1977.

⁵⁵ Marzal Antonio, Análisis político de la empresa, Ariel, Barcelona, 1983.

⁵⁶ Perrow Charles, O/C.

Los individuos y los grupos internamente y entre la empresa y los agentes de referencia están comprometidos en un juego de contribuciones y de las respectivas retribuciones, creando relaciones de dependencia mutua, participando de este modo en el juego del poder. Se pueden mencionar dos perspectivas: la perspectiva no suma cero y la perspectiva suma cero. En la primera, la cantidad de poder generado dentro de una organización puede variar de alta a baja. Una organización que confiere autonomía y un gran margen de acción a sus empleados tendrá recursos más amplios a los que acudir que la otra que no lo hace así. La dirección de la empresa que es capaz de convencer a sus miembros de que sus objetivos son compatibles entre ambas partes. En la segunda, el poder de algunos se produce a costa de los demás en cuanto al reparto de los riesgos y de los beneficios.⁵⁷

La racionalidad de la acción política en la pequeña y mediana empresa como aspecto preponderante, puede producir tensiones en desmedro de los fines económicos y organizativos influyendo negativamente sobre la conducta de los miembros de la organización.

Si por político, en cambio, se entiende el arte de lo posible de la definición clásica, en la realización de los objetivos pensables, la mediación sería la de lo político como mediación posible (razonable) entre el polo de valores (los objetivos sociales ideales) y el polo de la racionalidad instrumental (las exigencias condicionantes técnicas).⁵⁸ Los directivos de empresa deben cumplir con tres funciones: la función política, la función económica y la función social, para nuestro caso nos interesa la primera que se refiere a cómo se ejerce el poder en la empresa.

El directivo de una empresa tiene que ejercer la capacidad de alterar las fuentes del poder, tanto individual como grupal para poder reconducir los acontecimientos y las circunstancias que se presentan para lograr los resultados buscados. Pero puede darse el caso de directivos que actúan por la búsqueda del poder por el poder mismo en desmedro de los objetivos reales de la empresa.

La racionalidad política o de la acción política es un componente clave del modelo de dirección porque coordina la racionalidad económica, la racionalidad técnica y la racionalidad existencial, actuando sobre las conductas de los individuos y de los diferentes grupos que afectan los resultados de la empresa.

4.1.4 La racionalidad existencial.

La racionalidad existencial es el ámbito que les permite a los miembros de una empresa a percibir, explicar, evaluar y construir su realidad personal. Este enfoque de la racionalidad promueve valores éticos y reconoce al hombre como persona.

⁵⁷ Perrow Cuarles, Sociología de las organizaciones, Mc Graw Hill, Madrid, 1990.

⁵⁸ Marzal Antonio, o/c

La realidad personal se refiere a los aspectos existenciales de las personas que trabajan en una empresa: la afectividad y los sentimientos, las formas de conocer la realidad, sus actitudes y al aprendizaje.

El objetivo es comprender el sentido de la existencia en el trabajo de la empresa y la relación entre el trabajo y la vida fuera de ella. Es el pensar o racionalizar el por qué de la existencia, es un resultado de la condición humana dentro de la empresa. Se fundamenta en la importancia del reconocimiento y de la valorización de las personas desde sus aspiraciones internas e individuales en toda su integridad. Todos los hombres se plantean los interrogantes fundamentales de la existencia humana, aún en el mundo de los negocios y de la empresa: quienes somos, de dónde venimos, adónde vamos, que puedan fundamentar la existencia misma.

La percepción de lo sagrado de la existencia es inevitable, que puede tener diferentes puntos de vista y matices. Pero el reconocimiento de la interioridad del hombre, de sí mismo, del ahí adentro como fuente de la solución de los problemas insolubles y de la energía que fundamenta su existencia es un hecho inevitable.

La racionalidad existencial se nutre de diversos aspectos que comparten los miembros de una organización y que se complementan entre sí: las emociones, la intuición, los valores y la experiencia acumulada en las personas y en la organización. Se expresa a través de un lenguaje común, las prácticas no prescritas, los modos de resolver los problemas y las explicaciones de los hechos que ocurren en la empresa. Más que en ninguna otra época, el hombre moderno se siente incapaz y desarmado frente a una exposición abstracta.⁵⁹ La vida interior del hombre en la empresa, una realidad olvidada o negada, es la base para la solución de los problemas que las racionalidades económica, técnica y política no pueden resolver.

Daniel Kahneman, Premio Nobel de Economía de 2002 afirma: “La gente no está acostumbrada a pensar de manera rigurosa y, con frecuencia, se contenta con la primera idea que le viene a la mente.” El núcleo de sus investigaciones sostiene que se hacen elecciones irracionales aún teniendo información porque las emociones distorsionan las percepciones del riesgo, influidas también por las urgencias. Existen dos formas de pensamiento: la intuición y el razonamiento en el sentido tradicional; en el primero es el pensamiento espontáneo o intuitivo no controlable que se origina en la experiencia y la historia de cada persona y el segundo es el razonamiento consciente, deliberado y que exige un esfuerzo normalmente atado a reglas explícitas.

Las emociones y los aspectos internos de las personas juegan un papel de importancia, tales como la sensibilidad, la vida espiritual, las percepciones, las actitudes, la comunicación invisible entre las personas, la inclinación a compartir y la necesidad de expresarse e interactuar con otras personas. La palabra emoción puede entenderse como aplicar el movimiento a los sentimientos íntimos, pasar de lo pensado a lo vivido. La emotividad es una

⁵⁹ Clément Marcel , El dirigente de empresa, El atlántico, Bs.As, 1957.

fuerza de energía, de sabiduría y de intuición que permite comunicar a otras personas la posibilidad de lograr resultados en una empresa. Las emociones son más fuertes que las racionalidades; la emotividad es una manifestación de las emociones y de los sentimientos que surgen de las relaciones sociales; tratase de un componente importantísimo, pues, dos o tres o más, es más difícil de prever y de controlar.⁶⁰

La bibliografía también la denomina inteligencia emocional, la investigación demuestra que las personas que no son intelectualmente brillantes pueden alcanzar el mismo nivel de éxito que los que se consideran intelectualmente bien dotados. En la actualidad se pueden enfrentar los conceptos de coeficiente intelectual con el de coeficiente emocional, este último mide la profundidad y la rapidez con que algunas personas pueden enfrentar y resolver problemas.

La razón emocional o razón arracional o la no razón⁶¹ se estructura en torno a tres ejes: 1) el principio del caudillaje, como forma activa de estructuración orgánica de las relaciones sociales; 2) la idea de comunidad natural, como forma organiconatural de estructuración social pasiva y emotiva en torno a miembros dominantes y 3) como una válvula de escape y de seguridad contra cualquier disfunción que margine cualquier tipo de disidencia socialmente eficaz. Es lo que permite la legitimación de la jerarquía organizativa de la empresa como comunidad de trabajo de propietarios y de trabajadores que implica que todos deben estar incondicionalmente juntos. No es suficiente postular la norma racional. Tenemos que tomar en cuenta, también, los sistemas de valores que son “idealmente típicos” de la cultura que analizamos.⁶²

En el enfoque del Taylorismo la máquina era la medida del trabajo humano, hoy la medida es cómo se usa el potencial de las personas y cómo poner a disposición de una empresa sus conocimientos, sus aptitudes, sus experiencias y su mundo emocional. La inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en sus cinco elementos: conocimiento de uno mismo, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones.⁶³

La intuición es una de las características que son comunes en todos los seres humanos pero desconocida, despreciada o subvalorada en el mundo de las empresas, no obstante es el elemento más concreto que explica el éxito de muchos empresarios y directivos. La intuición es una especie de “maestro interior” que todos tenemos, al que le hacemos caso para enfrentar un problema, pero los factores culturales hacen que muchas personas no exterioricen esta capacidad. El conocimiento es de origen subjetivo, surge de la interacción social y predomina la inteligencia intuitiva. Al tomar decisiones financieras las personas, en algunas circunstancias, no se basan en el propio beneficio ni por la racionalidad económica, las personas están influidas por

⁶⁰ Bernanrdes Cyro, Sociología aplicada á Administraçiao, Atlas, Sao Paulo, 1985.

⁶¹ Marzal Antonio, o/c.

⁶² Papandreu Andreas, Economics and the Social Sciences, The Economic Journal, Vol. LX, 1950.

⁶³ Goleman Daniel, La inteligencia emocional en la empresa, Vergara, BsAs, 2006.

sentimientos e intuiciones viscerales. Pero ahora muchos neurocientíficos declaran que es hora de inaugurar un nuevo campo de estudio, la neurociencia.⁶⁴ Un especialista señala que la intuición es útil cuando la toma de decisiones se caracteriza por un importante nivel de incertidumbre, falta de antecedentes para la acción, variables menos predecibles científicamente, datos limitados y presión para llegar a la decisión correcta. En una encuesta entre gerentes, el 47 por ciento de las respuestas señaló que apelaba con frecuencia a la intuición; el 30 por ciento a veces; el 12 por ciento siempre; el 7 por ciento pocas veces y el 3 por ciento raramente. D. Stauffer resume así el estado de la polémica: “Ignora la intuición y correrás riesgo; síguela ciegamente y también lo correrás” (Harvard Management Update, Junio de 1997) ⁶⁵

La empresa se encuentra en un entorno complejo, la visión o la nueva idea rápida o inmediata está basada de algún modo en las experiencias pasadas, en los sentimientos o en los recuerdos. Existe un tipo de conocimiento obtenido sin recurrir a los procesos habituales del pensamiento racional tradicional, hay un modo de llegar a conclusiones partiendo de poca información y también existe alguna habilidad con lo que se nace que puede desarrollarse y ampliarse.

En la intuición se conoce espontáneamente, se juega con la imaginación, no hacen falta las reglas, se tiene una actitud lúdica en cualquier circunstancia, se deja llevar por la curiosidad, no tiene en cuenta los riesgos, hay una visión global, carece de preocupaciones y se mueve fuera del espacio y del tiempo.

Los valores son las actitudes de las personas frente al mundo en general y a los diversos mundos en los que tiene que actuar. Son el cimiento de cualquier cultura empresaria, sus miembros tienen sus propios valores que traen de fuera de la empresa y también los que se elaboran en ella; con el tiempo, elabora su sistema de valores que en algunas circunstancias pueden entrar en conflicto. Los valores de los individuos y los elaborados dentro la empresa proporcionan un sentido de dirección en la existencia. Los valores no son “rígidos” como las estructuras organizacionales, las políticas y los procedimientos, las estrategias o los presupuestos, frecuentemente ni siquiera están expresados por escrito. ⁶⁶

Los llamados “gerentes simbólicos” además de las preocupaciones por los aspectos económicos, técnicos y políticos, también dedican parte de tiempo en pensar y analizar a la empresa en términos de valores porque la solución de los conflictos de valores es una de las principales tareas. El estudio de los valores tiene por objetivo determinar los intereses o los motivos básicos que tienen las personas en una empresa. La personalidad de los hombres se puede conocer mejor a través de los valores que sustentan. La clasificación más conocida es la de los seis tipos de valores: 1) teórico, 2) económico, 3) estético,

⁶⁴ Rustichini Aldo, El cerebro y el bolsillo, The New York Times y Clarín, 13/7/ 03.

⁶⁵ Burke L.A y Millar M.K, Taking the Mistery out Intuitive Decisión Making, The Academy of Managenet Executive, Nov 1999, citado Edelberg Guillermo S, La intuición en el mundo de los negocios;INCAE Business School ,Managua

⁶⁶ Deal Terrence E y Kennedy Allan A, Las empresas como sistemas culturales, Editorial Sudamericana, BsAs, 1985.

4) social; 5) político y 6) religioso. El valor teórico es el interés dominante en el descubrimiento de la verdad. El valor económico resalta el interés por lo útil y lo práctico. El valor estético prioriza la forma y la armonía. El valor social da el más alto valor a la gente, al altruismo y a las personas que son un fin en sí mismas. El valor político está centrado en el poder. El valor religioso se considera como el más alto, se orienta a la mística, trata de comprender la realidad como un todo y encuentra lo divino en cada situación. La complejidad del hombre está fuera del alcance directivo, lo que se puede demostrar con las crisis de las teorías de la motivación tradicionales. Henry Ford IV es un ferviente miembro de Hare Krisna y el famoso empresario musulmán iraní Fred Nassiri ha pasado de millonario exitoso a católico convertido en franciscano. Ken Wilber en su libro “Breve historia de todas cosas o filosofía integral” toma como base la teoría de los sistemas, la psicología evolutiva, la filosofía del lenguaje y las tradiciones espirituales de oriente y de occidente para crear un mapa en el que se combinan armoniosamente las ciencias fisico-matemáticas, las ciencias de la conducta, la teoría cognitiva occidental y las disciplinas místicas orientales. Para la empresa trasciende la dicotomía hard (lógico, objetivo) y soft (subjetivo e interpretativo), presentando un esquema integral unificador y supera al ser humano como individuo o miembro de una organización y como parte de la sociedad de mercado. En la actualidad el Profesor Emérito Guillermo S. Edelberg ⁶⁷ en sus trabajos recientes sostiene que se han podido identificar diferentes conceptos de espiritualidad en el trabajo: 1) El sentimiento básico de estar conceptualizado con la totalidad de uno mismo, con otros y con el universo. 2) Una forma específica de sentir el trabajo que brinda energía para la acción. 3) Los valores sagrados o seculares que apuntan hacia la trascendencia de nuestros valores fundamentales. 4) Los valores profundos que guían nuestra vida y nuestras prácticas en el trabajo. 5) El reconocimiento de que los empleados poseen una vida interior que alimenta y a la vez es alimentada por un trabajo pleno de sentido en un contexto de comunidad. 6) La manera particular de visualizar a los seres humanos en toda su riqueza, las relaciones con los seres humanos y la manera de alcanzar crecimiento personal. El problema que se puede presentar es el conflicto entre estos seis valores. En otro trabajo el Profesor Guillermo S. Edelberg señala la llegada de la religión al lugar de trabajo en los E.E.U.U a través de los capellanes de empresas, los desayunos de oraciones y los grupos de religiosos para recuperar en sus vidas un sentido de equilibrio y dirección. Quienes propician la presencia de la religión en el lugar de trabajo señalan que la empresa debe entrenar a sus supervisores en lo relativo a los derechos religiosos de los trabajadores.

Por último, de acuerdo con el culturalismo, como fue propuesto por Wilhem Dilthey y practicado por Clifford Geertz (1973), todos los hechos sociales, o al menos sus fuentes últimas, son culturales o espirituales y más particularmente simbólicas. ⁶⁸ Heidi y Alvin Toffler⁶⁹ señalan las siguientes observaciones: 1) la religión tendrá un impacto sustancial en las próximas décadas, 2) habrá un aumento del número de cristianos especialmente en

⁶⁷ Edelberg Guillermo S, La espiritualidad en el trabajo y Empresas Faith-Friendly, INCAE Business School, Managua (Nicaragua).

⁶⁸ Bunge Mario, o/c

⁶⁹ Toffler Alvin y Heidi, La revolución de la riqueza, Debate, Bs. As., 2006.

China y 3) el mundo cristiano se ha desplazado resueltamente a África, América Latina y Asia.

La experiencia fuera y dentro de una empresa se acumula con el tiempo y relaciona especialmente, en espacios determinados de trabajo, a la emoción, a los valores y a la intuición. La experiencia es la fuente del conocimiento tácito o implícito existente en las organizaciones para hacer su trabajo y percibir sus mundos, incluye elementos cognoscitivos y técnicos. Los elementos cognoscitivos del conocimiento tácito crean los modelos mentales: esquemas, paradigmas, perspectivas, creencias y puntos de vista que permiten a las personas definir y definir su mundo. El elemento técnico del conocimiento tácito contiene know-how, capacidades para hacer cosas y habilidades. Este conocimiento surge de la experiencia, es subjetivo, simultáneo y práctico. Según la filosofía de Nishida, el verdadero conocimiento no puede obtenerse mediante el pensamiento, sino a través de la totalidad de mente y cuerpo.⁷⁰ Nishida postula la teoría de la intuición activa, considera el ser-en-el-mundo, hay que actuar en el mundo no entenderlo, la acción es anterior al pensamiento y a la comprensión, por tal razón se valora la experiencia personal. El conocimiento proviene también de la experiencia directa y del ensayo y error.

Se aprende a través del tiempo por la experiencia y realizando la tarea para lo cual la emotividad y la intuición tienen un papel importante. Es difícil de expresar oralmente o de ser codificado utilizando símbolos en fórmulas o reglas escritas. Es difícil aún de descomponer en elementos o pasos porque el conocimiento tácito está distribuido en la totalidad de la experiencia de las acciones del individuo.⁷¹ Michel Polanyi afirmó que podemos saber más de lo podemos decir, el conocimiento tácito es un conocimiento personal que se adquiere por la experiencia influida por las emociones, por los valores y la intuición. Una de las tareas de los directivos es hacer que los miembros de una empresa hagan explícito el conocimiento tácito. El aprendizaje organizacional y la innovación dependen de esta fuente de conocimientos.

La racionalidad existencial se puede considerar como un aspecto preponderante en la pequeña y mediana empresa, pero que le puede impedir lograr sus fines económicos porque su organización no funciona a causa de la anarquía en las relaciones interhumanas y los desbordes emocionales en sus miembros. Sin embargo también en la gran empresa se tiene en cuenta la racionalidad existencial, el ex reciente presidente de General Electric considerado el líder empresario del siglo XX Jack Welch (John Francis Welch Jr.) en su decálogo para el liderazgo empresario incluye: 1) Sólo hay una vía: la correcta. Es la que establece el tono de la organización. 2) Esté abierto a lo mejor que cualquier persona, en cualquier lugar tiene que ofrecer. Transfiera el aprendizaje a lo largo de la organización. 3) Ponga a las personas correctas en los puestos correctos. Es más importante que desarrollar una estrategia. 4) Una atmósfera informal es una ventaja competitiva. 5) Asegúrese de que toda persona cuente y de que todos sepan que cuentan. 6) La autoconfianza legítima es una ganadora. La verdadera prueba de autoconfianza es la valentía

⁷⁰ Nonaka Ikujiro y Takeuchi Hirotaka, *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press, México, 1999.

⁷¹ Choo Chub Wei, o/c.

de abrirse. 7) Los negocios tienen que ser divertidos. Las celebraciones energizan una organización. 8) Nunca subestime al otro. 9) Entienda dónde se agrega valor realmente y ponga a los mejores allí. 10) Sepa cuando comprometerse y cuándo alejarse. Es Puro instinto.

La racionalidad existencial es la que, en última instancia, permite la integración entre el mundo de lo objetivo y el mundo de lo subjetivo. Se puede concluir que la racionalidad existencial integra la racionalidad económica, la racionalidad técnica y la racionalidad política.

5. El modelo de la tarea directiva de cuatro dimensiones en la pequeña y mediana empresa.

La dirección de una empresa se desarrolla, a la vez, en diversos espacios culturales y está influenciada por cada una de ellos: 1) por la cultura del continente al que pertenece el país, 2) por la cultura del país, 3) por la cultura de la región, estado o provincia en donde se encuentra la empresa, 4) por la cultura de la población en donde está radicada la empresa y 5) por la cultura propia de la empresa. La evidencia empírica también indica que en el caso de la pequeña y mediana empresa se puede observar una cultura específica porque hay una estrecha relación entre la dirección de la empresa y la cultura de la empresa. La cultura de la empresa abarca el conjunto de opiniones, normas y valores que caracterizan el comportamiento de los directivos y del personal.⁷² La cultura de la empresa está influenciada por las cuatro racionalidades antes mencionadas, aunque solamente la racionalidad de la acción política y la racionalidad económica son las más fáciles de detectar porque siempre tratará de buscar resultados económicos lo que puede plantear luchas vinculadas al poder.

Las diversas opiniones, normas y valores provienen de cada uno de los espacios culturales que influyen sobre la empresa para conformar el perfil cultural que la orienta en relación al cliente, al personal, a la innovación, a la tecnología, a los costos, a la productividad, al riesgo, al crecimiento, a la flexibilidad organizacional y a las tareas que se consideran importantes para ejercer la función directiva. El éxito de Japón se puede explicar por la capacidad de trasvasar las ideas predominantes en administración en los países desarrollados a su cultura, lo que implica que no copiaron ni adaptaron simplemente.

La dirección efectiva es el resultado del arte, de la experiencia y de la ciencia como un todo aplicado en el trabajo directivo. En este contexto, la mejor forma de dirigir no existe, depende de la situación y hay tres componentes que deben estar equilibrados: el aporte de una personalidad con capacidad creativa, de la experiencia y de los conocimientos existentes en las disciplinas vinculadas a la administración y a las ciencias humanas. La acción que despliegan los directivos en las organizaciones pueden analizarse en tres niveles: 1) el nivel conceptual, que son los principios que guían la tarea directiva; 2) el nivel

⁷² Pümpin Cuno y García Echeverría Santiago, Estrategia empresarial, Diaz de Santos, Madrid, 1993.

técnico que se refiere a las técnicas que se aplican como derivadas de los principios y 3) el nivel práctico que comprende las herramientas que se utilizan en la tarea directiva. Pero en realidad, en las diferentes propuestas desarrolladas en el tiempo no hay en ellas una distinción clara de esos tres niveles indicados antes, sino que por el contrario es una mezcla de ellos.

El profesor Charles Mc Millan, de la Universidad de Cork de Toronto (Canada), en una conferencia que tuvo por analizar la similitud entre Argentina y Canadá ante la presencia de una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas y de propiedad familiar, presentó la receta para las empresas argentinas: 1) darle menor importancia al mercado interno y exportar, 2) incrementar el nivel educativo del personal, 3) asociarse con empresas extranjeras, 4) incorporar nuevas tecnologías, 5) que los directivos viajen al exterior y 6) profesionalizar la dirección en todos los niveles y abandonar las estructuras familiares. Este es el caso clásico de los consejos de los expertos que no definen qué es lo que realmente tiene que hacer un directivo, sobre todo sin considerar el hecho de que no es fácil decidir entre sobrevivir del día a día o tener un sentido estratégico de los negocios.

La primera aproximación global de lo que hace un directivo podría ser la experiencia realizada por el director de la Orquesta Sinfónica de Stamford – Connecticut - Roger Nierenberg, con empresarios y directivos. La orquesta es un laboratorio ideal para hacer simulaciones dinámicas sobre las organizaciones; se puede experimentar con una conducta y ver los resultados. El funcionamiento de la orquesta depende de muchos años de entrenamiento de los componentes de la orquesta. La batuta puede ofrecer una especie de visión en torno de la cual se alinea la organización y así alcanza un nivel más alto. La batuta no produce ningún sonido, sólo crea el espacio para el sonido.⁷³ El propósito de este trabajo es tratar de hacer visible el “mudo sonido” de la batuta a través de la detección de las dimensiones esenciales que puedan explicar la tarea directiva, especialmente en la pequeña y mediana empresa.

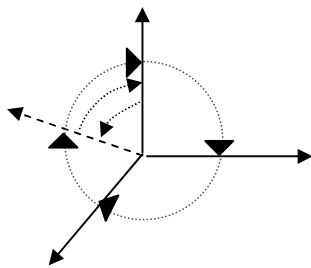
El profesor Chandler de la Universidad de Harvard decía no hace mucho tiempo que la gerencia la podemos ver en los tiempos que corren como la “mano visible del mercado”, una visión contrapuesta al clásico planteamiento de la “mano invisible” de Adam Smith.⁷⁴ La formación de los directivos fomenta el desarrollo organizativo y el desarrollo social. John Argenti ⁷⁵ afirma que es útil distinguir entre un empresario y un manager. Un empresario es esencialmente el hombre (o pequeño grupo de hombres) situado en la cúspide de cualquier compañía que toma personalmente la responsabilidad financiera y/o legal por el éxito o fracaso de la sociedad. A un manager, en cambio, se le paga para que alcance los objetivos fijados por el empresario. En la pequeña y mediana empresa los roles de emprendedor, de directivo, de propietario, de financista y responsable de las decisiones políticas se confunden en una sola o más personas.

⁷³ La Nación, 5/8/01.

⁷⁴ Ruiz H, Hernando, Cuadernos de Administración, Número 16, Bogotá, 1993.

⁷⁵ Argenti John, Técnicas del Management, Oikos-Tau, Barcelona, 1970.

La tarea directiva se puede considerar como la muda batuta mencionada anteriormente que tiene una mano visible y que se puede describir como un sistema de cuatro dimensiones: 1) la acción política como un proceso orientado a la búsqueda de resultados actuando sobre las personas con el objetivo de dominar el entorno, responde a las racionalidades política y económica; 2) el trabajo directivo implica descubrir el sentido de la transformación de la empresa, responde a las racionalidades económica y existencial; 3) el directivo crea, mantiene y rediseña las organizaciones para resolver las paradojas que se presentan en el proceso de dirección, responde a las racionalidades técnica y existencial, y 4) el directivo actúa sobre lo imprevisto y desarrolla la capacidad para improvisar, responde a la racionalidad existencial.



Las cuatro dimensiones de la dirección no son lineales ni se presentan en orden sucesivo, están coexistiendo en diferentes dimensiones simultáneamente, por lo que no siempre se pueden presentar como un modelo estable. Sucede en el campo continuo, están en interdependencia permanente y su efecto es sinérgico. Se puede expresar gráficamente de acuerdo a la figura 1.

En la actualidad es común la afirmación de que en una economía de demanda, la empresa debe estar orientada al cliente. También se dice que los recursos de la empresa están fuera de ella; todo esto ha llevado a que actualmente se hable sobreabundantemente de estrategia de empresa y que las organizaciones son sistemas abiertos. En sentido contrario, se puede afirmar que normalmente se ha tratado a la empresa como un sistema cerrado y que el proceso administrativo clásico no se compadece con la concepción estratégica. Sobre estos temas hay suficiente literatura a la que el lector se puede remitir.

5.3.1 La acción política como un proceso orientado a la búsqueda de resultados, actuando sobre las personas con el objetivo de dominar el entorno.

5.3.1.1 La acción política como un proceso se refiere a cómo son los juegos de poder dentro de la empresa y cual es el papel del directivo como político.

El sistema de dirección se puede describir como un sistema compuesto por tres niveles: político, de gobierno y directivo en algunos enfoques o como compuesto por dos niveles: político y directivo en otros. En el caso de la pequeña y mediana empresa no es tan fácil distinguirlos, tal como se ha señalado antes, ya que generalmente se confunden en una o más personas que son sus fundadores o sus propietarios.

La empresa moderna, si quiere ser comprendida, tiene que ser mirada a través del prisma de la categoría de un poder complejo y exigente, necesario y de algún modo autoinducido; el poder managerial que segrega necesariamente la diversidad de posicionamientos que toda organización conlleva.⁷⁶

En el nivel de la política es donde se definen los acuerdos básicos entre los participantes en relación a la distribución del poder y los propósitos. Los propósitos son los objetivos permanentes de la empresa que originan la necesidad de una visión, la definición de la misión, de los objetivos generales y las bases para la toma de las decisiones. Para que una empresa (o, para el caso cualquier otra organización) sea eficiente se debe saber qué se hace, a dónde se va y cuáles son sus fuerzas y sus debilidades: en esto consiste la política.⁷⁷

El carácter de la política se resume como el conjunto de regulaciones o de normas de gobierno que son negociadas por los miembros de la empresa para llegar a acuerdos que serán regulados por procesos de influencia y de poder de sus miembros. Las políticas o los acuerdos básicos configuran una especie de doctrina de la empresa que define una forma específica de hacer en la empresa; es una concepción particular del negocio que la diferencia de las otras empresas y es un marco específico para la toma de decisiones.

La acción política se inicia a nivel político o institucional para ser derramada en los otros niveles y permite la toma de las decisiones en el nivel directivo de la empresa. La acción política es un proceso que surge de las relaciones entre los individuos, entre los diversos grupos existentes, la empresa en su conjunto y los agentes de referencia que se encuentran en su entorno. La política es el proceso que se desarrolla cuando cada uno de los participantes tratan de estructurar una situación de manera conveniente al logro de sus objetivos individuales: entendemos por actor tanto a un individuo como a un grupo o una organización, o incluso una nación.⁷⁸

Las políticas son el resultado de un proceso de negociación de contribuciones y de retribuciones de las partes involucradas, llevando a cada uno de los participantes en situaciones de mutua dependencia. En los hechos se pueden dar las dos tipos de acciones políticas: el manejo que trata que los cursos de acción de los demás sean aquellas que el actor político desea y en la coalición el actor político negocia acuerdos con otros la acción deseada; en la realidad ambas modalidades se pueden combinar.

El participante es cualquier persona, grupo u organización que participa en la actividad de la empresa: los miembros de la dirección, el personal, los clientes, los proveedores y los miembros de la comunidad. Los procesos políticos en la empresa, entonces, se dan en tres niveles: las relaciones entre las personas que integran la organización que pueden tener objetivos diferentes, entre los grupos que conforman los diferentes sectores de la empresa y entre la empresa y los agentes que se encuentran en su entorno.

⁷⁶ Marzal Antonio, o/c.

⁷⁷ Brech E.F.L , Management su naturaleza y su significado, Oikos-Tau, Barcelona, 1985.

⁷⁸ Macmillan I.C, Administración de Empresas, número 68, 1975.

En la empresa sus miembros no tienen los mismos objetivos, por tal razón tratarán de ubicarse los diferentes agentes políticos afines de acuerdo a sus objetivos. Naturalmente se agrupan alrededor de intereses comunes, lo que fuerza al conjunto que adopte una posición deseada. La dirección de la empresa forma un grupo de interés cuyo agente es su presidente o su gerente. Pero no es el único grupo de interés, ni el único agente político en la empresa.⁷⁹ En consecuencia el presidente o el gerente desempeñan el papel formal de mandatario, pues debe defender los intereses de los miembros de la empresa para mantener su apoyo y es el encargado de la ejecución de la política a través de los diferentes niveles de la empresa.

La dirección puede ser tanto un individuo o un grupo que despliega su capacidad política (poder e influencia), pero no es el único agente político en la empresa. Su misión es negociar con los diferentes agentes las diversas categorías de objetivos que ya hemos mencionado, para que sean aceptados y llevados a cabo por los diferentes participantes que esperan compartir los resultados de la empresa en la medida que satisfagan sus expectativas. Sobre todo, postula un contrato moral muy diferente entre el individuo, la empresa y la sociedad.⁸⁰ El manejo puede llevarse a cabo si se poseen recursos estratégicos, el dominio de los recursos o de alternativas y de acuerdos y la posesión de información.

La dirección de la empresa tiene la misión de administrar todas las contribuciones de los actores vinculados a ella en carácter de participantes y también tener en cuenta que las retribuciones correspondientes tengan un valor equivalente a su aporte y que contribuya a los fines de cada uno de ellos, lo que crea una relación de mutua dependencia.

Teniendo en cuenta que los tipos de acción política en la empresa son el manejo y la coalición, en el primer caso se trata de buscar que los demás hagan lo que el directivo desea y en el segundo caso se trata de estructurar en forma conjunta una situación que sea conveniente para un grupo. Cada participante tratará de mejorar su posición en la empresa con respecto a los demás, lo que provoca diferentes niveles de relación política pudiendo llegar a la confrontación por la búsqueda de mejorar la capacidad política de los individuos, de los grupos y de la empresa en su conjunto con respecto al entorno. La capacidad política se mide por el poder de las coaliciones que se generan en la cúspide de la empresa, de ésta con el resto de la organización y las que se generan desde las bases a la dirección, para lo cual los actores del sistema de dirección se transforman en conductores políticos. La característica de los conductores políticos es saber interpretar las expectativas de los tres grupos de actores políticos: las personas individualmente, los grupos existentes en la empresa y los grupos de referencia que están fuera de la empresa con los que se forman las diversas coaliciones en vista a la permanencia, la continuidad y el futuro de la empresa y que se caracterizan por tener cada uno una capacidad política diferente. La intensidad de las demandas, el nivel de participación y del interés es lo que diferencia a los diversos participantes y requieren también decisiones políticas diferentes. Pero no se puede pensar que sea posible conciliar en su totalidad tales

⁷⁹ Macmillan I.C, o/c.

⁸⁰ Chowdhury Subir, Management Siglo XX , Prentice Hall, Madrid, 1995.

expectativas, no será posible cubrirlas en su totalidad lo que no impide llegar a acuerdos generales que permitan la supervivencia de la empresa, pero no se puede impedir algunas diferencias en las demandas de los agentes.

Los acuerdos alcanzados son los que dan a la empresa una unidad de doctrina, una identidad y un sistema de valores compartidos o que es lo mismo, lograr unos acuerdos que forman en conjunto una política y un comportamiento político de los participantes. Los acuerdos son el resultado de un múltiple proceso de negociación, para llegar a ellos surgirán entre los diversos actores, por lo tanto la dirección tendrá que lograr los acuerdos finales para implementar las políticas de la empresa. El nivel institucional de la empresa (el nivel político) es el encargado de formular las políticas, para que sean ejecutadas operativamente necesita del nivel directivo o gerencial, en el caso de las pequeñas y medianas empresas los diferentes niveles se pueden confundir en un solo actor, tal como se ha afirmado antes.

La dirección de la empresa decide sobre la política, establece la organización para que sirva para lograr los objetivos de la empresa y la ajusta a su entorno. El directivo es el eslabón clave entre la organización y su entorno; asigna las tareas y las responsabilidades y coordina las actividades de la empresa ejerciendo el poder.

Las funciones de las políticas es guiar las decisiones que se toman en la empresa, por tal razón unos de los atributos de una empresa como una totalidad es la capacidad política. La tarea del directivo se orienta a compatibilizar los objetivos individuales de cada nivel con los objetivos de la empresa y a su vez ayudar también al logro de los objetivos individuales. Pensamos que la única manera de elaborar una teoría de la empresa que tenga en cuenta el verdadero comportamiento de las organizaciones y proporcione a la vez normas prácticas, consiste en adoptar un enfoque político.⁸¹

5.3.1.2 *La acción política está orientada a la búsqueda de resultados porque las empresas son sistemas teleológicos y el directivo está orientado a la eficacia.*

La orientación a la búsqueda de resultados es una de las razones de ser de la acción política porque las empresas son sistemas teleológicos o finalistas. La fuente de los resultados son los miembros de la empresa, para ello se trata de comprender y de alterar la conducta humana para lograr resultados con el objetivo de generar un desequilibrio y un cambio de la realidad existente en un momento dado en la relación empresa-entorno. Para ello es necesario promover objetivos y valores compartidos entre los miembros de la empresa, buscando que los resultados sean visualizados tanto internamente como en el entorno de ella. La producción de resultados en términos de salidas del sistema permitirá desechar la aparente concepción clásica de la administración de centrar la preocupación directiva en el funcionamiento interno de la organización.

⁸¹ Macmillan I.C, o/c

Los resultados están estrechamente vinculados con los procesos de investigación del entorno pertinente de la empresa siendo una responsabilidad irrenunciable de la dirección, para lo cual tiene que hacer inteligencia empresarial basada en el uso de los sistemas de información. La dirección tiene que desarrollar las habilidades que permiten tener la capacidad de usar una gama diferenciada de conceptos, el manejo de situaciones de tono emocional y la toma de decisiones como empresario, como componedor de conflictos, como negociador y como distribuidor de recursos.

Los resultados pueden ser medidos en términos de valor generado para los diferentes actores de la empresa, de rentabilidad y de productividad. Esto exige otras capacidades tales como las referidas a la resolución de problemas, a la corrección de trayectorias, a la vigilancia de los medios empleados y a la evaluación de las diferentes etapas de las realizaciones.

El funcionamiento de una organización que tienda al logro de los resultados y que pueda enfrentar con éxito las amenazas dependerá de las actividades de la dirección. La actividad clave en la dirección de las personas es la coordinación que comprende el desempeño de las funciones interpersonales tales como el liderazgo, las tareas de enlace entre individuos, entre individuos y grupo, y entre grupos; esto permite que sea la figura destacada de todo el sistema social. La presencia de la organización en un sector determinado es posible a través de los procesos de influencia y del ejercicio del poder.

5.3.1.3 La actuación sobre las personas es necesaria porque los resultados se logran sólo a través de ellas.

El directivo se expresa como conductor, como motivador, como elemento clave en la comunicación del grupo, como formador y como persona que ha de trabajar con y a través de otras personas. Los resultados en una empresa se logran a través de ellas porque la creación de riqueza depende del trabajo colectivo y de cómo se manejan las contribuciones- retribuciones de las personas en las relaciones sociales internas y con los agentes de referencia de la empresa. El directivo no debe olvidar su responsabilidad de motivar a las personas, la obligación de ejercer un liderazgo responsable, comprender la cultura de la empresa, tener en cuenta la cultura global de la sociedad y ejercer la responsabilidad social.

El management, en sentido general y tradicional incluye a la administración y a la organización, es el resultado de la asociación humana, ya sea en la industria, en la economía familiar o en el Estado. El management es primordialmente el arte de dirigir actividades humanas; la ciencia es complementaria. Esto distingue el management de la tecnología y los asemeja a las profesiones.⁸² El hombre es en sí mismo lo único auténticamente productivo, es el directivo el que tiene la capacidad para hacer productivo su trabajo y el de todos los miembros que conforman la organización.

⁸² Sheldon Oliver , *Filosofía del Management*, Ediciones Orbis , S.A, Bs. As 1985.

El sistema de relaciones cobra vida cuando las funciones son asumidas por las personas, estas configurarán las variables internas que modificarán las relaciones establecidas, junto a las de origen externo.

La organización es un conjunto de comportamientos individuales y grupales y de procesos sociales resultantes. Cada organización, en diferentes momentos, exhibirá una cultura organizacional específica y diferentes subculturas según los subsistemas existentes.

El directivo es también formador del clima organizacional que será diferente en cada momento de su actuación; además, es uno de los formadores de tal clima. La cultura como el clima organizacional podrán o no contribuir a los objetivos de la organización, este es el examen permanente que la dirección tendrá que hacer. Por tal motivo las habilidades centrales que deben ser desarrolladas serán: la capacidad para motivar, de desarrollar relaciones interpersonales y de coordinación humanística. La capacitación es también otra actividad del directivo, ya que es responsable del desarrollo del potencial humano de la empresa en los procesos de información y de formación. La regulación es la tercera tarea directiva, ya que la armonización del conjunto humano exige la administración de los conflictos y el desarrollo del espíritu grupal en base a la participación y la búsqueda de sinergia.

5.3.1.4 El dominio del entorno indica la necesidad de diseñar una estrategia, por lo tanto el directivo es un estratega.

Unos de los objetivos de la dirección es dominar el entorno de su empresa basada en la acción política, para lo cual es necesario diseñar una estrategia. El contexto de la empresa aparece como el centro de la máxima atracción para un directivo. En efecto, en él están los clientes a quienes servir y también están los recursos necesarios para lograr tal propósito: el personal, los insumos materiales y los recursos financieros. Pero también allí se encuentran todos los factores perturbadores del funcionamiento de la empresa y que son la causa de innumerables situaciones de incertidumbre y que provocan un determinado número de disfunciones.⁸³ La ley de hierro es: o el contexto define inevitablemente los resultados de una empresa o ella acciona para controlarlo, esta es la función primordial del directivo. La eficacia de la empresa dependerá de dos aspectos: como se adapta al entorno y cómo luego puede ejercer un cierto poder sobre él para lo cual la empresa en cuestión tiene que lograr su legitimidad ante los diferentes agentes de referencia. La eficacia consiste en último término en la capacidad de pronosticar el desempeño del sector en el cual se encuentra la empresa y de los entornos económico, tecnológico, sociopolítico y ambiental.

La ligazón fundamental entorno-empresa se da a través de los fines.⁸⁴ Los fines de la sociedad que siempre trascienden a los fines de una empresa en particular se imponen a la empresa-institución para que ella los cumpla. Esto

⁸³ ALVAREZ Héctor F.: El deterioro organizacional en la empresa. Tesis doctoral, Fac. Ciencias Económicas, UNC. Sirve para profundizar el tema

⁸⁴ Ibid.

explica la existencia de un mercado o de un segmento del mismo que debe ser cubierto. Cuando desaparece este requisito indudablemente puede desaparecer la empresa. Las teorías del comportamiento corporativo que surgen de este período de desconfianza que las empresas han contribuido a una filosofía amoral de gestión asentada en relaciones altamente instrumentales entre la empresa y la sociedad, por una parte, y entre la empresa y sus empleados, por otra.⁸⁵

Una problemática central es el futuro, el que es totalmente desconocido; es la tarea de la dirección crearlo a través de la relación dialéctica empresa-contexto, descubriendo las diferentes exigencias de éste en cuanto a los fines exigidos. La informática se convierte en la herramienta hábil para esta tarea. La base de datos y la utilización de los sistemas expertos serán los medios para concretar esta necesidad. El futuro desconocido puede ser explorado a través de diferentes escenarios que puedan presentarse.

La literatura y la práctica empresarial de hoy se resume en la habilidad básica que debe tener que desarrollar un directivo: la habilidad estratégica. En efecto, la confrontación con el medio externo es inevitable para prever su comportamiento futuro a los efectos de definir políticas, objetivos y estrategias. Esta visión de la dirección exige centrarse, entre otras actividades, en las decisiones que afectarán el futuro de la empresa y delegar aquellas del presente. Esta tarea exige una adaptación activa en base a la apertura, a la flexibilidad, el cambio y la innovación con el objetivo de afectar el medio externo. El directivo se transforma en un buscador de datos y de oportunidades, en un distribuidor de impulsos energéticos de su organización sobre el contexto y en un vocero de lo que ocurre en él para todos los miembros de su empresa.

El plantearse previamente los resultados, tiene la ventaja de definir objetivos dentro del terreno de lo posible y está orientado a la permanente medición, de modo que las políticas y los objetivos estarán orientados a producir hechos. La idea implica también una dimensión temporal que comprende la creación del futuro a través de la innovación. El hoy comprende la realización de tareas operativas, el señalar rumbos, fijar las prioridades y lograr equilibrar las diversas metas propuestas.

5.3.2 El trabajo directivo implica descubrir el sentido de la transformación de la empresa, para lo que es necesario la reformulación continua del concepto de negocio, del modelo de negocio y del proceso negocio para generar más valor.

5.3.2.1 El trabajo directivo implica descubrir el sentido de la transformación de la empresa.

La transformación es el proceso por el cual una empresa cambia su posición competitiva a través del tiempo y en un sentido determinado por la evolución del sector en donde se encuentra. Para ello es necesario revisar los modelos mentales establecidos para poder evaluar si son válidos en todas las etapas de

⁸⁵ Chowdhury Subir, o/c.

evolución de la empresa y de su sector. No puede haber crecimiento sin transformación. Esto implica enfrentar y resolver problemas cada vez más complejos para evitar el deterioro irreversible que supone no descubrir el sentido de transformación de la empresa. Es plantearse constantemente cuál es la razón de la existencia de la empresa, pero este planteo no puede hacerse solamente desde un enfoque económico-financiero, este enfoque no está vinculado únicamente al premio que recibe la empresa por su actuación en la sociedad.

El tema central no es solamente cómo lograr los objetivos económicos-financieros, sino que lo importante es el acierto de elegir y de permanecer en un concepto de negocio, la selección del modelo estratégico y cómo deberán ser los procesos para llevarlo a cabo.

Los tres aspectos citados serían la base para la reinención permanente de la empresa que le permiten un reposicionamiento estratégico adecuado, pero que está dependiendo de que el directivo de la empresa haya comprendido que su explotación ha pasado de negocio a empresa, en donde la organización es la actora de la reinención. Las tres dimensiones clave de la reinención son: la financiera, la estratégica y la cultural. La reinención de la empresa se inicia con el análisis del entorno de la empresa para luego pasar a las tres dimensiones clave.

El trabajo directivo implica descubrir el sentido de la transformación de la empresa, esto significa aprender a cuestionar los cristales conceptuales a través de los cuales se observa el mundo, nuestra empresa, nuestras principales capacidades, la ventaja competitiva con que contamos y los modelos de negocios que seguimos.⁸⁶ El modo por el cual una empresa busca el beneficio y la rentabilidad evoluciona o cambia bruscamente en el tiempo, de ahí que aparece la necesidad de buscar el sentido de la transformación que con seguridad se produce en los sectores y en la empresa.

La innovación juega un papel importante cuando es una actividad normal en la vida de la empresa y que permite anticiparse a los cambios que con seguridad se producirán. La innovación no se trata solamente de crear nuevos sectores en la economía con nuevos productos, sino más bien se trata muchas veces de cómo hacer lo de siempre de modos nuevos y diferentes. Se trata de cómo transformar lo existente pasando de tecnologías tradicionales a nuevas tecnologías más sofisticadas, del concepto de productos tradicionales a nuevas versiones de los productos existentes y la búsqueda de nuevas categorías de clientes en nichos de mercado antes inexistentes.

Toda empresa reconoce hoy en día la importancia y la necesidad de la transformación, sabe que si no se transforma compromete su supervivencia. Este desafío suele generar gran tensión, angustia e incertidumbre en todos los miembros de la empresa. Sin embargo, en los niveles directivos es donde se siente con mayor fuerza esta presión; pues se tiene conciencia de lo que está funcionando en el presente, no será suficiente en el futuro. La tensión resulta, en gran parte, del hecho de que quienes dirigen la empresa suelen no tener

⁸⁶ Brown John Seely, La Nación, 24/6/01.

claro el sentido de la transformación: cuál es el camino a tomar y adónde hay que llegar.⁸⁷ La transformación no es un proceso lineal y acumulativo sin ruptura alguna, se trata en realidad de romper con un modo de hacer la empresa para lo que puede no haber técnicas conocidas y probadas y que imperiosamente es necesaria la originalidad que pueden tener las personas para provocar la ruptura. Todo modo de hacer empresa representa un tipo particular de organización empresarial que se establece con el objetivo de potenciar y expandir la capacidad productiva del trabajo y facilitar su capacidad de generación de valor.

La transformación se asienta en tres ejes: 1) el cambio permanente del perfil tecnológico al que tiene que ajustarse una empresa, 2) las nuevas ventajas competitivas se fundamentan en la ciencia, la tecnología y la capacidad de dirección de las empresas y 3) los cambios en los concepto de negocio, de modelo de negocio y de proceso de negocio.

5.3.2.2 Es necesario la reformulación continua del concepto de negocio, del modelo de negocio y los procesos de negocio para generar más valor.

5.3.2.2.1 El concepto de negocio.

El concepto de negocio se refiere al vector producto-mercado seleccionado por la empresa, es la idea de una actividad/negocio que es el resultado de una intuición y de una visión para lo cual es necesaria la inteligencia empresarial. Normalmente está fundamentado en las capacidades y las habilidades personales que permite desarrollar un modelo y un proceso de negocio exitosos.

El concepto de negocio responde al qué, es decir, a la orientación que permite seleccionar un vector producto-mercado que se fundamenta en una propuesta original y única que comprenda las necesidades a satisfacer, a quienes satisfacer, la idea clave para satisfacerlas con un producto o servicio único o diferente y en un sector económico específico. Puede surgir de los propósitos, de la visión, de la misión y de los objetivos generales de la empresa en los casos en que puedan estar explícitos o implícitos en el caso de los directivos emprendedores.

La eficiencia del concepto de negocio depende de los cambios que se introduzcan en los conceptos de negocio existentes, que puedan significar verdaderas innovaciones. Es la referencia a la capacidad de la generación de riqueza del modelo; encontramos como primer elemento la eficiencia del nuevo concepto, es decir, si por el producto o el servicio que nosotros hacemos nuestros clientes están dispuestos a pagar, directa o indirectamente, más dinero que el que nos cuesta a nosotros producirlo.⁸⁸

⁸⁷ Echeverría Rafael, la empresa emergente, Editorial Granica, Buenos Aires, 2003.

⁸⁸ de Carlos Stoltze, Carlos, Análisis estratégico del negocio, Ediciones Universitarias de Valparaíso, Valparaíso (Chile), 2004.

La coherencia del concepto de negocio comprende, además de valorar la capacidad de la generación futura de beneficios, la eficiencia y la capacidad de ser único, acompañados también con cierto grado de coherencia de sus elementos internos (propósitos, misión, visión, objetivos generales, procesos, alcance de mercado, forma de llegar al mercado objetivo, etc.). Para ello se selecciona la estrategia que es la idea de cómo llevar a cabo una actividad/negocio elegido.

La definición del concepto de negocio es el resultado de una visión empresarial, de una intuición respaldada por un amplio conocimiento de un sector y para lo cual es necesario el uso de la inteligencia empresarial que aporta la información necesaria. El concepto de negocio responde a unas necesidades existentes percibidas de acuerdo a las nuevas tendencias de la tecnología y del entorno.

El problema consiste en cómo pasar del negocio a la empresa, del manejo personal al manejo de una organización, de transferir las habilidades personales a la organización. Los ejemplos de algunos conceptos de negocio son: Telecom: llama y navega y la factura única para los servicios de telefonía fija e Internet; Pago Fácil y Rapipago; Internet por teléfono celular; acceso a los saldos de la cuentas y pagos por teléfono celular del banco de Galicia; el acceso a las cuentas bancarias por la Internet en varios bancos; las pinacotecas con degustación de vinos y otros productos-restaurant, bodegas con restaurant y salón de fiestas (Mendoza), los teatros-restaurants (Madrid); hipermercado, supermercado y supermercado Express; farmacia tradicional y farmacia de grandes superficies; bares tradicionales y cyber-café; café tradicional y espacio cultural.

Un concepto de negocio debe tener algunos elementos para buscar multiplicar la capacidad de generar beneficio para la empresa. El primero de ellos radica en si el modelo dispone de alguna de las denominadas economías estratégicas, principalmente economías de escala, capacidad de concentrarse en un determinado nicho de mercado y hacerse líder o, al revés, capacidad de utilizar los mismos recursos por servir a mercados muy diferentes creando sinergias entre todos ellos.⁸⁹

La primera etapa es la búsqueda y la definición del negocio, en la cual se trata de formular y evaluar un proyecto de una nueva inversión o formular un plan de negocio. Los aspectos más importantes son: el estudio del sector y de su impacto en la empresa.

El empresario desempeña el rol de emprendedor de un negocio que conlleva el riesgo, para ello debe poseer un conocimiento global del negocio y la aptitud para percibir una necesidad en el mercado y elaborar una respuesta adecuada.

La actividad principal de una empresa se define como el conjunto de productos y de mercados en los que actúa. Los primeros están vinculados a la generación de los recursos financieros y los segundos a la cantidad y a la tasa

⁸⁹ De Carlos Stoltze, o/c.

de crecimiento del sector seleccionado La misma consideración hecha para el sector económico se puede hacer para la actividad principal de una empresa; las estadísticas que proveen las diferentes publicaciones pueden ilustrar el desempeño de un sector económico y también de la actividad principal.

El empresario es el primer factor susceptible que debe ser evaluado, tanto por él mismo como por otros de acuerdo a cómo sea su perfil, podrá enfrentar o no a las variables del entorno. Los aspectos más importantes a considerar son las motivaciones, la personalidad, el conocimiento de la tarea tanto como empresario y/o como directivo, y el conocimiento de la rama de actividad. El empresario como hombre define el éxito o el fracaso de una empresa, ya que su personalidad y su carácter son los componentes fundamentales en las empresas argentinas. Los otros aspectos, no menos importantes, son el conocimiento de la rama de actividad, es decir la industria en la que actúa, especialmente desde el punto de vista del conocimiento de la tecnología, el funcionamiento del mercado y la actuación de la competencia. Como empresario, el saber hacer se demuestra por la capacidad de crear, de emprender, de asumir riesgos, de obtener los recursos necesarios y saber combinarlos en términos de oportunidad y resultados.

El punto de vista del empresario tiene que conciliar el objetivo personal de rentabilidad con los objetivos de responsabilidad social. Estos objetivos se compatibilizan en la medida que se entienda que la responsabilidad social se ejerce en cuanto se promueva la inversión productiva y se creen nuevos empleos, para ello es condición necesaria la rentabilidad; sobre el particular el autor expresa sus puntos de vista en un capítulo anterior.

En las pequeñas y medianas empresas, por su misma naturaleza, no siempre hay una frontera clara entre la propiedad, la dirección, las decisiones y la ejecución. La interferencia entre dichas actividades es inevitable y se expresa en cómo se ejerce poder. El origen de éste proviene sustancialmente de la propiedad personal de la empresa, independientemente de las formas jurídicas empleadas. La propiedad es normalmente la base para la toma de decisiones y no los datos o el asesoramiento adecuado, que ayudarían a lograr los objetivos establecidos. Se pueden dar diferentes casos, existirá el caso en que el pensar en el futuro y la realización en el presente recaen en la misma persona. Pero en las empresas con suficiente potencial la función será pensar en el futuro en términos de productos, mercado y rentabilidad.

En cuanto a la evaluación de la función empresaria en la elección del concepto de negocio existen diferentes criterios y técnicas. Entre ellos sugerimos relacionar para diferentes períodos, las ventas a valores constantes por el número de empleados. Esta relación nos reflejará si las ventas aumentan o disminuyen a través del tiempo en relación a la cantidad de personal, esta medición se puede denominar productividad empresaria.

Productividad empresaria: $\frac{\text{Ventas}}{\text{N}^\circ \text{ Empleados}}$

Ejemplo: Empresa A

1979	1980	1981	1982
474.0	443.4	189.4	134.4

En este caso, para la empresa A, entre 1979 y 1982 disminuye el volumen de ventas por persona empleada; las ventas han disminuido en valores constantes y no la cantidad del personal. Es productividad empresaria porque mide la eficacia de la función empresarial. En realidad hay dos aspectos de la tarea, uno se refiere al actuar como empresario y está vinculado a la consideración de variables fundamentalmente externas y otro como directivo que se concentra en las principales variables internas vinculadas con las externas. Como empresario se expresa como una personalidad peculiar cuya influencia se acentúa en la medida que la empresa es más pequeña. La personalidad del propietario genera una característica particular en las empresas, influye para mal o para bien en el comportamiento de la empresa. Es aquí en donde se pueden interpretar las motivaciones del empresario: la empresa es sólo la propiedad personal para satisfacer todos los apetitos posibles del hombre o es una aventura grupal para crear riqueza en la que el empresario ejerce el liderazgo. Aunque parezca ridículo en nuestra época, podemos afirmar que existen diversas motivaciones, entre ellas se pueden mencionar: desear trabajar en equipo, aceptar tratar y superar adversarios agresivos, el placer de trabajar duro, trabajar con nuevas ideas y nuevos métodos, buscar nuevas oportunidades, asumir riesgos, enfrentar la inseguridad y la incertidumbre y asumir el poder.

Los seres humanos poseen un conjunto de cualidades y de defectos, en los empresarios podemos señalar entre los primeros: la tenacidad, el espíritu de iniciativa, el sentido de la responsabilidad, la capacidad de trabajo, la aptitud de comunicarse con los demás, la aptitud para tomar decisiones, el arte de vender, poseer buen sentido y juicio, saber adaptarse a nuevas situaciones, la capacidad para explorar su entorno y anticipar la evolución de la sociedad y comprender al prójimo entre los más importantes; los defectos son la contrapartida de las cualidades señaladas.

La elección del sector económico puede estar vinculada al ciclo de vida de las diferentes industrias y que está condicionado por la tecnología, la evolución de los mercados, el sistema de comercialización, la capacidad para invertir, la tasa de rentabilidad y de otros factores. Este ciclo explica muchas veces la aparición y la desaparición de empresas. Por otra parte, la estructura competitiva de cada sector económico está limitada por un tamaño óptimo o masa crítica, por la existencia de estructuras legales o técnicas, por la presencia de empresas no rentables, por la escasa predisposición para las fusiones cuando son necesarias, por los mercados cautivos y las trabas de la movilidad de capitales y de mano de obra. El ciclo de vida de una industria mide el grado de madurez de la misma, existen industrias viejas como la automotriz e industrias jóvenes como la electrónica, se pueden encontrar sectores emergentes, en crecimiento, maduros y en declive. La tasa de crecimiento de un sector económico está vinculada al grado de madurez de la misma, en consecuencia los sectores maduros y en declive no crecen. Los hechos nos indican que el sector servicios ofrecerá numerosas oportunidades

en industrias tales como: la mecatrónica, la microeléctrica, la informática, la ofimática, las telecomunicaciones y la optrónica, los nuevos materiales y la biotecnología. Los riesgos de un sector económico se pueden resumir en las barreras de entradas y en las barreras de salida. Entre las primeras, se pueden señalar la aparición de nuevos competidores y de nuevos productos que actualmente no produce el sector. Para impedir que esto suceda, las barreras impiden o frenan el ingreso de nuevas empresas a un sector, tales como: las ventajas en los costos, la diferenciación de productos, las necesidades de capital, el acceso a los canales de distribución y las disposiciones legales y reglamentarias. Pero también las barreras de salida son verdaderas fuentes de riesgos, entre ellas podemos mencionar: la necesidad de actuar en actividades especializadas que fija a la empresa a un tipo de sector no rentable, los costos fijos de salida que pueden implicar la desaparición del patrimonio de la empresa, el “apego” del empresario a un sector de bajo rendimiento por razones emocionales, y el entorno socioeconómico, tal el caso de las empresas que se endeudan por presión de la comunidad. El análisis tiene que centrarse en la situación interna de la empresa como consecuencia de pertenecer a un sector económico determinado.

- La novedad de ser una industria o un mercado no explorados.
- La respuesta a nuevas tendencias.
- La respuesta a la inteligencia empresaria.
- La respuesta a las necesidades existentes.
- La exclusividad.
- La capacidad para ser el único, la coherencia interna.
- La capacidad para generar recursos financieros y beneficios.
- Los recursos y la capacidades de la empresa adecuados.
- Las habilidades de los directivos.
- La capacidad de generar valor a largo plazo.
- La forma para acceder a los clientes.
- La elección de la estrategia adecuada.
- La posibilidad de implantar el concepto negocio en la práctica.
- La sinergia con los negocios existentes.

Los principales factores para evaluar el concepto de negocio

5.3.2.2.2 *El modelo de negocio*

El modelo de negocio es el modo elegido y el diseño para llevar a cabo el proceso estratégico por el cual se lleva a la práctica el concepto de negocio, es una etapa que permite la conexión entre el concepto de negocio y el proceso de negocio, es la transición entre uno y otro paso debido a la ambigüedad que genera el paso del concepto de negocio que es abstracto al paso de proceso de negocio que es más concreto. El modelo de negocio explica cómo es que la empresa va a generar sus beneficios. Se tiene que documentar cómo es que las diferentes áreas se relacionan entre sí para generar valor para los clientes. Es común describir las etapas de innovación del producto, administración de relaciones con los clientes, administración de la infraestructura y los aspectos financieros, para lo cual se identifican y se relacionan todas las partes de un

negocio en función de los resultados buscados. Es el arte y la ciencia de identificar, relacionar todas las partes de un negocio en función de los resultados a través de la elección de una estrategia y de desplegar los recursos, entre ellos los financieros y las capacidades acumuladas en una empresa a través del tiempo en función de las necesidades de los clientes. Se buscan beneficios para los diferentes actores de la empresa buscando los instrumentos adecuados para poder relacionarse con los mercados. El modelo de negocio tiene un diseño, una forma, unos componentes, una base de originalidad y una arquitectura estratégica.

Un modelo de negocio (también llamado diseño de negocio) es el mecanismo por el cual un negocio busca como generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica cómo servir a sus clientes, implica tanto el concepto de estrategia como el de su implementación. Comprende el conjunto de las siguientes cuestiones: cómo seleccionará a sus clientes, cómo definir y diferenciar sus ofertas de producto, cómo crear utilidad para sus clientes, cómo conseguir y conservar a los clientes, cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y de distribución) cómo definir las tareas que deben llevarse a cabo, cómo configurar sus recursos y cómo conseguir el beneficio.⁹⁰ Un modelo de negocios es la "forma de hacer los negocios" mediante la cual una empresa genera sus ingresos. El modelo de negocios explícitamente indica cómo la empresa genera los recursos financieros determinando, previamente, su participación en las actividades de la cadena de valor.

Adrian J. Slywotzky⁹¹ se plantea los siguientes supuestos sobre el modelo de negocio: 1) el crecimiento del valor en mi empresa es el resultado de la tecnología o del diseño del negocio, 2) cuales son las suposiciones en las cuales mi diseño está construido, 3) cuanto tiempo el diseño actual conservará su capacidad de generar resultados económicos y 4) cuando es necesario un nuevo modelo de negocio para capturar el próximo ciclo de crecimiento de valor. Las dimensiones del modelo de negocio y sus aspectos clave: 1) Los supuestos fundamentales son: cuáles son los cambios que se producen en los clientes, cuáles son sus prioridades y cuáles son los beneficios. 2) La selección de los clientes: a cuáles clientes la empresa quiere servir y a cuáles dirigir el aumento de valor. 3) El alcance: qué productos/ servicios se quieren vender y cuáles se fabricaran en la empresa y cuáles serán sujetos de subcontratación u outsourcing. 4) La diferenciación: cual es la base de la diferenciación, por qué el cliente debe comprar a la empresa, cuáles son los competidores clave y cómo puedo convencer sobre mi diferenciación en relación a los otros. 4) El valor recapturado: cómo el cliente paga el beneficio recibido y cómo los inversores recibirán los beneficios del valor creado por el cliente. 5) La relación con los proveedores: comprar con una relación a largo plazo, con una relación de socios o una relación antagónica. 6) El sistema de producción y de operaciones: fabricación o subcontratación basado en costos fijos o costos variables. 7) La intensidad del capital: la elección entre capital intensivo de altos costos de operación o baja intensidad de capital basada en la flexibilidad. 8) El sistema de investigación y desarrollo de productos: interno o externo, focalización en el proceso o en el producto. 9) la configuración de la

⁹⁰ de Carlos Stoltze, Carlos, o/c.

⁹¹ Slywotzky Adrian J, Value Migration, Harvard Business School Press, Boston, 1984.

organización: centralizada o descentralizada, piramidal o en red, funcional, divisional o matricial y personal resultado de promoción interna o búsqueda interna. 10) Los mecanismos para llegar al mercado: la elección de la mezcla de marketing.

El modelo de negocio establece como ejecutar la estrategia resultando un diseño que adquiere una forma que es la base de la originalidad o la arquitectura de la estrategia y tiene componentes que pueden ser áreas, sectores o funciones que conformaran el proceso de negocio. La arquitectura estratégica como base de la ventaja competitiva, es expresada por la estructura de la organización, cuyo diseño normalmente se fundamenta en una concepción tecnológica y por la cual fluye el sistema de información, y por la cadena de valor. La ecuación económica de cada negocio, o sea el margen que se obtiene, depende de las partes que configuran el modelo de negocio y de la sensibilidad al precio de cada una de sus partes componentes.

Los tipos de los modelos de negocio de las empresas pueden variar en complejidad de acuerdo a los factores clave de éxito del sector en donde está la empresa, a la actividad principal de la empresa, a la tecnología predominante en el sector, al nivel de inversión requerido, a la dimensión de los mercados, el alcance de los mercados y a las relaciones con la competencia. La literatura recoge las siguientes opiniones: las empresas de servicio son más complejas que las empresas que fabrican y que las empresas comerciales, en realidad es una simplificación que no tienen en cuenta los factores antes mencionados.

En nuestro país el modelo de negocio más antiguo y elemental es del sector comercial: el vendedor ambulante que con un vehículo o sin él se desplazaba en un vasto territorio, podía ofrecer cualquier tipo de producto y de cualquier volumen; siendo los inmigrantes árabes los pioneros de este modelo sin descartar también a los inmigrantes europeos. El almacén de ramos generales, este modelo consiste en instalar en una gran superficie todos los productos y servicios existentes en la época: materiales para construcción, ferretería, maderas, vehículos y máquinas agrícolas, almacén, bazar y menaje, regalos, juguetes, tienda (ropa para mujeres, hombres y niños), zapatería y zapatillería, acopio de cereales, venta de semillas, financiera, sucursal del Banco de la Nación Argentina y sucursal del Correo Argentino entre los más importantes. En el lugar donde deberían llegar los clientes potenciales desplegaba la oferta de productos y de servicios. Luego este modelo de negocio evolucionó hacia la especialización por rama de actividad: corralón de materiales de construcción, ferretería, corralón de maderas, agencia de ventas de automóviles, agencia de venta de tractores, agencia de venta de máquinas agrícolas, almacén, bazar y menaje, regalaría, juguetería, tiendas de ropa por especialidades, zapatería, zapatillería, acopio y venta de cereales, actividad financiera y el Banco de la Nación Argentina y Correo Argentino abrieron sus propias sucursales. Posteriormente aparecen la galería comercial, el supermercado, el Mall de los supermercados, el Hipermercado, el Shopping y la tienda de departamentos que son los nuevos fenómenos de concentración de las diversas ramas especializadas.

Los modelos de negocio han evolucionado, especialmente de los productos originados en empresas industriales, muchos de ellos se basan en el modelo

del cebo y el anzuelo que fue introducido a principios del siglo XX. Este modelo consiste en ofrecer un producto básico a un precio muy bajo o de precio accesible o de baja rentabilidad; en algunos casos a pérdidas (el cebo) y entonces cobrar precios excesivos por los recambios o productos o servicios asociados. Los casos clásicos son los de la maquina manual de afeitar (cebo) y las cuchillas (anzuelo); las impresoras (cebo) y los cartuchos de tinta (anzuelo); las cámaras de fotos (cebo) y el revelado de fotografía (anzuelo). La variante más notable es la de la industria del automóvil con el automóvil (cebo), la financiación, los repuestos y el servicio de posventa (anzuelo). Los motores de búsqueda de Internet con servicios gratuitos de software (cebo) y la venta de productos, servicios y software (anzuelo). Los antivirus y antispam gratis (cebo) y venta de software y servicios (anzuelo)

En los últimos años las empresas reconocidas mundialmente han desarrollado modelos de negocio inimitables casos como el de Walt- Mart que revolucionó la administración de los inventarios; McDonald's en las comidas rápidas; Easy y Home Depot en los materiales para la construcción y ferretería; Dell Computer que inventó la venta personalizada de computadoras personales; Federal Express revolucionó el envío de paquetes y correspondencia; Blockbuster mundializó la venta de cassettes; Intel pasó a ser prácticamente la única empresa fabricante de procesadores para computadores con un revolucionario modelo de negocio; Amazon.com invento la librería virtual, eBay la venta por Internet y Starbucks invento el modelo de negocio de bar global. Cada una de estas innovaciones en modelos de negocio que pueden proporcionar a una empresa una ventaja competitiva. Pero los tiempos están cambiando y las empresas deben repensar continuamente sobre el diseño de su negocio. Las empresas deben cambiar sus modelos de negocio al ritmo en que el valor cambia de sector industrial a sector industrial. Hoy en día, el éxito o el fracaso de una compañía dependen sobre todo de cómo se adapta su diseño de negocio a las prioridades de sus clientes.

Tomando en cuenta nuestra realidad, y para poder superarla, tenemos que definir en primer lugar a la empresa como una unidad de autoexpansión del valor por vía de la producción. Es decir, una acumulación, reproducción y autoexpansión del capital por lo que la satisfacción de las necesidades del consumidor pasa a ser un objetivo intermediario. La empresa no se ajusta a condiciones dadas en la demanda y en la producción, la lógica de la estrategia es la tasa de acumulación. Por esta vía nuestras empresas no sólo contribuirán al crecimiento global, sino contarán con una ventaja competitiva para enfrentar a su entorno. Las políticas de productos, de mercados y de inversión condicionarán las decisiones estratégicas y tendrán como parámetro la capacidad de la empresa para generar capital excedente. Desde este punto de vista, la demanda es el resultado de las necesidades de expansión del capital de las empresas. Para ello, cada una de ellas libra una especie de batalla competitiva con las otras y las demás restricciones que le impone el entorno, en el caso nuestro especialmente cómo la afectan la inflación, la tasa de interés y la situación fiscal. Tratará de superar cualquier límite impuesto a su tasa de crecimiento, principalmente intentará apropiarse del mercado de las otras empresas a través de acciones competitivas.

El modelo de la tarea directiva en la pequeña y mediana empresa

La estrategia empresarial se fundamenta en los criterios de la inversión por la vía de la acumulación y la expansión del capital. A partir de aquí las variables del entorno no pueden ser vistas como totalmente imprevisibles e incontrolables. La actuación sobre estas variables es el resultado de decisiones estratégicas y las correspondientes decisiones de inversión: la acumulación y la expansión del capital son necesarias para lograr y mantener una posición competitiva, pero ello es posible en el proceso de generación de rentabilidad y acumulación de capital a través del tiempo. Los autores especializados en el tema coinciden en que para que una empresa pueda lograr una mayor tasa de crecimiento debe elegir cuatro objetivos estratégicos:

1. acelerar la tasa de crecimiento de la demanda del mercado;
2. aumentar su participación en su mercado, desplazando a sus competidores;
3. incorporar nuevos usos y/o aplicaciones de sus productos actuales y
4. modificar su línea de productos para el mercado actual antes que la competencia.

La calidad del modelo de puede evaluarse por:

a) *El crecimiento de los recursos propios:*

$$Cr = \frac{RP}{RP_{t-1}}$$

b) *El crecimiento del activo total:*

$$Cr = \frac{A}{A_{t-1}}$$

c) *El crecimiento en la producción total:*

$$Cr = \frac{P}{P_{t-1}}$$

- ¿El modelo de negocio es único o es similar al modelo de los competidores?
- ¿El modelo de negocio es compatible con los recursos disponibles?
- ¿El modelo de negocio define los pasos para su ejecución?
- ¿El modelo de negocio crea más valor a los clientes?
- ¿El modelo de negocio atrae y conserva a los clientes?
- ¿El modelo de negocio selecciona los clientes?
- ¿La ejecución del modelo de negocio es totalmente innovadora?
- ¿Se puede medir la eficacia y la eficiencia del modelo?

- ¿El valor que proporcionamos a nuestros clientes es superior a los costos?
- ¿El modelo de negocio permite la flexibilidad para diversificar?
- ¿El modelo de negocio es lo suficientemente flexible para modificarlo?
- ¿El modelo de negocio es flexible para llegar al punto de equilibrio?
- ¿El modelo de negocio aumenta más valor a mayor cantidad de clientes?
- ¿El modelo de negocio mejora el aprendizaje de la empresa?

5.3.2.2.3 Los procesos de negocio

Los procesos de negocio conforman el modelo operativo que se elige para generar más valor que los competidores, diseñando la cadena de valor más adecuada para llevar a cabo el modelo de negocio. Para ello se despliegan las capacidades que se fundamentan en las habilidades únicas de la empresa para llevar a cabo una estrategia determinada. Se pasa de la arquitectura estratégica a la arquitectura del proceso operativo que exige implementar un modelo operativo que permita la acción directiva. La ventaja competitiva se fundamenta en la originalidad y flexibilidad de los procesos, en la participación creativa y responsable de las personas y en la elección de la tecnología más adecuada.

El directivo diseña el proceso de negocio basado en el modelo de negocio y en el concepto de negocio. En este nivel se describen las actividades más importantes de la empresa (el núcleo del negocio). Los procesos son un conjunto de actividades relacionadas y agrupadas que en conjunto reciben un insumo y producen una salida. El proceso de negocio es el diseño del modelo operativo que se utiliza para ejecutar el modelo de negocio, es decir describe las actividades necesarias para la ejecución de la estrategia; es cómo se implementa la estrategia para generar más valor que los competidores más próximos. El proceso de negocio se puede describir por la estructura de la organización y por la cadena de valor; ambos instrumentos expresan los contenidos de las tareas y de los procesos y se complementan para el análisis de las ventajas competitivas. Estos instrumentos permiten identificar la orientación, las funciones, los procesos y las actividades que se relacionan con los resultados económicos de la empresa. El éxito de la estrategia dependerá del proceso de negocio, es decir de la naturaleza de la organización.

El modelo de negocio se materializa en el proceso de negocio como un conjunto de actividades; las relaciones tienen dos orígenes: 1) como resultado de las interacciones (eslabones) entre actividades y 2) en los factores o los impulsores de costos. Los impulsores de costo son los determinantes estructurales del costo de una actividad reflejado en cualquier eslabón o interrelación que afecte el costo total y que difieren en el grado en que una empresa los controla. Pero cada actividad puede tener más de un impulsor de costo, algunas actividades son estratégicas porque proporcionan una ventaja competitiva de bajo costo y otras actividades aportan elementos de diferenciación del producto o servicio.

El proceso de negocio está vinculado a la naturaleza de la organización, ya que esta última hace referencia a los resultados no sólo económicos sino también al cumplimiento de todos los objetivos. Se trata, entonces, de descubrir, describir y clasificar prácticamente en qué orientaciones, funciones y actividades de la organización están en juego los ingresos y retornos de la empresa de la manera más destacada (de qué dependen los resultados en beneficios o pérdidas: proceso de negocio); y/o de qué depende cumplir o no con los objetivos y propósitos de la naturaleza que tipifican a tal organización (proceso de la naturaleza, ampliable a instituciones aun sin fines de lucro sea para particulares o para el Estado).⁹²

Los componentes del proceso de negocio según Carlos de Carlos Stolze⁹³ son: 1) Las bases del negocio o de la definición de la naturaleza de la organización, 2) El concepto de áreas estratégicas de negocio, 3) Las operaciones de negocio de cada área u operaciones típicas o de naturaleza y la cadena de valor.

La evolución del modelo de dirección sigue la evolución de la empresa que nace con un negocio, es decir, con un vector producto- mercado determinado que responde a unas necesidades existentes percibidas de acuerdo las nuevas tendencias de la tecnología y del entorno. Normalmente está fundamentado en las capacidades y las habilidades personales, que hace posible un modelo y un proceso de negocio exitoso.

El crecimiento no es el resultado del aumento de la demanda en el sector, sino del aumento de las capacidades de la dirección y del conjunto de la organización. Esta es la razón de que la inversión debe estar orientada al aumento de las capacidades de la empresa para poder pasar de las capacidades y habilidades personales del empresario a las capacidades y habilidades de la organización, dejando el trabajo personal para pasar al trabajo organizacional para lograr la autonomía y la continuidad de la empresa.

La práctica de la innovación significa asumir los riesgos pertinentes, para ello es necesario redefinir con frecuencia el rumbo de la empresa y para ello se descubren y se desarrollan nuevos recursos y nuevas capacidades. La innovación radical es la única manera de escapar a la despiadada hipercompetencia que ha derrumbado los márgenes de ganancia, industria tras industria. La innovación no lineal exige que una compañía se libere de las ataduras e imagine soluciones absolutamente nuevas para las nuevas necesidades de los clientes.⁹⁴ Lo cierto es que los entrepreneurs, aunque no los únicos, son innovadores más exitosos, y rara vez se plantean cómo lo hacen. Simplemente, innovan.⁹⁵ En cualquiera circunstancia, los flujos futuros de fondos y la rentabilidad están dependiendo de las iniciativas de innovación que surjan de todos los miembros de la organización.

La literatura presenta tres líneas de innovación: 1) la innovación básica, que se centra en pequeñas mejoras en el producto o el servicio que se presta; 2) la

⁹² de Carlos Stolze, Carlos, o/c

⁹³ de Carlos Stolze Carlos, o/c

⁹⁴ Hamel Gary, Liderando la revolución, Gestión 2000, Barcelona, 2000.

⁹⁵ González Biondo, Graciela, Camino al andar, Gestión, Volumen 10, 2005.

innovación relativa, que se refiere a reorientar productos y servicios a nuevos usos o a nuevos mercados y 3) la innovación de concepto, que implica cambios en el concepto de negocio, del modelo de negocio y del proceso de negocio. Pero no cabe la menor duda que la supervivencia y el crecimiento de cualquier empresa está dependiendo fundamentalmente de la tercera línea de innovación, lo que obliga a la empresa a revisar y crear nuevas tecnologías y capacidades para que sea posible. Este es el enfoque le permitirá a la empresa mantener la competitividad en el largo plazo aunque la dirección tenga asumir mayores riesgos.

Una consecuencia de la innovación de concepto es que la reinención del futuro de la empresa tiene que surgir desde dentro de ella, lo cual implica un cambio de su cultura, de la modificación del marco conceptual de los directivos de cómo se percibe el mundo que rodea a la empresa en cuanto a las tecnologías emergentes, la situación de los mercados y el nivel de inversión necesario para enfrentar la situación. Puede exigir un enfoque progresivo o disruptivo de la innovación.

La búsqueda del mejor posicionamiento para la empresa plantea la necesidad de la reformulación del concepto de negocio, del modelo de negocio y del proceso de negocio. El modo de hacer empresa haciendo y manteniendo las ventajas competitivas no es un trabajo solitario de una empresa en particular sino que es el trabajo con sus proveedores, sus clientes y otros muchos actores que le permiten crear más valor, aumentar la productividad y desplegar el talento necesario para crear productos y servicios nuevos.

El sentido de la transformación de la empresa es lo que hace posible su crecimiento, en la actualidad se ha acuñado el concepto de nuevas plataformas de crecimiento. Se trata de integrar el potencial de capacidades de una empresa, las necesidades que hasta el presente no han sido satisfechas y las tendencias que generan fuerzas de cambio tales como las nuevas tecnologías y los cambios en el entorno. Esta integración se expresa gráficamente como una intersección de tres conjuntos generando un espacio común o nuevo ámbito en el cual se sitúa la nueva plataforma de negocio. La conclusión más importante es que cualquier sentido de transformación de la empresa estará dependiendo de las capacidades de la empresa y de la habilidad del directivo para reconocerlas y vincularlas con las nuevas demandas del mercado y con las fuerzas del cambio. No es fácil dejar atrás el pasado, volver a replantearse el presente y tener una visión clara del futuro. La reinención del concepto de negocio, del modelo de negocio y del proceso de negocio son los vectores de la transformación de la empresa.

5.3.3 El directivo crea, mantiene y rediseña las organizaciones para resolver las paradojas que se presentan en el proceso de dirección.

El directivo crea, mantiene y rediseña las organizaciones porque en el transcurso del tiempo tomarán diferentes configuraciones para lograr los resultados esperados, pasando de modelos formales a menos formales y de modelos espontáneos a modelos diseñados o viceversa. La ciencia de la

administración no ha respondido claramente a uno de los principales problemas de los directivos: cómo enfrentar el desafío del cambio en las organizaciones. David K. Hurst ⁹⁶ afirma que toda organización pasa por dos tiempos diferentes y que se repiten según la circunstancia: la organización de aprendizaje y la organización de rendimiento. La clave consiste en determinar cuándo es necesario pasar de una a otra, lo que podría indicar que hay más de una forma de concebir la función administrativa según la etapa por la que pasa la organización.

La idea central es que una organización pueda cambiar continuamente a los efectos de generar ventajas competitivas y que la estrategia es el resultado de crear, mantener y rediseñar la organización en un continuo entre estabilidad y falta de estabilidad y en equilibrio dinámico sin llegar a la desintegración, es un proceso de autoorganización.

La organización no es sólo un instrumento, antes que todo es una comunidad donde las personas se encuentran a gusto porque tienen sentido de pertenencia en la que los rendimientos deben medirse en unidades más amplias que las monetarias a cambio de que las responsabilidades de sus miembros fueran más vastas que el éxito económico.

La organización de aprendizaje es por naturaleza misionera y sus componentes son: la gente, los roles, los equipos, las redes y el reconocimiento. La organización de rendimiento se basa en la estrategia y sus componentes son: la gente, las tareas, la estructura, los sistemas y la compensación. Este enfoque deja un amplio espacio para el arte, ya que es necesario determinar cuando se debe pasar de un modelo a otro.

El talento, la creatividad, el diseño del negocio, la innovación y la acción política no se pueden gestionar a través de organigramas tradicionales o modelos estáticos. En la nueva economía volvemos a la empresa inicial que era pequeña, la de la etapa anterior a la revolución industrial, pero con una mayor complejidad en su funcionamiento y actuando en entornos complejos, turbulentos y cambiantes.

Los micro eventos pueden escalar a macro-triunfos o macro-desastres, lo que significa que las empresas no pueden ser diseñadas o dirigidas de modo tradicional y que debería ser admitido que su desarrollo en el largo plazo se produce a través de procesos de espontánea auto-organización.

Las relaciones entre las tareas y la tecnología son importantes y necesarias para lograr los objetivos previstos en función de la estrategia y del comportamiento del entorno. La idea difundida del organigrama como la de la representación real de una organización no es suficiente y se ha desactualizado por la fuerza de los hechos, este instrumento es sólo un punto de referencia parcial en el plano y una visión en el campo discreto. En efecto, el organigrama es una observación en un punto. La dirección deberá organizar los procesos según los cuales los órganos afectados se pondrán de acuerdo

⁹⁶ Hurst David K, Crisis y Renovación, Temas Grupo Editorial, Buenos aires, 1998.

para encontrar soluciones utilizando del mejor modo posible las características de las personas más allá de las funciones.

Los hechos que configuran una realidad compleja suceden en el campo continuo. El organigrama podría llegar a ser una instantánea solamente; existen modificaciones estructurales y procesos organizacionales de difícil representación. Por otra parte el organigrama es una rémora del industrialismo y de las grandes organizaciones burocráticas que va perdiendo vigencia por una notable tendencia a la descentralización de las grandes empresas, por la aparición de la informática y de la tecnología de la comunicación. La necesidad de un diseño flexible para enfrentar la incertidumbre que el cambio en el contexto provoca es una necesidad evidente. En fin, la estructura existe como un orden provisorio y como una variable dependiente de los objetivos y de la estrategia de la empresa. Es el mecanismo que en el presente puede utilizarse para controlar el entorno y para producir ciertos resultados. La tecnología y sus variaciones es el otro elemento ordenador de las tareas, de las cosas y las múltiples relaciones entre ellas.

Este sistema de relaciones cumple sus objetivos en la medida de que el directivo sepa demandar, y también aplicar, ciertas habilidades técnicas y técnico-administrativas, las que le permitirán definir las responsabilidades, las relaciones funcionales y las jerárquicas y las formas de comunicación. El sistema de relaciones explicitado mientras que sea flexible permitirá mantener viva la organización como un medio para controlar y provocar los cambios en el entorno.

Las paradojas pueden ser fuentes de problemas que inevitablemente tendrán que enfrentar los directivos. La literatura señala dos cambios importantes en el ejercicio de la tarea del administrador: la administración de las paradojas y la mutación en las empresas.⁹⁷ El primero se refiere a la coexistencia de aspectos antitéticos: la visión de largo plazo y las acciones a corto plazo, el horizonte mundial y las respuestas a los agentes más próximos, la identificación con la empresa y la aparición de factores que apartan a las personas de la empresa y el excesivo formalismo organizacional y la realidad del orden y desorden continuos (o caos). En cuanto al segundo aspecto desde 1950 hasta el presente, en distintas épocas, han cambiado: el contenido de los objetivos, el concepto de la función de dirección, el saber hacer empresario, los factores claves de éxito y el modelo del sistema económico. Las paradojas que no son resueltas adecuadamente pueden provocar el deterioro de lo vincular entre los individuos que pertenecen a una organización con el efecto posible de la pérdida de su identidad. Por lo que es importante conservar y respetar las diferencias personales de sus miembros que provienen de diversas realidades culturales.

El directivo es el que proporciona a la organización los mecanismos para aprovechar la riqueza de lo singular dentro de una visión de conjunto. La organización puede ser descrita como un contrato legal, social y psicológico entre sus miembros, en la que inevitablemente tiene que vincular a las

⁹⁷ Castelnau Jacques, Loïc Daniel et Mettling Bruno, *Le pilotage stratégique*, Éditions d'organisation, Paris, 1999.

personas con los objetivos de la empresa. El problema es que cuando la gente actúa sola y solo en su propio interés, la empresa pierde su auténtica esencia como institución de la sociedad moderna.⁹⁸

Las empresas siempre son las promotoras de las innovaciones, lo que las obliga a diseñar organizaciones con capacidad para comprender lo que sucede en su entorno y encontrar en ellas las fuerzas y energías para poder responder. La empresa es un espacio social compartido que modela los comportamientos de las personas, estimula la iniciativa, la confianza, la lealtad y la creatividad para lograr comportamientos diferentes a como se comportan fuera de la organización. El crecimiento es posible con el aumento de las capacidades de la dirección y del conjunto de la organización.

En los aspectos evolutivos de la dirección frente al crecimiento de la organización se deben tener en cuenta: 1) el paso de la dirección de un negocio a la dirección de una empresa, político y líder; 2) el paso de la dirección de la empresa a la dirección del entorno; político, líder, estratega y conductor operativo; 3) el paso de la integración de la dirección del entorno y de la dirección de la empresa; político, líder, estratega, conductor operativo, rediseñador de negocios y organizador; 4) el paso de la dirección de la integración y de la dirección del crecimiento; político, líder, estratega, conductor operativo, rediseñador de negocios, organizador y visionario; 5) el paso de la dirección del crecimiento y de la dirección de la continuidad de la empresa, político, líder, estratega, conductor operativo, rediseñador de negocios, organizador, visionario y constructor del cambio. Ichak Adizes recomienda: una vez que la compañía creció, el fundador debe abandonar esa gestión de “llanero solitario” y delegar autoridad sin perder control.

5.3.4 El directivo actúa sobre lo imprevisto y desarrolla la capacidad para improvisar.

El directivo actúa sobre lo imprevisto y desarrolla la capacidad de improvisar para lo que es necesario que su visión tenga en cuenta el manejo de la continuidad de la empresa y del cambio. Esto sucede en el tiempo real para determinar qué es lo que difícilmente cambiará y lo que es posible que nunca cambie. Los eventos y los fenómenos del mundo real no siempre siguen una tendencia lineal.⁹⁹ El padre de la teoría del caos Ilya Prigogine sostiene dos ideas clave que pueden fundamentar el enunciado de este apartado: 1) en los sistemas complejos naturales, al igual que en la sociedad el futuro no es un hecho; es decir si la naturaleza tiene libre albedrío, que llama la teoría de la bifurcación, este fenómeno también ocurre en las organizaciones en donde lo imprevisto es un hecho inevitable porque el futuro no está determinado y 2) si las pequeñas partículas de la materia terminan organizándose durante un estado de desequilibrio y de aparente desorden entonces es posible que el aparente desorden que genera la improvisación genere un nuevo tipo de orden.

⁹⁸ Chowdhury Subir, o/c.

⁹⁹ Ohmae Kenichi, La mente del estratega, Mc Graw Hill, Bogotá 1985.

En la actualidad Eric Abrahamson, profesor de Columbia Business School es autor junto con David Freedman de un controvertido libro: *A perfect mess. The hidden benefits of disorder*. El planteo de que el desorden, la desprolijidad y la improvisación en las empresas o cualquier otra organización hacen a sus miembros más creativos y más eficientes. Menciona Abrahamson que siendo el profesor de teoría de la organización es paradójico que sea desorganizado. El orden es un concepto de la revolución industrial y de la eficiencia de la máquina, pero en la actualidad es necesario saber cuál es el impacto del desorden en las organizaciones. La flexibilidad y la creatividad es un producto de un nivel desorden óptimo porque las organizaciones, tal como se mencionaba en el apartado anterior, pasa por tiempos diferentes de cambios y de reestructuraciones que para avanzar en la obtención de resultados hay que hacerlo en un nivel de desorden óptimo. En esta línea de pensamiento se puede afirmar que las organizaciones con planeamiento estratégico no son más exitosas que las que no la tienen, en consecuencia el planeamiento es la base para la dirección para poder improvisar cuando lo planeado no sucede. Lo que sucede en la realidad es que cuando es necesario improvisar frente a lo inesperado e inexplorado, no vale la pena replantear lo existente sino seguir los caminos que sugieren los hechos presentes y la estrategia surge de ese momento presente que vive la empresa, se decide sobre la marcha. Estas ideas están vinculadas a la teoría de la complejidad y a la teoría del caos que fueron mencionadas antes.

La improvisación obliga a replantear los objetivos, la función de la dirección, el saber-hacer empresario, adaptarse a nuevos factores claves de éxito del sector y comprender nuevas reglas del juego del sector en donde está la empresa. El management moderno está hecho de *complejidad* y *paradoja*. Y estos componentes son atributos de los sistemas no-lineales, donde el resultado de cualquier acción es impredecible. En este sentido, la planificación estratégica "no sólo es inútil, sino incluso peligrosa"¹⁰⁰, aunque los directivos sigan creyendo que planificar es una de las principales tareas del management. De acuerdo con las teorías de la complejidad y del caos, en los sistemas no-lineales, "acontecimientos minúsculos pueden llevar a cambios fundamentales".

El planteo estratégico es decidir adónde quiere ir una empresa y cómo llegar. Esto implica reconocer que el camino no es una línea recta sino que es un zigzaguo permanente que modifica los objetivos iniciales y la forma de obtenerlos y la esencia de la estrategia es provocar un cambio, promover la innovación y el centro de interés es el presente. Se parece mucho más a la "creación de un flujo de ventajas competitivas" que se combinan para formar una dirección estratégica semicoherente.¹⁰¹

Los sistemas de pensamiento mecánico se basan en el pensamiento lineal y contrasta con el enfoque que tiene en cuenta la intuición. En realidad cualquier actuación humana se basa inicialmente en el pensamiento mecánico, cuando se agota éste se apela a la intuición para poder pasar a una nueva realidad modificada que es el pensamiento estratégico. Pero un 80 % de

¹⁰⁰ Lloyd T, Drawing a line under corporate strategy, Financial Times, sept 7, 1995.

¹⁰¹ Brown Shona L and Eisenhardt Kathleen, *Competing on the Edge*, Harvard Business School Press (Competir al borde del caos, Granica, Barcelona, 2002)

lo que hacen los ejecutivos parece más resultado de un conjunto de actitudes, valores, creencias y de supuestos acerca de cómo y cuándo la gente está organizada, motivada o coordinada y cómo se comporta o debería comportarse frente a los derechos de la administración y los cometidos de la organización.¹⁰² No existe un conjunto de creencias uniformes ni aplicadas universalmente que conduzcan a un estilo único de dirección, sino que éste cambiará según las situaciones.

Lo imprevisto es el resultado de la incertidumbre y de la complejidad, las estrategias son emergentes y tienen como fin modelar el entorno en un proceso en tiempo real. Es la imposibilidad de diseñar previa y deliberadamente los medios para enfrentar lo imprevisto. Las organizaciones humanas son complicadas: al fijarse en su interior se hallará un caos de prioridades y de principios que compiten con nuevas iniciativas que se introducen al azar, empleando con frecuencia grandes cantidades de recursos para obtener un beneficio aparentemente pequeño.¹⁰³

El dilema que plantea el par innovación adaptativa y ejecución consistente se resuelve con la improvisación; lo que significa moverse al borde del caos. La improvisación es la capacidad de los directivos para adaptarse continua y creativamente al cambio, lo que implica cambio de las estrategias y de las tácticas rápidamente, produciendo bienes y servicios para un entorno cambiante.

El sentido de utilizar la palabra improvisación, que es lo contrario del enfoque clásico de planificación, es tener en cuenta que su función es lograr cambios en la empresa y en el entorno ante lo imprevisto y no lograr solamente ciertos objetivos. Esto puede ser posible por la flexibilidad que es capaz de generar la dirección para afrontar los cambios, en este caso el planeamiento estratégico tradicional no es la herramienta adecuada. Los sistemas en situaciones de complejidad, modelan su entorno para poder adaptarse. Los sistemas adaptativos complejos revisan y reordenan constantemente sus componentes como respuesta a los estímulos que reciben del entorno.¹⁰⁴

En ese debate los sistemas se reorganizan para alcanzar una conducta adaptativa compleja, fundamentada en una cultura adaptativa, la formación de semiestructuras de organización y comunicación en tiempo real. La improvisación es un equilibrio disipador, un límite inestable entre dos polos - la estructura y el caos-¹⁰⁵ La estructura se reemplaza con más interacción de una estructura más simple y ágil.

En este enfoque se cuestiona la posibilidad de caer en las trampas del caos o de la burocracia, el secreto podría ser mantenerse en el límite de estos extremos mediante conductas basadas en la improvisación apartándose de los planes, las reglas y los procedimientos prefijados, dejando sólo un mínimo de reglas estrictas que respeten las prioridades de la organización para lograr sus objetivos. El resultado será una conducta autoorganizada, una capacidad para

¹⁰² Handy Charles, Los dioses de la administración, Limusa, Mexico, 1983.

¹⁰³ Battram Arthur, Navegar por la complejidad, Granica, Barcelona, 2001.

¹⁰⁴ Battram Arthur, o/c.

¹⁰⁵ Brown Shona L and Eisenhardt Kathleen, o/c.

esperar el cambio, una estrategia que surgirá como compleja e imprevisible y productos o servicios que sorprendan a los clientes y desorienten a la competencia.

Se trata de una verdadera estrategia que se puede aplicar en empresas con cultura improvisadoras como fundamento de la adaptación al cambio. La estrategia se puede describir en percibir el clima de cambio, el efecto posible en la empresa, salirse del libreto del plan, desarrollar una acción diferente a la que se pudiera esperar, repetir, retroceder y ajustar. Los límites son las prioridades, el efecto sobre los clientes y los resultados. Henry Mintzberg ¹⁰⁶ señala que las más exitosas estrategias son visiones, no planes; los planes son el resultado de análisis y no del pensamiento estratégico que es síntesis y comprende la intuición y la creatividad. Las verdaderas estrategias no pueden ser desarrolladas sobre una agenda y tal como se la concibió.

El directivo tiene que buscar soluciones frente a los problemas desconocidos, que es la esencia de la actividad directiva. Son más adecuados para el management los modelos de las teorías de la complejidad (no-lineales) que las teorías predictivas (lineales), quizás se deberá volver a considerar si el management es más *arte* que *ciencia*¹⁰⁷, o incluso *artesanía*. *El directivo como objeto del poder es el decidir en lo incierto, allí donde la racionalidad tradicional no puede hacerlo*. La evolución de la tarea directiva es la visión desde la complejidad, de la contradicción, de la incertidumbre, del conflicto y de la interdependencia.

La cuestión es replantear el viejo dilema introducido por Platón y Aristóteles: el conocimiento puede obtenerse sólo deductivamente, conocimiento a priori o través de las experiencias sensoriales, conocimiento a posteriori. Pasando por la posición cartesiana, que divide el sujeto que conoce del objeto que conoce a los intentos de Kant, Hegel y Marx que tratan de unificar las posiciones iniciales. No es el propósito de este trabajo ampliar o polemizar sobre este problema, pero sí dejar por sentado que la experiencia (conocimiento a posteriori) es una fuente de conocimiento tácito ya que es el resultado de la interacción entre el que conoce (sujeto) y el conocido (objeto) tal como fue planteado por Karl Marx. Los seres humanos pueden cambiar el mundo creando conocimiento de forma activa que proviene de la experiencia acumulada que le permite enfrentar una situación no prevista improvisando. Es posible que algo de esto han querido significar en su momento Alfred Marshall, que gran parte del capital consiste en conocimiento y organización; Frederrich von Hayek y Joseph Shumpeter que afirmaron que el conocimiento es subjetivo y Edith P. Penrose que los recursos en sí mismos no tienen las fuerzas suficientes para ser movilizados y que la empresa es un depósito de conocimiento.

Chester I. Barnard distinguió en las organizaciones el conocimiento conductual del conocimiento científico, que existe en la actividad mental humana procesos lógicos y no lógicos. El modelo del recipiente para basura destaca la naturaleza irracional y ambigua de la solución de problemas y de toma de

¹⁰⁶ Mintzberg Henry, The Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, January-February, 1994.

¹⁰⁷ Griffith V, The art of good business, Financial Times, sept 1, 1997.

decisiones en el ser humano. Karl Weick introduce la noción del caos creativo en la organización porque emerge la necesidad de crear y dar sentido para hacer las cosas explicables para las personas y para otros. Peter Drucker explicó que una habilidad no puede ser explicada en palabras, sean orales o escritas. Nonaka, Chris Argyris, Schön y Peter Senge coinciden parcialmente que en el aprendizaje hay dos tipos de actividad: el primer tipo de aprendizaje es obtener Know-how para resolver problemas específicos con base en premisas existentes y el segundo tipo es establecer nuevas premisas para superar las existentes.

La improvisación se fundamenta en el concepto de espacio de posibilidad que se origina en el concepto matemático de espacio de búsqueda, es un espacio de soluciones, es el espacio de posibilidades en donde se encuentran nuestras ideas antes que ellas sean una realidad en la medida que pueda intervenir el lenguaje. La estrategia se construye en el espacio de la organización como un conjunto de ideas que se construye y mantiene en el lenguaje. Los directivos en su trabajo habitual hablan, escuchan experiencias ajenas y conversan con sus colegas, observan el funcionamiento de otras empresas; relacionan hechos, ideas e historias de aspectos ajenos a su trabajo que crean un espacio de posibilidades. En el momento que se presenta un problema se inicia un proceso de búsqueda en la mente del directivo, pero liberado de cualquier limitación, temor, censura y bloqueo posible. Es el camino que nos lleva de la zona de lo predecible a la zona de lo impredecible, a la plena libertad para descubrir la fuente de las decisiones no previstas complementado con la capacidad de explorar el entorno en tiempo real para buscar lo imprevisible.

Eisenhardt¹⁰⁸ afirma que los ambientes organizacionales tienen diferentes comportamientos en cuanto a velocidades de cambio, por lo tanto existen tanto los de baja velocidad como de alta velocidad. En el caso de que el ambiente, en un momento dado de la existencia de la empresa, se comporte con alta velocidad es necesario tomar decisiones rápidas para que la empresa tenga un buen desempeño. Normalmente el mercado y la tecnología se desplazan con tanta rapidez que la información disponible es insuficiente, los errores son costosos y recuperar las oportunidades que se presentan es difícil. La información debe ser en tiempo real y no depende de la planeación y de la información orientada al futuro existente en la empresa. Por lo tanto si está fuera de la planeación es una improvisación inducida por la velocidad del cambio que normalmente se presenta en una situación de caos, pero implica una disminución en la calidad de las decisiones.

La improvisación es inevitable cuando las empresas tienen que competir en el borde del caos, la estructura es rígida y la falta de estructura adecuada, se resuelve con la autoorganización para producir una conducta adaptativa compleja. La improvisación es un equilibrio disipador, una relación inestable entre dos fuerzas de atracción, o el directivo sigue la planificación existente con todas sus consecuencias o se olvida totalmente de ella manteniendo solamente sus líneas muy generales, generando conductas complejas, adaptativas y dinámicas. Las organizaciones se caracterizan por una cultura

¹⁰⁸ K.M Eisenhardt, Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments, *Academy of Management Journal* 32,núm.3:39-54, 1990, citado por Chun Wei Choo.

adaptativa, por ser semiestructuradas y por las comunicaciones en tiempo real.

La improvisación es un concepto que describe cómo los sistemas que compiten pueden cambiar eficazmente, lo que supone la existencia de un equilibrio que se mantiene en base a maniobras no previstas en la estrategia vigente. La improvisación implica equilibrar la estructura vital para responder a los programas y presupuestos con una flexibilidad que asegure la creación de productos y de servicios innovadores que satisfagan las necesidades de los mercados cambiantes.¹⁰⁹

La improvisación permite con medios coherentes introducir la flexibilidad para responder a los cambios. Mi definición de estrategia es simple: es la forma en que las empresas eligen diferenciarse para obtener una ventaja competitiva.¹¹⁰ La razón es que la estrategia y su implementación no son elementos distintos y separados; se unen en el acto de la improvisación y por lo tanto actúa en la base de la organización. Me satisface que bastantes personas hayan visto en esta obra la resurrección del papel de la intuición en la gestión.¹¹¹ Guillermo S. Edelberg¹¹² se pregunta: ¿Es posible desarrollar la habilidad de improvisar? Ante todo debo mencionar que los especialistas señalan: a) se exagera el aspecto espontáneo de la improvisación porque esta no consiste en momentos de inspiración “brillantes”; por el contrario, detrás de una improvisación efectiva se encuentran muchas horas de preparación y de estudio; y b) la improvisación no siempre conduce a resultados positivos. En este aspecto compartimos la posición citada porque la improvisación es fundamentalmente la aplicación de la experiencia acumulada a nuevos casos particulares. Los artistas, en cualquiera de las ramas del arte cuando improvisan están expresando el contacto especial con una realidad única e irrepetible toda su experiencia despertada por su racionalidad existencial.

La visión de los acontecimientos futuros no siempre es posible en la vida real dada la complejidad de la relación empresa-entorno, los escenarios alternativos que se puedan diseñar muchas veces no ocurren. La realidad sucede en un continuo: lo previsible y lo no previsible, pero normalmente hay que enfrentar lo segundo.

La visión comprende lo que no cambiará, en lo que hace a la razón de la existencia de la empresa acompañado de un proceso de descubrimiento. Lo que necesariamente cambiará en el futuro puede ser lo imaginado por los componentes de una organización como resultado de un proceso creativo. La estrategia elegida es, en último análisis, una guía para la acción, no es inamovible pero no sustituye la acción cuando las condiciones cambian.

La fragilidad estratégica proviene de subestimar la incertidumbre a causa de estar influido por el pensamiento analítico, lineal y unicausal. Los hechos que

¹⁰⁹ Boriwn Shona l y Eisenhardt Kathleen M, Competir al borde del caos, Granica, Barcelona, 2002.

¹¹⁰ Wall Stephen, Improvisación planificada, Gestión, BsAs, Vol 9, n° 5, 2004.

¹¹¹ Mintzberg Henry, La naturaleza del trabajo directivo, Ariel, Barcelona, 1983.

¹¹² Edleberg Guillermo S, Jazz, Teatro, Improvisación y Management, INCAE Business School, Managua.

ocurren en una empresa no siempre pueden ser analizados, no siguen la línea recta y no responden a una sola causa. Pero no hay que caer en el extremo de creer que el mundo es totalmente impredecible y abandonar el rigor analítico. La posibilidad de abandonarse totalmente a los instintos no es la solución por excelencia, pero se le puede dar paso a la intuición como un mecanismo característicamente humano y complementario al rigor analítico. Este enfoque de la estrategia de “sólo hazlo” puede llevar a los ejecutivos a hacer apuestas mal informadas en productos o mercados emergentes que desemboquen en el fracaso. ¹¹³

Pero también hay que considerar que existen directivos que tienen la otra conducta extrema de aversión al riesgo, que hace que paralicen sus decisiones porque no confían en su capacidad para intuir. En la vida real sucede que existen directivos que no son intelectualmente brillantes pero logran el éxito sin ninguna dificultad. Robert K. Cooper y Ayman Sawaf acuñaron la expresión CE (coeficiente emocional) que indica que existen personas que captan con más facilidad, más profundidad y más rapidez que otros cómo resolver los problemas que sobrepasan la posibilidad de la concepción tradicional de la racionalidad estructurada. Por haber intentado desconectar del intelecto a las emociones, hemos pagado un precio exorbitante y no sólo en nuestras organizaciones, sino asimismo en nuestra propia vida. ¹¹⁴

La intuición es una percepción que va más allá de los sentidos físicos.¹¹⁵ La intuición es una de las bases de la creatividad ya que actúa en una dimensión atemporal y oculta que permite encontrar soluciones que existían en potencial a problemas totalmente desconocidos hasta ese momento, comparable a la inspiración del artista y que afecta al futuro de la empresa. Las claves olvidadas de la dirección deben buscarse en el dominio de la intuición, lo que debe ser advertido a los que confían únicamente en el intelecto. Los sujetos con niveles altos de maestría personal [...] no se permitirían elegir entre el raciocinio y la intuición, o digamos entre el corazón y la cabeza, de la misma manera que tampoco se les ocurriría caminar a la pata coja o mirar con un solo ojo.¹¹⁶ La intuición, las ideas y las corazonadas subjetivas y los ideales, los valores y las emociones son parte del conocimiento tácito. En términos específicos, el conocimiento tácito puede dividirse en dos dimensiones. Primero, la dimensión técnica, que incluye las habilidades no formales y difíciles de definir que se expresan en el término Know-how (saber cómo llevar a cabo una tarea). Al mismo tiempo, el conocimiento tácito contiene una importante dimensión cognoscitiva. Esta incluye esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones tan arraigadas en cada persona que casi siempre las ignoramos.¹¹⁷ Las características del conocimiento tácito no permiten su procesamiento o transmisión lógica y sistemática, pero constituyen una parte integral del conocimiento y refuerza el concepto de que el aprendizaje más

¹¹³ Magretta Joan, La administración en la nueva economía, Oxford University Press, Mexico, 2001.

¹¹⁴ Cooper Roberte K y Sawaf Ayman, Estrategia Emocional, o/c.

¹¹⁵ Cooper Robert K y Sawaf Ayman, Estrategia Emocional, Ediciones Martinez Roca S.A, Barcelona, 1997.

¹¹⁶ Senge Peter M, La quinta disciplina, Granica, BsAs,

¹¹⁷ Nonaka Ikujiro y Takeuchi Hirotaka, La organización creadora de conocimiento, Oxford University Press, México, 1999.

importante proviene de la experiencia directa. El conocimiento se construye por sí mismo como resultado de la interacción con las personas y su entorno.

Los modelos de toma de decisiones considerados en la literatura son: el modelo racional, el modelo organizacional, el modelo conductual, el modelo político y el modelo de las diferencias individuales. El directivo ubicado en más alta jerarquía de una empresa toma decisiones estratégicas no estructuradas, los modelos que utiliza son el conductual y el de las diferencias individuales. El primer modelo se caracteriza en reconocer la complejidad del acto de tomar la decisión porque solamente busca la que sea solamente satisfactoria. En el segundo modelo necesita el soporte de la información adecuada y la decisión es única porque es única la decisión y único el actor. Se afirma que el razonamiento/toma de decisiones y emotividad/sentimiento tienen intersecciones a nivel cerebral. Las emociones provienen del impulso del corazón humano y de las elucubraciones del intelecto. Los aspectos que desecha el intelecto permiten desarrollar la capacidad para captar, entender y aplicar la energía que genera la racionalidad existencial como fuente energética humana, información, relaciones e influencia.

Las decisiones que se toman en condiciones de incertidumbre, no que pueden ser resultado de los planes de la empresa, no son programadas porque son únicas, irrepetibles y no tan frecuentes. El proceso lógico de toma de decisiones y las técnicas cuantitativas son de relativa aplicación. Los factores subjetivos tienen mayor preponderancia: la capacidad analítica, el buen juicio y la creatividad. Las decisiones no programadas se refieren a aquellas en que está implicado el largo plazo o en las que intervienen variables con las cuales no se ejerce un control directo.

En consecuencia en las decisiones intervienen diversos factores: la intuición o insight, la experiencia, sus valores personales y la capacidad de juzgar situaciones poco estructuradas. La intuición basa la decisión en una fuerza interna que le indica cuál es la mejor solución a un problema particular, en este caso no se tiene en cuenta los pro y los contra de cada alternativa posible. Los valores personales tienen influencia en la elección de una alternativa; las creencias que dan sentido a la vida del directivo influyen también en la toma de decisiones. La experiencia basa la decisión en las vivencias que el directivo ha experimentado a través del tiempo, una mala o buena experiencia influye en una decisión particular. Las capacidades personales del decisor permiten juzgar situaciones inéditas o totalmente desconocidas.

En el marco de la teoría económica tradicional se afirma que la conducta de los individuos es predecible porque tratan de optimizar el interés individual, pero en la realidad no es así en cuanto al comportamiento de los agentes económicos tales como los inversores y tampoco los mercados son eficientes porque las decisiones se toman en condiciones de incertidumbre.

En Real-Time Strategy ¹¹⁸ se sostiene que el nuevo modelo de administración se basa en la improvisación en la que se prioriza la estrategia operacional frente a la estrategia de negocios y la estrategia corporativa. La estrategia es el

¹¹⁸ Lee Tom Perry, Randall G. Stott and W.Norman Smallwood, Real-Time Strategy, John Wiley & Sons, New York, 1993.

reflejo de lo que la gente hace en la organización y se plantea el enfrentamiento entre la planificación estratégica y la improvisación estratégica.

La capacidad de la acción es la clave, es lo que obliga al directivo a experimentar en todos los sentidos para resolver los problemas desconocidos y enfrentar las amenazas imprevistas. En este sentido ha señalado reiteradamente Henry Mintzberg sobre la característica de superficialidad de la tarea directiva cargada de brevedad, variedad, fragmentación y complejidad. Por lo tanto la improvisación generalmente está asociada a la informalidad en las relaciones, en la información verbal y en la intuición con la preponderancia de las racionalidades política y emocional. En gran parte, la pericia es una combinación de sentido común con el conocimiento especializado y la habilidad que adquirimos en la práctica de cualquier trabajo. Proviene del aprendizaje "al pié del cañón."¹¹⁹

6. La evaluación del desempeño directivo.

El modelo de la tarea directiva de cuatro dimensiones en la pequeña y mediana empresa se puede utilizar como un método para la evaluación del desempeño directivo en función de las siguientes dimensiones: 1) La acción política como un proceso orientado a la búsqueda de resultados, actuando sobre las personas con el objetivo de dominar el entorno (W). 2) El trabajo directivo implica descubrir el sentido de la transformación de la empresa, para lo que es necesario la reformulación continua del concepto de negocio, del modelo de negocio y del proceso negocio para generar más valor (Y). 3) El directivo crea, mantiene y rediseña las organizaciones para resolver las paradojas que se presentan en el proceso de dirección (X). 4) El directivo actúa sobre lo imprevisto y desarrolla la capacidad para improvisar (Z).

$$D_d = f (W, Y, X, Z)$$

Las variables en su conjunto están representando el espacio organizacional en donde se realiza la tarea directiva. Una, algunas o todas pueden definir diferentes estilos gerenciales. Tendríamos que tener en cuenta otra variable implícita que es la medida del movimiento de la organización que es el tiempo (t)

$$D_d = f [(W, Y, X, Z) t]$$

1. *El estilo directivo centrado en el entorno de la organización (W), es el directivo "turista".*

Características: Excesiva preocupación por la política económica.

Sacrifica la empresa por el mercado.

¹¹⁹ Goleman Daniel, La inteligencia emocional en la empresa, Vergara, Bs.As, 2006.

El modelo de la tarea directiva en la pequeña y mediana empresa

Excesivo tiempo dedicado a la política empresarial.

Excesivo tiempo dedicado a la actividad financiera.

2. *El estilo directivo centrado sólo en los resultados (Y)*, el directivo "práctico".

Características: El directivo que considera sólo importantes los hechos inmediatos y palpables.

3. *El estilo directivo centrado en los medios (X)*, el directivo reformador-burocrático.

Características: La situación que suele presentarse cuando hay un desequilibrado interés por las técnicas administrativas (organigramas, manuales, procedimientos, etc.) y el orden. Y también cuando se producen cambios continuos de organización sin el respaldo de ninguna documentación. Es una continua preocupación por cambiar el orden existente dentro del concepto de orden tradicional.

4. *El estilo directivo centrado en la improvisación (Z)*, el directivo "desordenado"

Características: El directivo "campeón" de las relaciones humanas

El directivo que busca la novedad en forma permanente.

5. *El estilo directivo centrado en los medios y los resultados (XY)*, el directivo inmaduro.

Características: El directivo que sólo ve la "realidad" desde su empresa y ésta es sólo es un medio para su satisfacción personal.

6. *El estilo directivo centrado en los medios y el desorden (XZ)*, el directivo despilfarrador.

Características: El directivo que cree tener éxito ya que su empresa es un ejemplo de armonía entre la técnica y las personas; la consecuencia es un aparente orden interno sin visión acerca de los resultados y del medio donde existe la empresa.

7. *El estilo directivo centrado en los resultados, los medios y la improvisación (YXZ)*, el directivo introvertido.

Características: El caso típico del directivo en el que la empresa es él, "su gente", sus prácticas y sus tradiciones; lo que pase fuera de su empresa no le interesa.

8. *El estilo directivo integral de las cuatro dimensiones o la dirección integrada*: el directivo maduro. Este estilo se interesa de un modo equilibrado y armónico en las cuatro dimensiones. Esta descripción no agota todos los posibles estilos entre el 1 y el 7. El estilo 8 incluye la idea de sinergia entre los diferentes factores considerados.

$$D_d = f [(W, Y, X, Z) (t) (S)]$$

El estilo integral de las cuatro dimensiones minimiza la necesidad de tener rasgos innatos o tener en cuenta ciertas características que pueden definir el perfil de un directivo. Este enfoque pone énfasis en lo que hace un directivo, o dicho de otro modo, tiene en cuenta las habilidades, estas pueden desarrollarse y se pueden obtener resultados en diferentes condiciones.

Las cuatro dimensiones actuando armónicamente, implica desplegar las siguientes habilidades: la habilidad política, la habilidad humana, la habilidad estratégica, la habilidad para transformar, la habilidad para generar valor, la habilidad interpersonal, la habilidad organizativa, la habilidad decisoria y la habilidad existencial.

La habilidad estratégica significa relacionar la empresa con el entorno en un horizonte temporal desconocido, tiene en cuenta cómo evolucionará el medio de la empresa y como relacionarlo con los recursos que ésta posee o poseerá. La habilidad conceptual implica la capacidad de ver la empresa como un todo.

La habilidad decisoria está vinculada a la interpretación de los datos del entorno de la organización en función de los resultados esperados.

La habilidad existencial es la capacidad para enfrentar los problemas de los negocios sin consecuencias físicas o psíquicas para el directivo y sin consecuencias adversas para los resultados, desplegando la personalidad, la experiencia y las capacidades acumuladas en el tiempo.

La habilidad interpersonal y humanista se refiere a la sensibilidad del directivo para hacer funcionar a las personas individualmente y como grupo a la vez, con el fin de lograr la cooperación necesaria para que funcione la empresa a través de la comprensión y la motivación.

La habilidad técnica significa tener y comprender un tipo específico de actividad en lo que concierne a métodos, procesos, procedimientos y técnicas relacionado con el funcionamiento de la empresa.

La habilidad técnico-administrativa comprende la capacidad de usar las técnicas administrativas por sí o por los subordinados relacionados con la expresión simbólica de los hechos y de las cosas.

7. Las características de las empresas encuestadas (ver el anexo de este trabajo)

1) Los sectores a los que pertenecen las empresas.

Sector	Cantidad de Empresas	%
Industrial	8	20
Servicios	10	25
Servicios para empresas	9	22.5
Comercio	8	20
Construcción	1	2.5
Agropecuario	3	7.5
Minería	1	2.5

2) Las formas societarias regulares (S.A y S.R.L)

Tipo societario	%
Sociedades regulares	57.5
No regulares	40
Sin información	2.5

3) La dimensión de las empresas en términos de personal ocupado

Dimensión	%
De 1 a 10 personas ocupadas	42.5
De 11 a 50 personas ocupadas	22.5
De más de 50 personas ocupadas	25
Sin información	10

4) El perfil de educativo de los directivos

Perfil Educativo	%
Educación primaria completa	2.5
Educación secundaria completa	25
Educación terciaria completa	15
Educación universitaria completa	57.5

5) El perfil directivo de los según las respuestas a los directivos entrevistados.

a) La formulación de la estrategia para lograr competitividad

El modelo de la tarea directiva en la pequeña y mediana empresa

Formulan la estrategia	80%
No formulan la estrategia	20%

b) La comunicación de la estrategia al personal

Se comunica la estrategia	42.5%
No se comunica la estrategia	57.5%

c) El modelo de control

- El control de la implementación de la estrategia:

Se controla	50%
No se controla	50%

- Los tipos de control de la implementación de la estrategia

Por los resultados	12.5%
Otros controles	87.5%

- Los indicadores económicos- financieros

Si utilizan	67.5%
No utilizan	32.5%

- Los indicadores de calidad y productividad

Si utilizan	52.5%
No utilizan	47.5%

- Los indicadores de las necesidades y la percepción de los clientes

Si utilizan	45%
No utilizan	55%

- Los indicadores de las relaciones entre el personal y los agentes externos

Si utilizan	95%
No utilizan	5%

d) La estrategia tecnológica

- El acceso a nueva tecnología

Acceden a nueva tecnología	65%
No acceden a nueva tecnología	35%

- Las dificultades para la financiación de nueva tecnología

El modelo de la tarea directiva en la pequeña y mediana empresa

No tienen dificultades	35%
Tienen dificultades	65%

e) La información

- La importancia de la información

Es importante	97.5%
No es importante	2.5%

- La búsqueda de información externa

Se busca información externa	55%
No se busca información externa	45%

- Se busca información de la competencia

Busca información de la competencia	70%
No busca información de la competencia	30%

f) La necesidad de liderazgo efectivo

Si existe la necesidad	72.5%
No existe la necesidad	27.5%

g) Trabajo en equipo

Si existe la necesidad	70%
No existe la necesidad	30%

h) La competitividad

- La percepción de la competitividad

Es la empresa más competitiva del sector	47.5%
No es la empresa más competitiva del sector	52.5%

- La relación entre competitividad y planificación.

Se consideran muy competitivas	30%
Con planificación	22.5%
Sin planificación	7.5%

El modelo de la tarea directiva en la pequeña y mediana empresa

- La relación entre estrategia y competitividad.

Si hay relación	80%
No hay relación	20%

i) La preocupación por la satisfacción del cliente

Si existe la preocupación	82.5%
No existe	17.5%

l) La relación de la empresa con el entorno

- La influencia de la empresa en el sector y la comunidad

Si influye	80%
No influye	20%

- El acceso al financiamiento externo

Tiene acceso	35%
No tiene acceso	65%

ll) La estrategia predominante

Diferenciación	80%
Otras	20%

i) Las principales actividades diarias de los directivos de las empresas

- Las tareas más frecuentes

Control	35%
Atención a proveedores	22.5%
Atención a clientes	17.5%
Solución de problemas	15%

- Las tareas menos frecuentes

Buscar nuevas oportunidades de negocios	7.5%
Comunicarse con el personal	7.5%
Coordinar áreas	7.5%
Liderar equipos	7.5%
Pensar	7.5%
Control de caja	7.5%
Evaluación del desempeño personal	7.5%
Tareas de organizar	7.5%
Bancos	7.5%

j) La relación entre la educación y el modelo de dirección

Educación Universitaria	23
Formación especializada	10
Estrategia explícita	15
Estrategia formal	13
Modelo de Dirección Planificado	8
Competitivo	10

Educación no Universitaria	17
Formación especializada	1
Estrategia explícita	9
Estrategia formal	9
Modelo de Dirección Planificado	13
Competitivo	4

La expresión formación especializada significa que los entrevistados son egresados de las carreras de Contador Público y Licenciatura en Administración o su equivalente de las carreras terciarias no universitarias. Más del 50 % son egresados universitarios, quienes afirman tener una estrategia explícita y formal. También hay más directivos preocupados por ser más competitivos, sin embargo el modelo de dirección es considerado por la mayoría de los entrevistados menos planificado.

Los directivos que no tienen educación universitaria, tampoco tienen en su mayoría formación especializada y provienen de diferentes actividades. Si bien casi solamente el 53 % menciona que la estrategia es explícita y formal, el 76,47 % tiene un modelo de dirección planificado pero se consideran menos competitivos.

7.6 El perfil de las organizaciones de las empresas encuestadas según los directivos entrevistados.

a) El conocimiento de las responsabilidades en relación con los integrantes de la empresa.

Si las conoce	80%
No las conoce	20%

b) El modelo de organización

Formal	52.5%
Informal	35%
No responde	12.5%

c) La organización como un medio para obtener resultados.

Es un medio para obtener resultados	77.5%
No es un medio para obtener resultados	15%
No responde	7.5%

d) La capacidad de adaptación de la organización

Es importante	85%
No es importante	12.5%
No responde	2.5%

e) Las reuniones con los colaboradores

Se hacen reuniones	62.5%
No se hacen reuniones	37.5%

f) Tener en cuenta las necesidades y percepciones del personal.

Si es importante	30%
No es importante	70%

g) La cobertura de requerimiento de personal necesario.

Se cubre el personal requerido	82.5%
No se cubre	17.5%

h) La capacitación del personal

Se capacita al personal	60%
No se capacita al personal	40%

i) La calidad de la relación entre el personal.

Es buena	82.5%
No es buena	17.5%

l) La evaluación del desempeño del personal

Se evalúa	40%
No se evalúa	60%

ll) La evaluación del potencial del personal.

Se evalúa	42.5%
No se evalúa	57.5%

El modelo de la tarea directiva en la pequeña y mediana empresa

m) La evaluación del desempeño del personal relacionada con recompensas monetarias.

Se evalúa	35%
No se evalúa	65%

n) La identificación del personal con la empresa.

El personal se identifica	55%
No identifica el personal con la empresa	45%

o) La calidad de las comunicaciones

Buena calidad de las comunicaciones	65%
Mala calidad de las comunicaciones	35%

p) La productividad de los procesos de la organización.

Alta productividad de los procesos	55%
Baja productividad de los procesos	45%

q) La capacidad del control de los conflictos internos.

Si existe capacidad de control de los conflictos	80%
No existe capacidad de control de los conflictos	20%

r) La existencia de valores y creencias compartidas.

Si existen	67.5%
No existen	32.5%

s) La capacidad del personal para tomar decisiones operativas sin consultar.

Si tienen capacidad	57.5%
No tienen capacidad	42.5%

8. Conclusiones en base de los datos provistos por las respuestas de los directivos.

8.1 El perfil de los directivos.

La tendencia es que la mayoría de los directivos formula la estrategia para lograr la competitividad, predominando la estrategia de diferenciación, pero surge la contradicción de que en la mayoría de los casos no es comunicada al personal, es casi imposible pensar que se puedan obtener resultados cuando los ejecutores ignoran hacia donde se dirigen; se podría agregar que es típico de las empresas pequeñas en cantidad de personal. La estrategia implementada está en “la cabeza” del directivo que la va “comunicando” en tiempo real a través de sus acciones a los miembros de la empresa. El 50 % de los directivos no controla la implementación de la estrategia a través de los resultados, pero de hecho la controla a través del funcionamiento operativo de la empresa, esta es la razón por lo que mayoría se preocupa por la productividad de los procesos.

En los casos en los cuales las organizaciones son pequeñas, la dimensión no ejerce influencia en la necesidad de la existencia de una estrategia explícita y de una formalización de la organización.

En el 50 % de los directivos que controlan formalmente la implementación de la estrategia, los criterios predominantes son los económicos-financieros, la calidad y la productividad. La tendencia es no tener en cuenta la necesidad y la percepción de los clientes pero si su grado de satisfacción, que puede ser modo indirecto de hacerlo; la mayoría centra su preocupación por el cliente desde el punto de vista operativo pero no estratégico; hay que tener en cuenta que en la realidad lo operativo es el modo de ejecutar los aspectos estratégicos cuando la estrategia es implícita. Por otra parte, se preocupan por la calidad de las relaciones del personal con los agentes externos, aspecto este que es estratégico por naturaleza.

La mayoría de las empresas no se consideran como las empresas más competitivas de su sector, lo que indicaría que la rentabilidad no es muy satisfactoria frente a la de los competidores que puede estar vinculado a la dimensión pequeña de la empresa, a la baja penetración en el mercado o por la actuación de mercados fragmentados. Sin embargo, las empresas que se consideran competitivas atribuyen su éxito a la planificación porque hay una relación entre estrategia y competitividad según los encuestados; sin embargo el test chi cuadrado demuestra que no hay relación ellas.

El 80 % de los directivos consideran que en la relación empresa-entorno, la empresa influye en el sector de la empresa y en la comunidad; pero es contradictoria con la afirmación anterior de que la mayoría no se considera competitiva y a la afirmación de que la mayoría tiene dificultades al acceso del financiamiento externo.

El 65 % de las empresas acceden a las nuevas tecnologías pero tienen dificultades para acceder al financiamiento, lo que podría indicar que lo hacen por un proceso de capitalización de beneficios, lo que supone que la

rentabilidad es muy superior al costo promedio del capital y el índice de endeudamiento es adecuado en este tipo de empresa.

La mayoría considera la importancia de la información externa para la dirección centrándose en la información sobre la competencia, de lo que puede deducirse que tienen una preocupación estratégica; pero en la realidad la mayoría de los directivos centran sus actividades diarias en las tareas operativas.

Es posible también establecer que en los directivos con menor nivel de educación, su modelo de dirección es más formalizado y tiene menor capacidad para competir. Pero a mayor nivel educativo sucede lo contrario. Una posible generalización podría ser que a menor educación el proceso de dirección es menos flexible y con menor capacidad para competir.

El 72 % de los encuestados consideran la necesidad de un liderazgo efectivo y la importancia del trabajo en equipo, lo que puede explicarse porque la mayoría de las empresas no superan las 50 personas ocupadas.

8.2 El perfil de las organizaciones.

La mayor cantidad de los directivos entrevistados perciben a su organización como formal y tienen cubiertos todos los cargos; por lo tanto es coherente con la afirmación de que la mayoría del personal conoce sus responsabilidades en relación con los demás integrantes de la empresa y que es un instrumento para lograr los resultados previstos. La capacidad de adaptación es otra de las condiciones aceptadas como relevantes.

Las empresas que tienen buena calidad en las comunicaciones, se crea un ambiente que promueve el trabajo en equipo parecen ser más competitivas y es reconocida la buena relación con el personal. Sin embargo son pocas las empresas que aplican la descentralización, no es una preocupación de la mayoría de ellas la evaluación de desempeño y del potencial del personal; tampoco se vincula la evaluación con las recompensas monetarias.

La mayoría realiza reuniones con el personal y es reconocida la capacitación como una necesidad. Los conflictos internos se controlan y existen valores y creencias compartidas.

No existe relación entre el liderazgo gerencial y la identificación del personal con la empresa, no obstante ello, la mayoría de los entrevistados reconoce que el personal se identifica con la empresa, que las comunicaciones son buenas, es alta la productividad de los procesos organizativos porque el personal tiene capacidad para la toma de decisiones operativas, lo que es coherente con la calidad de las comunicaciones y con la capacitación.

Las empresas que se preocupan por el cliente interno y el cliente externo tienen perfiles diferentes. A medida que los directivos adquieren experiencia seleccionan entre los dos tipos de clientes.

9. Las conclusiones en base del análisis estadístico

9.1 El análisis de las variables: las medidas de dispersión de las variables y las medidas de posición de las variables nominales.

Analizando los valores obtenidos, se puede determinar el grado de concentración de las respuestas otorgadas por los directivos, frente a las variables consideradas.

De esta manera, podemos decir, para el caso de la Definición de Estrategias Competitivas en la organización, que las respuestas se concentran en SI en un 80%, con una probabilidad del 66% de que dos directivos contesten de igual manera y con un riesgo del 47% de error en la predicción de las respuestas tomadas individualmente.

Siguiendo esta línea de pensamiento, se pueden destacar los máximos valores para la Moda y el Índice de Simpson (indicando concentración de las respuestas) en las siguientes variables:

- Reducción de niveles jerárquicos
- Capacidad para adaptarse
- Importancia de la información
- Requerimiento de personal cubierto
- Personal relacionado con agentes externos

Por otra parte, se encuentran con mayor dispersión las siguientes variables:

- Forma societaria
- Experiencia del directivo
- Estrategia compartida
- Estrategia comunicada
- Sistema de evaluación del personal
- Personal identificado con la organización

9.2 Conclusiones del análisis multivariable

En el gráfico número uno del análisis multivariable del anexo de esta sección se observa que el 80% de las empresas consultadas (32 de 40) manifiestan tener estrategia competitiva definida. De este 80%, el 31% (10 de 32) indican ser una organización formal, mientras que el 19% (6 de 32) indican una organización informal.

La experiencia del directivo que se puede interpretar desde la antigüedad que tienen en la empresa, muestra la importancia de contar con un planeamiento estratégico ya que el 42% (17 de 40) más antiguo, valoran la definición de una estrategia.

En este caso, el tamaño de la organización dado por el número de empleados, no ejerce influencia en la determinación de si tienen estrategia o el grado de formalidad de la organización.

En el gráfico número dos del análisis multivariable del anexo de esta sección se observa una concentración de las empresas a un nivel que tiende a la comunicación adecuada, en un ambiente donde se promueve el trabajo en equipo con valores y creencias compartidas. En este cuadrante, manifiestan ser más competitivas que el resto.

Respecto a la descentralización, el gráfico muestra que son relativamente pocas las empresas que aplican el concepto de descentralización.

En el gráfico número tres del análisis multivariable del anexo de esta sección el 53% (21 de 40) de las empresas, manifiestan que el liderazgo directivo o gerencial ejerce una influencia positiva en la organización. El 43% (17 de 40) indican que el personal está identificado con la organización.

El 35% (14 de 40) de las empresas, valoran y ejercen un liderazgo gerencial positivo con personal identificado a la organización.

No se observa una relación directa entre estas variables y el tamaño de la organización, dado por el número de empleados.

En el gráfico número cuatro del análisis multivariable del anexo de esta sección se observa una concentración de las empresas a un nivel que tiende a que los procesos sean productivos. Al mismo tiempo se destaca una clara separación entre aquellas que privilegian al cliente interno del externo; siendo en mayor proporción estas últimas. Directivos con menos de un año de antigüedad se encuentran en el vértice, a medida que adquieren experiencia comienzan a proyectarse puntualizando el aspecto interno o externo. Al llegar a un tiempo superior a 5 años, se inicia un proceso inverso que lo lleva al vértice inicial.

En el gráfico número 5 del análisis multivariable del anexo de esta sección se observa una concentración de empresas encuestadas que se manifiestan competitivas por tener indicadores de clientes y de personal y clientes satisfechos. Sin embargo no sucede lo mismo en la dimensión de personal identificado a la organización el que presenta una gran dispersión con relación a las demás variables

En el gráfico número seis del análisis multivariable del anexo de esta sección se observa una gran dispersión en los encuestados. No se evidencia influencia entre la competitividad y la influencia en el entorno. Tampoco se observa relación entre los directivos que manifestaron realizar controles con la identificación del personal y el acceso al financiamiento externo. Por otro lado se observa cierta concentración de las empresas que influyen en el entorno con la posibilidad de acceder al financiamiento externo.

En el gráfico número siete del análisis multivariable del anexo de esta sección 55% ,22 de 40 de los encuestados manifiesta tener al personal identificado con la organización; mientras el 82,5% 33 de 40 declara tener clientes satisfechos.

Por otro lado se observa que el 57,5% de los directivos encuestados 23 de 40 tiene estudios universitarios. De los cuales el 69.5% 16 de 23 dice tener al personal identificado con la organización y 82.6% 19 de 23 manifiestan tener clientes satisfechos.

En cuanto al ejercer controles no se determina por una influencia en cuanto a la educación recibida el 47.8%, 11 de 23 de los directivos con educación universitaria manifiesta hacerlo.

En el gráfico número ocho del análisis multivariable del anexo de esta sección se observa una concentración de los directivos que se manifiestan competitivos en correspondencia a la influencia de la empresa en el entorno, como así también en la satisfacción de los clientes. Sin embargo son relativamente pocas las empresas de estas características que se encuentran en el cuadrante de identificación del empleado con la organización

9.3 Las conclusiones del análisis de la aplicación del test chi-cuadrado de independencia o contingencia.

No existen relación entre:

1. la estrategia y la competitividad,
2. la estrategia y la influencia del sector,
3. la estrategia y la satisfacción del cliente,
4. la estrategia y la experiencia del directivo,
5. la competitividad y la experiencia del directivo y
6. la estrategia y la formación del directivo.

9.4 La aplicación del test exacto de Fisher

1. El tipo societario es independiente de la posición de la empresa respecto de la importancia de una estrategia para incrementar la competitividad.
2. El tipo societario es independiente de la posición de la empresa respecto a la importancia de que el personal conozca sus responsabilidades y las relaciones con el resto de los integrantes de la empresa.
3. El tipo societario es independiente del tipo de organización.

10. Conclusiones globales

El éxito de la pequeña y mediana empresa depende del modelo de dirección que adopta cada directivo para lograr sus objetivos, el que puede estar

fundamentado en la experiencia y las habilidades personales. Sin embargo, el nivel de educación formal especializado favorece el desempeño directivo y tiene mayor flexibilidad para realizar sus tareas.

El modelo de dirección adoptado por los directivos es mayoritariamente el resultado de la experiencia acumulada en través del tiempo y en el desempeño de la tarea. La información analizada globalmente indica que los directivos tienen conocimiento del negocio y del sector porque la mayoría indica que influyen en su entorno; lo que puede indicar la importancia de la experiencia, de las actitudes, de las habilidades, de las aptitudes y de la formación en el puesto.

Los directivos que trabajan en tiempo real pueden aplicar estrategias de ruptura, enfrentar lo imprevisto y superar las paradojas que se presentan en la tarea directiva porque la mayoría le da importancia a la información tanto interna como externa, especialmente sobre la competencia y la satisfacción del cliente.

La capacidad directiva en las pequeñas y medianas empresas se puede medir por las capacidades de dominar el entorno, obtener resultados, relacionar la tecnología con las personas y conducirlos hacia los objetivos de la organización, en general, son indicadores la preocupación de los directivos se centra en el dominio del entorno y tratan de influir en él, los resultados son las prioridades de la actuación directiva porque la mayoría centra su actividad en el trabajo en equipo, en el liderazgo y la celebración de reuniones; la relación de la tecnología con las personas se evidencia en la mayoría se preocupa por la incorporación de nueva tecnología, mantener la capacidad de adaptación de la organización a través de la reducción de los niveles jerárquicos, incorporar el personal necesario, la promoción de la capacitación y mantener buenas relaciones y comunicaciones con el personal, compartir valores y creencias y asegurar la productividad de los procesos organizacionales fomentando la participación del personal en las decisiones operativas. Las empresas que se consideran más competitivas tienen indicadores sobre los clientes, el personal y la satisfacción del cliente.

Los datos recogidos indican que no hay relación entre competitividad y la influencia del entorno. Tampoco no hay relación entre los directivos que realizan controles y la identificación del personal y el acceso al financiamiento externo. Las empresas que influyen en el entorno tienen acceso al financiamiento externo. Los directivos que se manifiestan competitivos ejercen influencia en el entorno y tienen en cuenta la satisfacción del cliente pero no existe relación con la identificación del personal.

El análisis estadístico no vincula, es decir son independientes, la estrategia con la competitividad, la influencia del sector, la satisfacción del cliente, la experiencia del directivo y la formación del directivo y la competitividad y la experiencia del directivo; afirmaciones que pueden ser válidas para las empresas de mayor dimensión pero no para las empresas investigadas; pero amerita una revisión de las teorías vigentes y su origen.

El tipo societario es independiente de la posición de la empresa respecto de la importancia de una estrategia para incrementar la competitividad, de la posición de la empresa respecto a la importancia de que el personal conozca sus responsabilidades y las relaciones con el resto de los integrantes de la empresa y es independiente del tipo de organización. La formalización jurídica tampoco está vinculada a la competitividad, ni a la organización diseñada y ni a un modelo específico.

En general, las empresas no se sujetan a un modelo burocrático de organización y menos aún en las pequeñas y las medianas empresas a causa de la alta incertidumbre por un lado y por otro cuando la dimensión de las empresas tienden a ser más pequeñas por los procesos de tercerización, por la aplicación de las nuevas tecnologías y por la presencia de un mayor potencial intelectual de los trabajadores y menor utilización de la fuerza física.

Los sistemas de trabajo que son más relajados y basados en trabajo el grupal, que no son permanentes, permite que se puedan distinguir dos tipos de estructuras: las estructuras claras y las estructuras borrosas¹²⁰. Las primeras tienen las características de las estructuras burocráticas y las segundas se basan en reglas flexibles que pueden acarrear procesos organizacionales desordenados. Las estructuras borrosas no sólo predominan en entornos altamente inciertos sino también en las pequeñas y medianas empresas.

El control de los enunciados por la experiencia no implica los mismos resultados, ni es obvio que ellos pueden ser abordados con el mismo tipo de consideraciones metodológicas que los obtenibles en las ciencias físicas. Si estas características fueran inherentes al conocimiento económico (o administrativo), la economía (la administración) -y eventualmente las restantes ciencias sociales que las compartieran- adolecería de una debilidad intrínseca constitutiva e irreparable.¹²¹ Cecilia Hidalgo¹²² sostiene: El problema de establecer la verdad o la falsedad de los enunciados científicos se complica toda vez que abandonamos el terreno de los singulares con un vocabulario observacional -o al menos ordinario- ya sea porque referimos a un dominio infinito o porque aludimos a entidades y propiedades inobservables. En el caso de la administración, nos encontramos al estudiar flujos que se detienen artificialmente por la acción del investigador, como es el caso de los procesos de dirección y de organización que como tales son entidades con propiedades inobservables en tiempo real, sólo pueden describirse, seguramente poco se puede conocer sobre sus causas y los posibles comportamientos futuros. La administración puede escapar parcialmente del contexto del descubrimiento y del contexto de la justificación para centrarse en el contexto de la aplicación o sea la técnica como lo sostiene Mario Bunge y como lo sugiere en su enfoque Gregorio Klimovsky porque no siempre la teoría coincide con lo que sucede realmente en las empresas cuando son investigadas en algunos de sus aspectos, pero jamás se podrá llegar a cubrir a todos los aspectos existentes por las razones antes explicadas.

¹²⁰ Butler R, Price D and Pike R, Organizing for Innovation: Loose o Tight Control, Long Range Planning, Oct 1998, vol. 31.

¹²¹ Scarano Eduardo R y Marqués Gustavo L, Epistemología de la economía, a Z Editora, Bs. As., 1997 (Administración agregado por el autor de este trabajo)

¹²² Hidalgo Cecilia, problemática de la ciencia y de la validación del saber científico, Irice, Rosario, 1988.

Los hechos que ocurren en una empresa en realidad suceden en el espacio de n dimensiones, de los que pueden captarse algunos fenómenos y otros no y en el campo continuo; normalmente teorizamos en administración en el plano y en el campo discreto lo que no se corresponde con la realidad. Entre los hechos que algunas veces no pueden captarse se encuentra la racionalidad dominante.

Los modelos de empresa se pueden caracterizar por el tipo de racionalidad dominante o razón, porque en toda empresa existe un conjunto de racionalidades diferentes cuyo origen se explica por la conducta predominante de los individuos y de los grupos que la componen. El predominio de algunas de estas racionalidades hace que las empresas puedan tener características diferentes según predomine alguna de las racionalidades mencionadas. El problema de fondo de la empresa, en una sociedad moderna, es un problema de racionalidad.¹²³ Las pequeñas y medianas empresas son grupos en los cuales las relaciones son cara a cara, en los cuales prevalecen las relaciones no formales y en los que cada uno conoce a los otros y las comunicaciones son cercanas y fluidas. La conducta individual se expresa a través de las percepciones, de las sensaciones, de las emociones, de los sentimientos, de los procesos cognitivos, de la intuición y de la visión de la existencia dentro la empresa.

La importancia de las cuatro racionalidades, en las pequeñas y medianas empresa, consiste en que pueden influir en el modelo de dirección cuando la actuación de la dirección se fundamenta solamente, en una o en algunas de las racionalidades mencionadas antes. La visión integral del modelo de dirección se fundamenta en las cuatro racionalidades: económica, técnica, política y existencial.

La consideración en paralelo de los aspectos tradicionales de la racionalidad económica y de la racionalidad técnica por un lado y los aspectos no tradicionales: la racionalidad de la acción política y la racionalidad existencial puede ser una fuente de problemas. Entonces estaríamos en un encuentro dialéctico que podría causar graves problemas de funcionamiento a la empresa porque algunas de estas dos líneas trataría de absorber a la otra o eliminándola. Esto puede suceder en la realidad de las empresas que estamos estudiando, ya que se puede observar el dominio de la acción política y de la emotividad en desmedro de los aspectos económicos y técnicos.

En este trabajo sostenemos que las características sobresalientes de las pequeñas y medianas empresas son el predominio de la racionalidad política y de la racionalidad existencial y que estas las diferencian de las grandes empresas, sin ello implique afirmar la ausencia total de la racionalidad económica y de la racionalidad técnica. Los aspectos vinculados a las relaciones interhumanas en la empresa y a la vida emocional de sus miembros pueden ser pensables o racionalizables aunque de modo diferente que los aspectos económicos o técnicos.

¹²³ Marzal Antonio, Análisis político de la empresa, Ariel, Barcelona, 1983.

La empresa cuando se encuentra en un entorno complejo, la visión o una nueva idea rápida o inmediata están basadas de algún modo en las experiencias pasadas, los sentimientos o los recuerdos, existe un tipo de conocimiento obtenido sin recurrir a los procesos habituales del pensamiento racional, hay un modo de llegar a conclusiones partiendo de poca información y existe alguna habilidad con lo que se nace, pero que puede desarrollarse y ampliarse. Las emociones son más fuertes que las racionalidades de los aspectos económicos y técnicos.

La tendencia actual es hacia las empresas de escasa dimensión, lo que trae inevitablemente una desvalorización del modelo burocrático de la gran empresa. Este proceso y algunas formas de administración no tradicionales practicadas, están haciendo modificar el concepto de puesto de trabajo que ha sido el basamento del pensamiento clásico. La estructura de la organización es cada vez menos formalizada con un perfil de trabajador con un alto nivel de educación.

En consecuencia, todos los elementos que han caracterizado a la empresa a través del tiempo, tales como los fines que persigue desde el punto de vista económico, la tecnología que emplea, la acción política y los procesos que son el resultado de la experiencia, de la actividad humana, o las meta-actividades, es lo que denominamos la racionalidad existencial. Ellas conforman racionalidades diferentes; en la empresa no utilizamos un solo tipo de razón y las diferentes racionalidades son los principios organizadores de una nueva construcción conceptual de la empresa. La situación que se puede presentar es que no exista un equilibrio entre las diferentes racionalidades como en el caso de las pequeñas y medianas empresas, que predominan las racionalidades política y existencial.

La acción política como un proceso orientado a la búsqueda de resultados actuando sobre las personas con el objetivo de dominar el entorno, responde a las racionalidades política y económica; los datos relevados indican la importancia que se le da a la búsqueda de resultados, se prioriza el trabajo sobre las personas y existe la preocupación para dominar el entorno.

El trabajo directivo implica descubrir el sentido de la transformación de la empresa, responde a las racionalidades económica y existencial; los directivos encuestados confirman la importancia de la capacidad de adaptación de la empresa como tarea permanente.

El directivo crea, mantiene y rediseña las organizaciones para resolver las paradojas que se presentan en el proceso de dirección, responde a las racionalidades técnica y existencial; los directivos encuestados responden mayoritariamente que tienen organizaciones formales, pero un porcentaje importante afirma que no tiene formalizada la organización y otros no responden de lo que podría interpretarse como que los miembros de la organización se ajustan sin acuerdo previos a las necesidades de adaptación a nuevas circunstancias a causa de las paradojas frecuentes como las de largo plazo y corto plazo, lo estratégico versus lo operativo o los problemas de hoy o los problemas de mañana.

El directivo actúa sobre lo imprevisto y desarrolla la capacidad para improvisar, responde a la racionalidad existencial. Las actividades en las que se concentran son en su mayoría de tipo operativo, en cambio las actividades de índole estratégico como buscar nuevas oportunidades de negocios y pensar son las menos frecuentes, de lo que se puede inferir que las tareas directivas claves están sujetas a la improvisación. La preocupación por el liderazgo, por el trabajo en equipo, por las reuniones, la capacitación, tener buenas relaciones con el personal y la importancia que se le da a los valores y las creencias indican que tienen un peso importante las sensaciones, las experiencias, las emociones y los diversos aspectos de la racionalidad existencial.

Las cuatro dimensiones de la dirección no son lineales ni se presentan en orden sucesivo, estarán coexistiendo en las diferentes dimensiones simultáneamente, por lo que no siempre se pueden presentar como un modelo estable porque están en interdependencia permanente y su efecto es sinérgico.

Bibliografía General

Adizes Ichak, Os ciclos de vida das organizações, Livraria Pionera Editora, São Paulo, 1990.

Adserá Xavier- Viñolas Pere, Principios de valoración de empresas, Deusto, Bilbao, 1997.

Bernardes Cyro, Sociología aplicada á admnistração, Atlas, Sao Paulo, 1985.

Block Peter, Consultoría o desafío da liberdade, Makron Books, Rio de Janeiro, 1991.

Brech E.F.L, Management, su naturaleza y significado, Oikos-Tau, Barcelona, 1968.

Brown Shona L y Eisenhardt, Competir al borde del caos, Granica, Barcelona, 2002.

Bueno Campos Eduardo, Organización de empresas, Pirámide, Madrid, 1996.

Bunge Mario, Mitos, hechos y razones, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 2004.

Castelnau Jacques, Loïc Daniel et Mettling Bruno, Le pilotage stratégique, Éditions d'Organisation, Paris, 1999.

Clément Marcel, El dirigente de empresa, Ediciones del Atlántico, BsAs, 1957.

Chalvin Dominique, Autodiagnóstico de los dirigentes, APD, Madrid, 1971.

De Carvalho Rubens P, El método Fenix, cómo sacar a su empresa de las cenizas, Norma, Bogotá, 1992.

De Cossio de Vivanco José Luis, Gerencia: Nuevo enfoque para su estudio, SISFISA, Lima, 1985.

Clarke Thomas y Monkhouse Elaine, Folio, Barcelona, 1994.

Cooper Robert K y Ayman Sawaf, Estrategia emocional para ejecutivos, Ediciones Martinez Roca S. A, Bs.As, 1997.

Cruz Javier, Creatividad más pensamiento práctico=Actitud Transformadora, Ediciones Pula y Papel, 2005.

De Woot Philipe, Doctrina de la empresa, Rialp, Madrid, 1970

Drucker Peter, La sociedad poscapitalista, El Ateneo, Bs.As, 19

El modelo de la tarea directiva en la pequeña y mediana empresa

Echeverría Rafael, La empresa emergente, Editorial Granica, Buenos Aires, 2003.

Etkin Jorge, Política, gobierno y gerencia, Prentice Hall, Bs As, 2000.

Etkin Jorge, Gestión de la complejidad, Granica, BsAs, 2005.

Frischknecht Federico, Dirección Recursiva, El Ateneo, Buenos Aires, 1993.

Goleman Daniel, La inteligencia emocional en la empresa, Vergara, Bs. As, 2006.

Grouard Benoît et Meston Francis, Reingeniería del cambio, Marcombo, Barcelona 1995.

Harris Phil, Lock Andrew y Rees Patricia, Maquiavelo Marketing & Management, Distal, Buenos Aires, 2003.

Jolis Nadine, La competence au coer du succès de votre entreprise, Éditions d'Organisation, Paris, 2000.

Kaufmann Alicia, El poder en las organizaciones, ESIC Editorial, Madrid, 1993.

Kenny Anthony, Breve historia de la filosofía occidental, Editorial Paidós, Buenos Aires, 2005.

Laurie Donald L, Doz Yves I y Sheer Claude P, Qué debe hacer su empresa para crecer, Management Herald, Julio 2006.

Libedinsky Juana, El desorden puede ser más eficiente, entrevista a Eric Abrahamson, La Nación, Bs.As, 11/2707.

Koch Richard y Campbell Andrew, Como despertar y reanimar a su empresa, Folio, Barcelona, 1994.

Kotter J.P, El poder gerencial, Intereamericana, Mexico, 1982.

Lorenz Christopher y Leslie Nicolas, La dirección de empresas, Folio, Barcelona, 1994.

Hodge B.J, Anthony W.P y Gales L.M , Teoría de la organización, Prentice Hall, Madrid, 1998.

Hurst David, Crisis y Renovación, Temas Grupo Editorial, Buenos Aires, 1982.

Ingenieros José, proposiciones relativas al porvenir de la filosofía, Elmer Editor, buenos Aires, 1957.

Marzal Antonio, Análisis político de la empresa, Ariel, Barcelona, 1983.

- Maquivelo Nicolás, *El príncipe*, E.Santiago Rueda Editor, Buenos Aires, 2005.
- Mintzberg Henry, *Directivos, no MBAs*, Deusto, Bilbao, 2005.
- Mintzberg Henry, *La naturaleza del trabajo directivo*, Ariel, Barcelona, 1983.
- Nebbia, Alicia Susana, *La creatividad y la innovación en el profesional de ciencias Económicas*, 16 ° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Rosario (Argentina) 2006.
- Nonaka Ikujiro y Takeuchi Hirotaka, *La organización creadora de conocimiento*, Oxford Univerty Press, Mexico, 1999.
- Pariera Francisco E, *Consultoría*, Livros Érica Editora Ltda., Sao Paulo, 1997.
- Pauchant Thierry C et Mitrof Ian I, *La Gestion des crisis et des paradoxes*, Éditions Québec/ Amérique, Montreal, 1995.
- Pfeffer Jeffrey, *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, Mexico, 1992.
- Perry Lee Tom, Stott Randall G and Smallwood W. Norma, *Real -Time Strategy*, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1993.
- Pfeffer Jeffrey, *Managing with Power*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- Pigou A. C, *Socialismo y Capitalismo comparados*, Ariel, Barcelona, 1970.
- Popper Kart R, *La lógica de la investigación científica*, Editorial Tecnos, Madrid, 1982.
- Porporato Marcela, *Impacto de los sistemas de control de gestión en el desempeño organizacional en entornos turbulentos: un análisis empírico comparativo*, Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.C, Córdoba, 2007.
- Prigogine ILSA, *El futuro no es un hecho*, Los Angeles Times Syndicate y La Voz del Interior, Córdoba, 2000.
- Ruiz H Hernando, *¿La gerencia del futuro o el futuro de la gerencia?*, Cuadernos de Administración, Bogotá, 1993.
- Savage Christopher I y Small John R, *Introducción a la economía empresarial*, Ediciones Orbis S.A, Barcelona, 1984.
- Senge Peter, *La quinta disciplina*, Granica, Barcelona, 19
- Schvarstein Leonardo, *Diseño de organizaciones*, Paidos, Bs.As, 1998.

El modelo de la tarea directiva en la pequeña y mediana empresa

Sheldon Oliver, La filosofía del Management, Ediciones Orbis S. A, Bs. As, 1985.

Suarez Francisco y Feclman Isidoro, Tecnología y organización, Editorial El Coloquio, BsAs, 1975.

Testa Estela María, Las empresas deben repasar antiguas lecciones de identidad, La Nación, 14/12/03.-

Touraine Alain, La sociedad postindustrial, Ariel, Barcelona, 1971.

Tran Thanh Tam Emmanuelle, L'entreprise anticipez anticrisis et gérez l'imprévu, Les Éditions D'Organisation, Paris, 1996.

Veciana Bergés, Función directiva, Alfaomega, México, 2002.

Weinberg Gerald M, Consultoría o secreto do sucesso, McGraw Hill, Rio de Janeiro, 1990.

Wilson Gram., La dirección del cambio, Folio, Barcelona, 1994.