

# Una perspectiva integral acerca de la crisis de la empresa

Resumen del marco conceptual del proyecto de investigación: Las disfunciones de la empresa. Secretaría de Ciencia y Técnica, UNC.

**Dr. Héctor F. Álvarez**

Profesor Consulto e Investigador

Universidad Nacional de Córdoba (Argentina)

[hfalvarez@arnet.com.ar](mailto:hfalvarez@arnet.com.ar)

## RESUMEN

El motivo del proyecto es investigar empresas de la industria de la madera y empresas de la industria metalmeccánica de la provincia de Córdoba (Argentina) durante el período 2004-2006, teniendo como base las siguientes hipótesis: 1) Los factores que causan la crisis en la empresa son de origen interno. 2) Los factores internos pueden ser controlados por la empresa. 3) El logro de los objetivos de la empresa están condicionados por los factores internos. 4) Los factores internos pueden tener comportamientos funcionales o disfuncionales. 5) Los comportamientos disfuncionales conducen a la empresa a la crisis.

**Palabras clave:** Contabilidad Ambiental, Información Medioambiental Financiera, Sistemas de Gestión Ambiental

## ABSTRACT

The reason the project is to investigate companies and wood industry companies in the metalworking industry in the province of Cordoba (Argentina) during the period 2004-2006, with the following assumptions: 1) The factors causing the crisis in the company are of interno. 2) The internal factors may be controlled by empresa. 3) The achievement of the objectives of the company are dependent on factors internos. 4) The internal factors may be functional or dysfunctional behaviors. 5) The dysfunctional behaviors lead the company to the crisis.

**Keywords:** Environmental Accounting, Financial Environmental Information, Environmental Management Systems

## 1. INTRODUCCIÓN

El motivo del proyecto es investigar empresas de la industria de la madera y empresas de la industria metalmeccánica de la provincia de Córdoba (Argentina) durante el período 2004-2006, teniendo como base las siguientes hipótesis: 1) Los factores que causan la crisis en la empresa son de origen interno. 2) Los factores internos pueden ser controlados por la empresa. 3) El logro de los objetivos de la empresa están condicionados por los factores internos. 4) Los factores internos pueden tener comportamientos funcionales o disfuncionales. 5) Los comportamientos disfuncionales conducen a la empresa a la crisis. Los objetivos generales son: 1) Investigar los factores que causan las crisis en la empresa. 2) Determinar si los factores internos explican el éxito y el fracaso de las empresas. 3) Evaluar y ponderar la posibilidad de la empresa de ejercer el control sobre los factores internos. 4) Evaluar si es posible la formación de recursos y de capacidades autogeneradas por la empresa. 5) Elaborar un modelo de diagnóstico de la empresa en crisis basado en los factores internos. El trabajo de campo se fundamentó en el siguiente marco conceptual, que es el motivo de ésta publicación.

Una perspectiva integral de la crisis de la empresa tiene que tener en cuenta tres momentos: 1) el funcionamiento de la empresa analizada, 2) las características del entorno pertinente y 3) la relación empresa-entorno.

Laurence Barton <sup>1</sup> identifica cuatro clases principales de crisis: 1) La crisis de emergencia abrupta y origen externo. Se deben a desastres naturales, actos delictivos o violentos. 2) La crisis de emergencia gradual y de origen externo. Sobrevienen debido a los reveses económicos, el fortalecimiento de la competencia, la aparición de una tecnología de punta o de estrategias de mercado novedosas, porque la empresa no ha implementado alianzas entre competidores o los cambios en la regulación legal que limiten determinadas prácticas de negocios o favorezcan a la competencia. 3) La crisis de emergencia gradual y origen interno. La crisis nace a partir de errores estratégicos (como una fusión mal planeada), lanzamientos frustrados de productos, pérdida de talento, relaciones laborales desgastadas, pobre administración, tendencia a bajar los costos a ultranza (perdiendo todo impulso para competir y cayendo en un círculo vicioso mortal), etcétera. 4) La crisis de emergencia abrupta y de origen interno. La muerte o renuncia de algún ejecutivo clave, la falla de algún proceso o de algún sistema crítico para la empresa o la violencia al interior de la organización suelen ser los disparadores de esta clase de crisis.

La relación entre la empresa y su entorno puede generar tres situaciones: 1) la acción predominante del entorno sobre la empresa, 2) la acción predominante de la empresa sobre el entorno y 3) un proceso de ajustamiento por negociación y de ajuste entre empresa y entorno. No existe ninguna razón para pensar que las empresas fracasan solamente a causa de la "presión" de los factores físicos, humanos y sociales que componen su ecosistema. Puede que muchas crisis no pueden prevenirse, pero la mayoría se generan a partir de acciones u omisiones de la propia empresa que es incapaz de atender los síntomas desde el principio y permite que el problema permanezca sin solución durante el tiempo suficiente para crecer y transformarse en una situación grave. Las categorías que propongo funcionan para que los directivos de cualquier organización comprendan y se preparen -asegura Barton-. Si se trata de una crisis gradual, las señales de alerta se prolongan durante semanas, incluso meses. La empresa cuenta con un lapso amplio para atacar el problema antes de que se convierta en algo peor. Aunque la situación es más compleja en el caso de crisis

---

<sup>1</sup> Barton Laurence, Crisis in Organizations, South Western College, 2000.

abruptas, el simple hecho de preverlas permite mitigar sus consecuencias y agilizar el proceso de recuperación.<sup>2</sup>

La teoría de la administración tiene que tener en cuenta todos los aspectos que están fuera de la empresa mediante la extensión de sus fronteras y solidificar más los conocimientos en las áreas tradicionales.<sup>3</sup> La palabra empresa, u organización en general, se refiere a un sujeto que existe y que se traslada en un espacio muy amplio más allá de sus fronteras convencionales y en el tiempo.

Los factores externos en la crisis de la empresa aparecen, en apariencia, como "incontrolables" porque provienen de causas que pueden ser ajenas a ella porque es un sistema abierto que tiene que enfrentar amenazas y oportunidades como condición para su supervivencia en una sociedad específica y con características propias. Las variables externas que inciden en la empresa aunque puedan generalizarse conceptualmente no tienen el mismo comportamiento y peso específico para cada caso particular.

El equilibrio o el desequilibrio entre empresa y entorno son sólo percepciones que no se corresponden con la realidad. En efecto, todo sistema naturalmente está en mutación permanente, por lo que todas sus variables no son totalmente controlables por una empresa individualmente en forma directa, por lo tanto esta situación puede afectar su funcionamiento.

En las situaciones en que las causas externas que pueden provocar la crisis en una empresa podría evitarse si los directivos estuvieran atentos a la evolución de su mercado, la competencia, el comportamiento de los clientes y cualquiera de los factores externos que puedan influir en ella.

Para insertar una empresa en su medio implica cuestionarse sobre algunos aspectos de su entorno tales como: 1) ¿habrá alguien en la competencia preparándose para ser mejor que nosotros?, 2) si alguien lograra hacer las cosas mejor que nosotros y ser más competitivos, estaríamos en condiciones de mantener nuestra posición en el mercado?, 3) ¿Qué empresas o productos, que hoy en día no son competencia nuestra, podrían serlo en el día de mañana y desplazarnos del mercado?, 4) ¿Qué cosas han cambiado en nuestro mercado y que nosotros aún no lo sabemos?, 5) ¿Han cambiado los gustos o las necesidades de nuestros clientes?, 6) ¿Qué empresas extranjeras que compiten con nuestros productos podrían entrar al mercado en los próximos años?, 7) ¿Cómo puedo extender mi mercado hacia otros segmentos u otros mercados?, 8) ¿Cómo cambiar para obligar a los demás a cambiar?<sup>4</sup>, 9) ¿Cómo neutralizar la acción de las otras empresas?, 10) ¿Cómo complementarse con las otras organizaciones?, 11) ¿En que tipo de sociedad se encuentra la empresa y cuáles son las variables que la caracterizan?, 12) ¿Cómo funciona la economía en su conjunto? y 13) ¿Cuáles las características del sector de la empresa y cuál es el nivel de desempeño?

El problema puede consistir en que el mundo no es uniforme en su grado de desarrollo, por lo que el cuestionario antes mencionado podría tener ciertas limitaciones. En Latinoamérica y en Argentina predominan aún las sociedades urbano-rural, rural tradicional y urbano-estatal con economías disímiles que pueden llevar a la "inviabilidad país", ya que todas las crisis en nuestra historia se originan en el modelo agroexportador, el endeudamiento externo y el aumento del gasto público. Pero, la sociedad urbano-industrial que concentra en cinco ciudades pueden también puede generar serias disfunciones por la falta de inversión, por la carencia de

---

<sup>2</sup> Barton Laurence, o/c

<sup>3</sup> Zacarelli Sergio B, Fishmann Adalberto y da Silva Leme Ruy Aguiar, Ecología de empresas, Atlas, Sao Paulo, 1980.

<sup>4</sup> Bentancourt T José, Gestión Estratégica:navegando hacia el cuarto paradigma, Eumed.net, Caracas, 2006.

financiamiento para las empresas y por falta de políticas públicas que favorezcan el desarrollo y la fabricación de productos con alto valor agregado.

Una de las enfermedades crónicas de los seres humanos es atribuir su propio fracaso a fuerzas que están completamente más allá de su control.<sup>5</sup> Michael Porter, en el pasado, ha sustentado la posición de explicar los resultados solamente por el ajustamiento de la empresa a su sector y a las condiciones y a las restricciones del entorno general; por lo tanto no hace falta tener en cuenta los procesos de toma de decisiones que se hacen dentro de la empresa. A la luz de la experiencia y de las prácticas acumuladas en los últimos años este planteamiento carece de sustento.

En la actualidad se postula que el motor del proceso de ajuste de la empresa al entorno se genera en su interior con el objetivo de condicionarlo, que se explica por la existencia de una capacidad expresada como el poder que tiene la empresa para incidir sobre los condicionamientos externos. Pero esta afirmación no avala que la crisis de la empresa solamente puede explicarse solamente por el ciclo de vida, que llega un momento en su existencia en que no puede generar tal capacidad. En caso de que los resultados se explican por los procesos de toma de decisiones, habrá decisiones que promueven el éxito y otras que conducen al fracaso. El fracaso empresarial es un resultado de las decisiones tomadas que se expresan como disfunciones u objetivos no logrados. El paradigma más aceptado en la actualidad es poner el énfasis en los recursos y en las capacidades de la empresa. La explicación y la predicción de su conducta es posible hacerlo por los diversos procesos de elección y no solamente por el sistema de restricciones que impone el entorno. Michael Porter, en la actualidad, reconoce que es un error competir con sus rivales de la misma manera porque conduce a que estos bajen los precios y los costos suban; por lo tanto las empresas deben desarrollar recursos y capacidades únicas para orientarlas a determinados clientes, pero no a todos. Se trata de que las empresas puedan desarrollar la competitividad a partir de sus características internas.

## **2. UNA BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LAS CRISIS EN LA ARGENTINA**

Las expresiones citadas por Antonio E. Brailovsky<sup>6</sup> escritas hacia 1877 por Juan Bautista Alberdi sobre las crisis económicas que afectan en varios aspectos, que va desde el valor de la moneda, a la fluctuación de los precios de los productos primarios, a la actuación de los presidentes, a los abusos del crédito, a la falta de continuidad jurídica y a la falta de moralidad nacional. El mencionado autor considera que este enfoque sintetiza una concepción denominada genéricamente liberal. Estas ideas tuvieron la contrapartida en la posición de Mariano Fragueiro en 1850, quien se adelantó ochenta años a Keynes en su posición teórica.

La historia de la Argentina es una historia de sucesivas de crisis. La crisis de 1873 y 1874 se inició con el déficit en el sector público que llegó a un 93 %, se redujeron los gastos en 40 % y se aumentaron los impuestos y es el primer cuestionamiento al librecambismo.

La crisis de 1890 fue causada por la especulación financiera, inmobiliaria y ferroviaria, desapareció el crédito, se recortaron los salarios de los empleados públicos, se aumentaron los impuestos y los salarios cayeron en un 25 por ciento. El gobierno decayó en su capacidad de pago, quebró el sistema bancario y cayeron los bancos de Provincia de Buenos Aires, Nacional e Hipotecario.

---

<sup>5</sup> Toynbee Arnold, Estudio de la historia, EMECE, Bs.As, 1952.

<sup>6</sup> Brailovsky Antonio E, 1880-1982 Historia de las crisis argentinas, Círculo de Lectores, Bs.As, 1982.

Los problemas que se presentaron entre 1929 y 1930 fueron el resultado del fracaso del modelo agroexportador tradicional que fue afectado por la depresión mundial. En consecuencia, los precios de los productos argentinos cayeron. El gobierno se endeuda en un 40% sobre los gastos, se crean nuevos impuestos a los ingresos, se reducen nuevamente los salarios del sector público y cae la inversión pública.

La siguiente etapa que debiera considerarse es cuando terminan los efectos de la crisis mundial de 1929 hasta que el presidente Juan Domingo Perón fue derrocado en 1955 que se caracterizó por las recesiones de 1937, 1938 y 1940 por los efectos del balance comercial y de pagos desfavorable por la caída de las exportaciones y por una fuerte devaluación del peso. La segunda guerra mundial tuvo efectos recesivos por la disminución del comercio exterior.

En 1944 se produce un período de expansión que finaliza en 1947 iniciándose la crisis en el sector externo por la baja de los precios internacionales y el nivel de las exportaciones que culmina con el crack bursátil en 1949.

En 1975 se produce el “Rodrigazo” (toma el nombre del ministro de economía Celestino Rodrigo), el resultado fue una gran inflación, aumento de la deuda externa, devaluación en un 100%, el aumento de las tarifas públicas y la prohibición de la exportación de carne.

En 1976 el gobierno militar, siendo el ministro de economía Alfredo Martínez de Hoz, impulsó la liberación de precios, el ajuste del tipo de cambio y la congelación de salarios.

En 1989 en la presidencia de Raúl Alfonsín aparece el fenómeno de la hiperinflación, recesión y un gran endeudamiento externo. La convertibilidad, con un importante déficit fiscal fue financiada con endeudamiento que fue instrumentada por Carlos Menem y Domingo Cavallo. En el mismo período Argentina fue víctima del “efecto tequila” por provenir de la crisis financiera desde México que apuntó al sistema financiero argentino y tuvo un costo bastante alto para el país. Desgraciadamente, el Estado argentino era irresponsable y esquizofrénico.<sup>7</sup>

Rogelio Frigerio afirmaba en 1998<sup>8</sup> que los problemas se originaban en: 1) La tremenda significación del capital financiero en los procesos económicos por la abundancia de fondos generada por la mejora de la situación fiscal de muchos países, el aumento de la tasa de ahorro en el mundo de la posguerra y la aparición de los inversores institucionales. 2) Los grandes volúmenes de capital financiero se han despegado de la economía real, esto permite que los balances de las empresas dependan más del humor de los especuladores del mercado de capitales. 3) Los fondos circulan por el mundo a una velocidad muy alta en busca mejores rendimientos creando desestabilización, causando graves problemas en las empresas de diferentes países que no han estado preparados. 4) Un tipo de capital destruye a otro tipo de capital con las conocidas consecuencias. 5) La Argentina goza de privilegios particulares: una geografía y recursos naturales con tremendo potencial y un excepcional acervo de recursos humanos, privilegios que permiten superar las incertidumbres de los mercados financieros mundiales. Sin embargo, aún no podemos superar las condiciones que se repiten en la historia de nuestro país. El contexto recesivo de 1998 muto en un contexto depresivo, con las consecuencias conocidas y con un mercado de capitales cerrado y un sistema financiero colapsado.

---

<sup>7</sup> Sorman Guy, La economía no miente, Sudamericana, Bs.As, 2008.

<sup>8</sup> Cardo Horacio, entrevista a Rogelio Frigerio, ¿Cuál es el límite de la crisis económica internacional?, Clarín, 17/11/1998.

La crisis entre 2001 y 2002 también fue de origen fiscal, originado en un gran endeudamiento del Estado que obligó a una macrodevaluación y que afectó sobre todo al sistema financiero. Las víctimas fueron los acreedores: en el extranjero todos los que habían invertido en la Argentina perdían dos tercios del valor de su crédito; en Argentina misma, los pequeños ahorristas, los jubilados que habían conservados sus haberes en dólares para la vejez fueron los más perjudicados por la conversión monetaria.<sup>9</sup> Los gobiernos de Néstor y Cristina de Kirchner hicieron retroceder a la Argentina al ciclo anterior: el retorno de la inflación, el debilitamiento de las infraestructuras, la falta de inversiones, un nivel de estancamiento que se remonta a 1975, períodos de crecimiento cuyo índice depende directamente de la cotización de la soja exportada, un desempleo persistente en la ausencia de inversión industrial.<sup>10</sup> La Argentina ha ocupado un lugar importante en el ranking de las peores crisis de la historia, en términos de caída del P.B.I.<sup>11</sup>

Rusia (1989-98)  
E.E.U.U (1929-33)  
Arabia Saudita (1981-85)  
Argentina (1998-2002)  
Polonia (1978-82)  
Hungria (1989-93)  
Chile (1981-83)  
Venezuela (2001-03)  
Alemania (1929-32)  
Rep. Checa (1989-92)  
Francia (1929-32)  
Indonesia (1997-98)

Pasada la crisis Argentina de 2001 la economía creció a tasas cercanas al 9 % pero con una alta acumulación de poder por parte del gobierno, con medidas populistas soslayando el largo plazo y una fuerte intervención estatal en los sectores clave de la economía tales como: la energía, el agropecuario y los inversores que podrían ser el presagio de una nueva crisis. Argentina está en una profunda crisis institucional como también espiritual y de identidad. La economía está aferrada a intereses individuales, particulares, por parte de la clase dirigente, del sector empresarial y financiero.<sup>12</sup> Pero, las señales del crecimiento que explican el aumento del producto Bruto Interno en el año 2004 han llegado de sectores poco tradicionales tales como: la importación de alimentos, el aumento de las conexiones de banda ancha, el aumento de frecuencias internacionales del tráfico aéreo, los inversores VIP en Puerto Madero (Bs.As), la actuación de artistas internacionales, el aumento de las ventas de autos de lujo, la generalización del uso de celulares, el mejoramiento del sistema bancario comercial, la expansión de los *countries* y aumento del tráfico vehicular.

En la actualidad, en el marco de la crisis mundial e independientemente de ella, la Argentina ha recaído en muchas de las causas de las crisis del pasado, por tal razón se sugiere proteger las reservas del Banco Central, reducir el gasto público y recalcular el presupuesto de la nación, suspender cualquier forma de pago a los acreedores externos no previstos, no devaluar, sostener a las empresas para mantener el empleo y reducir la indigencia y la pobreza.

---

<sup>9</sup> Sorman Guy, o/c.

<sup>10</sup> Sorman Guy, o/c.

<sup>11</sup> FMI, DECO, Bureau of Economic Analysis, (La Nación, 4/1/01)

<sup>12</sup> Clarin Debate, Clarin, 20/12/02.

La historia de la Argentina se ha caracterizado por algunas situaciones que se han repetido algunas veces, pero no implica necesariamente la existencia de ciclos económicos, lo que puede afirmarse es que puede ser una historia de tropiezos reiterados. ¿Los ciclos económicos podrían explicar la accidentada historia de la economía argentina? En primer lugar, nuestra posición es afirmar que no es posible aplicar dicha teoría, es como aceptar conceptos mágicos como el “destino” y sostener que el hombre es incapaz de modificar su entorno y enfrentar sus condicionamientos desde una empresa en particular. La vida de cada uno de nosotros es algo que no nos es dado hecho, regalado, sino que es algo que hay que hacer.<sup>13</sup>

Las repeticiones de los hechos mencionados en el curso de la historia de nuestro país son el resultado de la falta de memoria, de la estupidez humana y de la incapacidad de la clase política, de las instituciones intermedias, de los empresarios y del sector gremial.

La expansión económica de nuestro país, históricamente, parece tener un límite que se puede encontrar en la estructura de la sociedad argentina. Si un pueblo nuevo como la Argentina se resolviese a hacer del buen humor una institución nacional a que todo el mundo se sometiese, su triunfo en la historia estaría asegurado.<sup>14</sup> El humor expresa la idea de la manera de “ser argentino” que es la falta de continuidad en sus propósitos y de sus empresas colectivas. Los argentinos padecen una especie de “fatiga” colectiva que le impide la continuidad cuando se llega a un tope, se estabiliza y se produce una tendencia a la regresividad de la actividad económica como resultado de las disfunciones en la conducta social.

El límite que pauta la sociedad puede expresarse en el desempeño no competitivo del sistema empresa. Aún en el caso de admitir influencia de ciclos económicos en la Argentina, el problema central que tiene una empresa es que tiene que ajustarse al ciclo económico desarrollando una estrategia anticiclo para sobrevivir. En caso contrario su suerte estaría dependiendo inevitablemente de su capacidad de adaptación en el corto plazo, pero que no resuelve el problema del medio y largo plazo. Las teorías explicativas de los ciclos se refieren a fenómenos ocurridos con anterioridad a los estudios realizados o son en algunos casos formulaciones que pueden tener un origen ideológico, por lo que no podrían tener un valor predictivo. Pero aún en el caso en que los factores indicadores de variaciones en el equilibrio de la economía que muestra la posibilidad de una crisis, la respuesta desde una empresa en particular jamás debería ser el ajustarse pasivamente al ciclo y tendría que desarrollar su estrategia anticiclo. Si dicha empresa pertenece a una población determinada, sobrevivirán sólo aquellas que diseñen la estrategia más exitosa.

La falta de opiniones unánimes nos lleva a pensar que no es posible pronosticar la crisis de la empresa basada solo en la posible existencia de los ciclos económicos, ya que algunas empresas pueden ser víctimas de sus problemas internos no diagnosticados a tiempo y en otros casos puede haber empresas capaces de explotar nuevas oportunidades en cada etapa del ciclo.

En el plan estratégico de la empresa tendría prever las oscilaciones posibles respecto a una determinada posición de equilibrio y tener en cuenta los posibles escenarios. El problema, desde una empresa en particular, es que las opiniones sobre las causas de períodos de prosperidad pueden ser parciales, en cambio las causas de las perturbaciones y de la depresión son diversas. Los ciclos pueden responder en realidad a causas fortuitas, al abuso del crédito, al estado de ánimo de los

---

<sup>13</sup> Ortega y Gasset José, Meditación de la técnica, Revista de Occidente, Madrid, 1957.

<sup>14</sup> Ortega y Gasset, o/c

empresarios, a la posición predominante del sistema financiero, a la ruptura entre la producción y el consumo, al exceso de consumo, al aumento y la disminución en la inversión y la mayor o menor intervención de los gobiernos en las empresas.

El marco histórico argentino se puede caracterizar por la búsqueda de las soluciones que vengan desde afuera para resolver los problemas de las empresas cuando la incertidumbre pasa de circunstancial a estructural. Las soluciones tienen que nacer de dentro de la empresa misma; la clave es la visión, el desempeño de la dirección y el modelo de organización que sea lo suficientemente flexible para enfrentar las disfunciones que serán inevitables en el momento de la acción de la empresa frente a su entorno.

En los comienzos de la edad moderna se consideró a la crisis como algo único y extraordinario, no se concebía la posibilidad de crisis generales de sobreproducción o sólo la posibilidad de desajustes de carácter sectorial. La tesis de Joseph Schumpeter puede ser una de las explicaciones de la crisis en la empresa; el capitalismo es inherentemente desequilibrado; en él están las causas de las disfunciones en la empresa. Estas pueden ser una fuente de un enorme éxito o una fuente de fracaso. El empresario innovador y el progreso tecnológico son los disparadores de la destrucción creativa del capitalismo.

En la historia de Argentina se ha producido un notable ajuste expresado por frecuentes reducciones o ampliación del mercado interno, la escasez de los recursos financieros, los altos niveles de desempleo y subempleo, la redistribución negativa de los ingresos, los cambios en la calidad y los precios de muchos productos, nuevos comportamientos de los clientes y la existencia del proceso por el cual hay sectores que crecen y otros que desaparecen. Los orígenes externos de los problemas comprenden diversos aspectos: el ciclo económico, la situación del sector al que pertenece una empresa, la política económica de turno y la situación de los mercados.

Las discontinuidades han sido y son un factor de cambio en la situación del país : la obsolescencia tecnológica y de los conocimientos, la globalización de la economía y de los mercados, la presencia de los nuevos "jugadores" en el poder y la institucionalización del conocimiento como un recurso económico.

### **3. LAS DISFUNCIONES EN LA EMPRESA**

Las disfunciones que puede padecer una empresa son funciones o hechos no previstos, o no deseados que deterioran la posibilidad del control de sus subsistemas y el modo de la relación con su ecosistema. Una función es la consecuencia de la presencia o la actuación de una unidad (una costumbre, una actitud, una institución, etc) para otras unidades de un sistema (social, cultural o personalidad) o para el sistema como un todo. El repertorio de sus funciones puede verse menoscabo para lograr los objetivos de la empresa. Las disfunciones pueden ser el resultado de la dinámica interna como de la dinámica externa.

Una disfunción es cualquier resultado de la existencia social que se juzga ser una perturbación u obstáculo para la integración, el ajuste o la estabilidad del sistema.<sup>15</sup> Sin embargo, el Diccionario de la lengua española define la disfunción de la siguiente manera: alteración cuantitativa o cualitativa de una función orgánica. Una disfunción es cualquier resultado de la existencia social que se juzga ser una perturbación u obstáculo para la integración, ajuste o estabilidad del sistema.<sup>16</sup> La disfunción es una alteración cuantitativa o cualitativa de una función orgánica.

---

<sup>15</sup> Theodorson, A.G, Diccionario de sociología, Paidós, volumen 2, Bs.As, 1978.

<sup>16</sup> Theodorson A.G, o/c , pág 87.

Podría parecer no pertinente la pretensión de presentar y discutir una clasificación tentativa de las enfermedades organizacionales, aquí llamadas disfunciones localizadas en los objetivos, las políticas, la estructura, el comportamiento, en fin, en las diferentes dimensiones de la vida organizacional.<sup>17</sup> El sistema intercambia energía, materia e informaciones utilizadas en el mantenimiento de su organización frente a la degradación provocada por el tiempo. Arroja al entorno entropía, es decir la energía “usada”.<sup>18</sup> La disfunción es cualquier resultado de la existencia u operación de un aspecto de un sistema social (o de la personalidad) que se juzga ser una perturbación u obstáculo para la integración, ajuste o estabilidad del sistema. Aún así, lo que puede ser considerado disfuncional para una parte del sistema puede ser considerarse funcional para cualquier otra parte del mismo.

Las disfunciones son los obstáculos que impiden que las empresas sean eficaces, pueden ser la causa que permite la dilapidación de sus recursos y de generar también dificultades en el largo plazo. En consecuencia, las disfunciones expresan el deterioro de la empresa y la posibilidad de evaluar sus efectos en su funcionamiento interno y en su relación con el entorno.

El conjunto de las disfunciones que puedan estar localizadas en las diferentes partes o subsistemas de la empresa pueden conformar sus patologías, las que expresan en una crisis parcial o generalizada. Las patologías pueden llevar a la muerte de la empresa como resultado de la torpeza de los directivos. En primer lugar, y sin que se tome como dogma de fe, se considera que el objetivo de cualquier empresa es generar beneficios, es decir, asegurar su supervivencia. Su determinación está íntimamente relacionada con la capacidad directiva para aprovechar una oportunidad en el mercado y para adaptarse a una situación cambiante, utilizando adecuadamente sus recursos disponibles.<sup>19</sup>

Las disfunciones, como expresión de las patologías de la empresa, son las causas que impiden el cumplimiento de sus objetivos que están localizadas tanto en la estructura como en los procesos organizacionales. Unas de las diferencias entre la patología animal y la patología empresaria es que en esta última las enfermedades no son específicas, al contrario, en la empresa las enfermedades se encuentran agrupadas y en cadena, unas son consecuencias de otras.

El estudio sistemático de las disfunciones puede permitir encontrar las causas que limitan a las empresas en el cumplimiento de la meta de adaptarse a una situación cambiante y de aprovechar las oportunidades que se presentan utilizando adecuadamente sus recursos disponibles.

Las disfunciones de la empresa son las causas directas de la crisis, incluso muchas veces independientemente del comportamiento de su entorno. Entendemos como crisis en una empresa u organización, aquella situación, definida y acotada en el tiempo en la cual los responsables de la misma ven en peligro y amenazados los objetivos o metas que persigue el sistema, con una clara presión temporal para poder tomar soluciones y medidas correctoras y con un desenlace que repercutirá en el futuro de los participantes y de la propia organización.<sup>20</sup>

Las disfunciones pueden ser el resultado también del tipo de respuesta de la empresa por su concepción de la naturaleza del entorno. El cambio en la dimensión de la empresa, tal como fue mencionado en un trabajo anterior, puede ser un indicador de crisis en el caso de una disminución de la actividad como en la situación de una expansión explosiva. En el primer caso es posible cuando la empresa no acompaña

---

<sup>17</sup> Foguel Sergio y Souza Carlos, *Desenvolvimiento e deterioracao*, Editorial atlas, Sao Pablo, 1980,.

<sup>18</sup> De Rosnay Joel, *El Macroscopio*, Editorial A.C, Madrid , 1977.

<sup>19</sup> Soriñana, Jesús Arturo, *Introducción a la patología empresarial*, Limusa, Mexico, 1982,.

<sup>20</sup> Martín Marín, José Luis, *El pronóstico del fracaso empresarial*, Publicaciones de la Universidad de Sevilla, Sevilla, 1986,.

un aumento de la demanda en el sector y en el segundo caso se da cuando la estructura de su capital no permite un crecimiento explosivo. Es, en realidad, un caso de pérdida de la competitividad en relación con las otras empresas de su sector. Es un cambio calificado como desfavorable que se produce en una empresa e implica la posibilidad de una pérdida total o parcial de su patrimonio.

#### 4. EL DETERIORO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA

El deterioro organizacional de la empresa se define como la acción y al efecto de deteriorar, que significa estropear, menoscabar, poner una cosa en inferior condición. Deteriorarse es la acción de decaer en calidad, eficiencia y valor; sea que el decaimiento ocurra en los bienes, en la conducta de las personas o las normas sociales. El deterioro es la falla, la interrupción o la situación de imperfección que marca una desviación de lo previsto en un proceso o en una estructura. El deterioro social es el proceso que se verifica dentro de un grupo u organización consistente en empeorar o decaer respecto a una situación anterior en cuestiones tales como: el bienestar de los miembros, el grado de unidad social y de cooperación, la adhesión a las normas y pautas de grupo.<sup>21</sup> El deterioro es la tendencia de toda estructura social bien constituida a ser desviada del fin a que era destinada; esta desviación es el principio del deterioro.<sup>22</sup> La crisis de la empresa es en realidad la expresión más clara de un estado patológico no deseado, en cuanto es el resultado de una disfunción o de un conjunto de ellas que provoca el deterioro de la organización.

Los estudios de Thain y Goldthorpe explican que las empresas<sup>23</sup> tienen tiempos y grados de deterioro: 1) declinación potencial; 2) erosión lenta y crónica; 3) declinación aguda y 4) crisis. Los autores Y. N. Chang y F. Campos Flores<sup>24</sup> sostienen que en las empresas existe un círculo vicioso: crecimiento, inestabilidad y supervivencia hasta llegar a la insolvencia financiera.

En diversos trabajos realizados sobre el tema mencionado antes se han elaborado distintas opiniones sobre el deterioro organizacional entre ellos se pueden citar los trabajos de Pinkas Flint y de Saúl Álvarez. Pinkas Flint<sup>25</sup>, en un estudio empírico, para él la variable dependiente es la preferencia por una estrategia de innovación en función del deterioro financiero de la unidad de análisis, la que se define como empresa en crisis en un entorno recesivo o depresivo. El deterioro de la empresa es el resultado de no hallar los medios para lograr el ajuste con el entorno, generando el fracaso empresario expresado en disfunciones, o también por la incapacidad de lograr asimetrías en su sector con respecto a sus competidores. Para Saúl Álvarez existen organizaciones adictivas<sup>26</sup> que generan disfunciones, las que pueden desarrollar síntomas de adicción que pueden estancarlas o aislarlas, deteriorando así la eficiencia y la capacidad de funcionar y de crecer como organización. Las características de este tipo de organización son: 1) la iniciativa del personal no permite su adaptación a los cambios que se producen, el sistema funciona como si fuera cerrado; 2) las reglas del juego son disfuncionales porque funcionan dos juegos de reglas: a) las que realmente gobiernan las acciones de la organización, las que no son explícitas y b) las reglas imaginarias que se presentan como una filosofía de la organización que sí son explícitas, consiguen la consecuente confusión, el desánimo y la pérdida de interés del personal por superarse; 3) la comunicación es disfuncional por no ser clara y directa,

<sup>21</sup> Prat Fairchild Henry, Diccionario de Sociología, Fondo de la Cultura Económica, Mexico, 1949.

<sup>22</sup> Echanove Carlos A, Diccionario de Sociología, Cajica, Mexico, 1957.

<sup>23</sup> Thain y Goldthorpe, Turnaround Management, Bussiness Quarter, 1989

<sup>24</sup> Chang Y.N and Campos Flores Filemon, Bussiness Policy and Strategy, Goodyear P. Co., Sta. Mónica, California, 1980

<sup>25</sup> Pinkas Flint, El deterioro financiero de la empresa en entornos depresivos y recesivos como predictor de su estrategia innovativa, ESADE-ESAN, Lima, 2003.

<sup>26</sup> Álvarez Saúl, Médico Adicionista, www. Adición.org.

los miembros de la organización tienen que adivinar como funciona la comunicación, lo que se burocratiza y se hacen más complejos los procesos organizacionales; 4) la organización pierde la capacidad para aprender de otras experiencias porque está aislada totalmente de su entorno; 5) el cliente y la calidad del producto dejan de ser el centro de la organización para poner toda la energía en la burocracia y la publicidad ; 6) se sabotea cualquier intento de cambio y se resiste a los nuevos enfoques basados en la creatividad porque los directivos temen perder el control de la organización, 7) se fomenta la adición al trabajo entre sus miembros con consecuencias perturbadoras para el personal y 8) los personas que trabajan en la organización perciben que no se tienen en cuenta sus necesidades y su futuro, produce desgano, baja productividad y fomenta los conflictos laborales .

El riesgo del deterioro organizacional puede evitarse teniendo en cuenta que los sistemas tienden a la autoconservación manteniendo las características esenciales y necesarias para mantener diversas posiciones de equilibrio. Un sistema se considera en equilibrio cuando existe permanencia de las posiciones de todo el sistema, sea con respecto a un sistema de referencia externo, sea respecto de los demás elementos del sistema; en otras palabras, cuando todos los elementos se hallan en un estado de reposo respecto al sistema predeterminado de referencia externo.<sup>27</sup>

La superación de las disfunciones y del consiguiente deterioro organizacional nace de la empresa misma, desarrollando la formación de las asimetrías que le permiten maximizar los resultados en la medida que se pueda reducir la incertidumbre e imponer normas de comportamiento a los otros actores de su sector. Esto implica que la construcción y la ejecución de la estrategia se fundamentan en la utilización de asimetrías para superar las restricciones externas.

La conducta de la empresa está reflejada por su cultura, la que se fundamenta en la orientación al cliente, a la innovación, al personal, a los resultados y a las prestaciones. “El carácter chino para la palabra *crisis* tiene dos significados. Uno de ellos significa peligro, el otro significa oportunidad.”<sup>28</sup> Sin importar cuál sea el esquema para determinar los diferentes orígenes de una crisis, lo fundamental es permanecer y escuchar sus señales desde un principio para que, así, tomar cartas en el asunto a tiempo o, cuando menos, limitar en lo posible sus alcances o devastaciones.

La empresa como sistema es teleológica que para cumplir sus fines tiene realizar un repertorio de funciones que son específicas. Algunas veces se la denomina función positiva o, simplemente función; se opone al concepto de disfunción. La función es la consecuencia de la presencia, o de la actuación de una unidad ( una costumbre, una actitud, una institución, etc) para otras unidades de un sistema (social, cultural o de personalidad) o para el sistema como un todo.<sup>29</sup> La eufunción es cualquier consecuencia resultante del funcionamiento de una pauta de conducta dado o de cualquier otro aspecto de un sistema social o de la personalidad que contribuye positivamente a la estabilidad y a la continuidad del sistema.<sup>30</sup> Los directivos son un factor preponderante en la eufunción.

## 5. LA RELACIÓN DE LA EMPRESA CON SU ECOSISTEMA

La relación de la empresa con su ecosistema debe permitir que los principales factores del entorno que puedan ser más o menos predecibles. La empresa estando atenta a las tendencias de su entorno puede conocer su ritmo de cambio. La mayoría de los autores sostienen que en la búsqueda de estabilidad, las organizaciones tratan

<sup>27</sup> Gini Corrado, *Patología Económica*, Editorial Labor, Barcelona, 1958.

<sup>28</sup> Wilson Robert C, CEO de Memorex Corp

<sup>29</sup> Theodorson A.G, *Diccionario de Sociología*, Paidós, Bs.As, 1978 (2do tomo),.

<sup>30</sup> Theodorson G.A y Theodorson A.G, o/c .

de evitar la incertidumbre. Esta puede interferir con la posibilidad de la adaptación y con la supervivencia a largo plazo.

Por otra parte, desde el ángulo de la utilización de los recursos toda organización tiene que asignarlos para buscar oportunidades en su entorno y evitar utilizarlos sólo en respuestas defensivas. Necesariamente (la empresa) tiene que encontrar los mecanismos necesarios para permanecer dentro de una estructura ideológica de "control" sobre el entorno.<sup>31</sup> Los resultados posibles en esta relación son: a) es improbable que la empresa tenga éxito, b) que logre los objetivos, pero distorsionados, c) que tenga una conducta disfuncional en términos de cómo llevar a cabo la estrategia y d) que pueda alcanzar los objetivos. En los primeros tres casos la empresa estará en crisis aunque por caminos diferentes: a) el interrogante es saber por qué la empresa no tiene éxito, la respuesta inmediata puede ser por la falta de recursos y de capacidades; b) los objetivos distorsionados pueden ser el resultado de la falta de capacidad directiva y c) a lo mencionado en el punto b tenemos que agregar de la falta de capacidad empresaria.

La competencia de las empresas asentadas en un espacio económico determinado no es solamente entre empresas, sino también entre un sinnúmero de organizaciones localizadas en diferentes ecosistemas, es lo que se denomina como competitividad extrínseca. La organización de la poscapitalista sociedad de organizaciones es un desestabilizador. De esta forma, las organizaciones de la sociedad poscapitalista trastocan, desorganizan, desestabilizan a la comunidad constantemente.<sup>32</sup>

La inserción espacial de una empresa para poder ejercer cierto control sobre el entorno es posible mediante un proceso de autodiseño de la organización, lo que es necesario para adecuarse a los cambios producidos en los subsistemas: económico, productivo, proveedores, socio- político y educativo-tecnológico para tomar las ventajas que se pueden generar. Esta es la base para lograr una relación de equilibrio dinámico entre ambos actores para que le permita a la empresa lograr la viabilidad a plazos mayores. La supervivencia de la empresa está dependiendo de un movimiento permanente, sin que implique la llegada a la última y definitiva situación ideal. La relación de equilibrio dinámico para que sea consistente la organización tiene que ser lo suficientemente flexible para acompañar o modificar total o parcialmente a su ecosistema cuando en ella se producen los cambios. La rigidez de los planes tiene que ser suplantada por el énfasis en la flexibilidad, la creatividad, la inmediatez, la iniciativa y la definición ambigua de roles y las redes amorfas de comunicación.

La complejidad de una organización es el resultado del conjunto de procesos internos que interactúan entre sí y estos a su vez interactúan con su entorno, para ello es necesario lograr el máximo de cooperación entre sus componentes o prever con anticipación las conductas posibles de los intervinientes. En cada uno de sus subsistemas existe un conjunto de procesos que surgen de la relación entre sus componentes y a su vez de la relación entre ellos; lo que permitiría hacer predicciones sobre su comportamiento en el futuro. La literatura sobre este tema indica seis aforismos para mantener el equilibrio dinámico: 1) la cooperación requiere un mínimo de consenso, 2) la satisfacción se basa en un mínimo de complacencia, 3) la riqueza surge de un mínimo de abundancia, 4) los objetivos ameritan un mínimo de fe, 5) el mejoramiento depende de una consistencia mínima y 6) la sabiduría requiere racionalidad mínima.

---

<sup>31</sup> Tena Joaquín, Un enfoque de la evolución organizativa, Alta Dirección, Madrid, 1983.

<sup>32</sup> Drucker Peter F, La sociedad poscapitalista, Sudamericana, Bs. As, 1992.

## 6. LOS CAMINOS AL EQUILIBRIO DINÁMICO

Los caminos al equilibrio pueden ser diversos: 1) la adaptación como respuesta a un estímulo externo, es una acción defensiva, conformista y una rendición ante un problema nuevo; 2) llevar a cabo un plan existente que no es compatible con el comportamiento del entorno que es el resultado de la incapacidad de desaprender que desvincula a la empresa de su medio; 3) migrar a entornos aparentemente más benévolos; 4) crear ecosistemas artificiales y 5) desarrollar procesos de reestructuración del ecosistema.

En los dos primeros casos se trata de arriar las banderas del éxito empresario; en el tercer caso se trata de las prácticas de la sociedad posmoderna, los principios favoritos de los que tiene el poder son: el escape, la evasión y la retirada.<sup>33</sup> La creación de ecosistemas artificiales es compatible con la teoría de la administración, ya que esta es una ciencia de la cultura y de la creación de artefactos artificiales lo que es compatible con la posibilidad de desarrollar procesos de reestructuración del ecosistema. Entonces es posible: a) provocar los cambios en los diversos factores externos, b) descubrir nuevas oportunidades, c) crear los mecanismos para actuar sobre las variables externas a través de acciones tales como construir nichos, negociar dominios, formar coaliciones, educar a los clientes y a los empleados, resolver conflictos y publicitar para clientes potenciales y consumidores. En este caso se pueden cambiar productos, clientes, tecnologías, procesos y territorios. En el caso de que en ciertas circunstancias el equilibrio pueda ser inestable, nunca podrá volver a su equilibrio anterior porque tenderá a un nuevo equilibrio por lo que la empresa tendrá que modificar su estrategia.

Los procesos organizacionales tienen diferentes potenciales de cambio: unos pueden ser aceleradores, otros retardan y están también los que tratan de promover la estabilidad o status quo. Los procesos aceleradores del cambio son los que incorporan nuevos conceptos, nuevas visiones, nuevos recursos, nuevas capacidades y nuevas prácticas a través de la incorporación de nuevos miembros a la organización, la aparición de nuevos líderes, la adquisición de otras empresas y la presencia de consultores externos para que puedan acelerar el cambio.

Los procesos que retardan el cambio pueden ser procesos activos y procesos pasivos. Los procesos activos que son reductores de la velocidad del cambio, aunque se reconoce la existencia de una nueva realidad pero que no son suficientes las capacidades actuales. Los medios que se pueden utilizar son: la evaluación de desempeño, los retiros voluntarios, los despidos, las prácticas de programas forzados de actualización de los conocimientos, de habilidades y de competencias del personal, la necesidad de aumentar la competencia con otras organizaciones sin herramientas adecuadas y la incorporación de nuevos directivos que no conocen la realidad de la organización.

Los procesos pasivos que retardan el cambio se originan en la insistencia de la empresa de recurrir a sus experiencias del pasado, pero que no pueden oponerse a las fuerzas de aceleración, entre las que pueden mencionarse la forma de adoctrinamiento de los nuevos miembros, evaluar la empresa sólo en base a la contabilidad y el mantener mitos de los éxitos pretéritos.

Los procesos que tratan de estabilizar la velocidad y la dirección del cambio es tratar de mantener artificialmente en lo que fue la empresa en el pasado sin advertir los cambios producidos en su entorno. Entre las prácticas se pueden mencionar son: mantener las actividades que fueron exitosas en el pasado, la estandarización de los procedimientos, la capacitación por la capacitación misma, la programación de las

---

<sup>33</sup> Bauman Zigmunt, La sociedad líquida, Fondo de la Cultura Económica, Bs.As, 2008.

actividades, la especialización en las tareas y prescindir de los cambios que se producen fuera de la empresa, especialmente en el sector en el que está la empresa.

Los procesos aceleradores, retardadores y estabilizadores interactúan en el tiempo, generando dos posibilidades: la coherencia o la fragmentación. La empresa que es viable siempre exige la coherencia, pero manteniendo su flexibilidad para permitirle un cambio compatible con el que se produce en el entorno para lograr un balance dinámico entre ambos aspectos. La fragmentación se produce cuando la empresa actúa y no se desplaza como un grupo homogéneo de actividades, tiende a separarse en fragmentos o subsistemas que avanzan en diferentes velocidades y en distintas direcciones.

## **7. LAS DISFUNCIONES ORIGINADAS EN LOS FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA**

Las disfunciones originadas en los factores externos pueden ser: 1) las disfunciones que son el resultado del carácter de la sociedad, 2) Las disfunciones que resultan de la relación entre las variables externas, 3) Las disfunciones por causa del clima y de la textura del entorno, 4) Las disfunciones por la incapacidad para predecir el comportamiento del entorno y 5) Las disfunciones producidas por la calidad del entorno.

Las disfunciones que son el resultado del carácter de la sociedad son aquellas que se vinculan con sus características específicas y que pueden incidir en el comportamiento de las empresas. Las disfunciones más importantes son: la falta de los valores sociales que sostengan la competitividad de las empresas, la mayoría de la población está ocupada en trabajos de baja productividad, el empleo del sector público como la principal actividad y el desbalance entre el capital físico, el humano y social. Entre 2004 y 2006 la de la felicidad en Latinoamérica está por debajo de la curva satisfacción con la vida, el desempleo trepa del 9% al 16 % y la delincuencia cae del 29 % al 24 %.<sup>34</sup> La Argentina se encuentra entre las naciones más pesimistas del mundo.<sup>35</sup>

Las disfunciones que resultan de la relación entre las variables externas pueden resultar de que las empresas, y cualquier otro tipo de organización, se pueden agrupar en especies diferentes de acuerdo a tres posibilidades: 1) algunas especies entran en competencia entre sí, pudiendo destruir o disminuir las capacidades de las otras, es el caso de que debe elegir entre dos productos, o dos empresas o dos tecnologías diferentes. 2) existen especies que son complementarias o cooperativas, es cuando los productos, las empresas o las tecnologías son complementarias, esto permite optimizar las capacidades a todos sus actores y 3) en algunas empresas existen relaciones parasitarias que se aprovechan de las especies que producen recursos, cuando existen sectores en la sociedad que se aprovechan de los recursos que producen otras organizaciones. Una empresa está compitiendo con otras organizaciones por: los clientes, los mercados, los recursos, las ventajas fiscales, los proveedores, el personal calificado, el acceso a la tecnología, etc. Es posible optimizar el desempeño de la empresa por las relaciones de complementariedad con otras organizaciones aunque no sean empresas: los parques industriales, los clusters, los outsourcings, las instituciones educativas, las organizaciones no gubernamentales, los gobiernos, los competidores y otras organizaciones. Las relaciones parasitarias se pueden dar en la relación con el gobierno, los sindicatos, los competidores desleales, las organizaciones políticas y los diversos tipos de otras organizaciones.

---

<sup>34</sup> Latinobarómetro, Santiago de Chile, 2008.

<sup>35</sup> Win Red Mundial Independiente de Investigación de Mercados, La Nación, 15/8/09

El clima se refiere a las variables externas que son restricciones inanimadas, no intencionales y no controlables, que caracterizan al entorno en un período de tiempo que se asocian a la textura. La textura de un entorno es la forma en que sus componentes intencionales están interrelacionados y que pueden ser controlados. Las disfunciones por causa del clima y de la textura del entorno de la empresa más frecuentes son: 1) la incapacidad para comprender el todo, 2) la incapacidad para descubrir los diferentes planos que comprenden la realidad, 3) no tener en cuenta la particularidad de cada entorno y 4) no descubrir las diferentes sociedades que existen en un país. La empresa tiene que descubrir su "habitat" que es particular dentro del cual puede mejorar su competitividad y tener un futuro más atractivo. La complejidad del entorno puede ser medido en términos de riesgo, de dependencia, de interacción, de cooperación, de convolución y de la existencia de redes de contribuidores del espacio.

Las disfunciones por la incapacidad para predecir el entorno son: 1) el desconocimiento del funcionamiento del entorno, especialmente del sector al que pertenece la empresa; no es lo mismo estudiar o considerar a las empresas en general que las empresas de una región o de una localización particular; 2) el desconocimiento de los efectos de la introducción de un nuevo tipo de empresa en una región alterando el mercado, los hábitos de la población, la adhesión a las marcas existentes, los competidores, el sistema competitivo, los proveedores y de la infraestructura 3) las alteraciones en las bases legales que rigen a las empresas en el campo laboral e impositivo y los subsidios; 4) las consecuencias de las alteraciones de la infraestructura física en donde están localizadas las empresas, tales como carreteras, autopistas, obras públicas de gran magnitud, los sistemas de telefonía, comunicación y de tratamiento de la información, etc. y 5) las consecuencias de la instalación de una nueva empresa o una nueva industria con nuevas tecnologías en un ecosistema determinado.

Las disfunciones producidas por la calidad del entorno son los ejes sobre los que se pueden indicar el cambio de un país que son numerosos, entre ellos se pueden tener en cuenta los que menciona Mark Foster CEO de Management Consulting de Accenture, quien ha afirmado que en un mundo multipolar se estructura alrededor de cinco ejes: 1) la batalla por los nuevos consumidores, 2) la distribución y uso del talento humano, 3) el almacenamiento y el flujo de capitales, 4) la provisión y demanda de recursos naturales y 5) la especialización en la innovación. Estos ejes no tienen las mismas características en todas las regiones y países y no están distribuidas igualmente.

Las empresas de un país pueden expresar una visión global que puede cambiar en el tiempo, tal como lo expresaron los empresarios argentinos recientemente. Hay cuatro pilares que tienen que ver con la competitividad sistémica: 1) la inserción de la Argentina en el mundo, 2) la calidad institucional, 3) el capital humano y 4) el cuarto eje temático son los determinantes de la competitividad: y el abastecimiento energético y el acceso al financiamiento.<sup>36</sup>

Las naciones que tienen, o han tenido, una posición de privilegio en el ranking mundial de competitividad tales como Chile, Argentina, México, Colombia, Brasil y Venezuela no han resuelto los problemas tales como la pobreza, la corrupción y la inequidad social. Los beneficios de los mercados abiertos, la privatización, la disciplina fiscal y la desregulación no han recuperado a los países, al contrario ha aumentado la brecha. Los hechos demuestran, ya que las políticas implementadas en esos países no han podido que los expulsados por el nuevo modelo no han podido ser incorporados por carecer de las condiciones que se exigen. La pregunta es por qué los dirigentes

---

<sup>36</sup> Cabot Diego, Entrevista a Carlos Tramutola, Presidente del Coloquio de Idea, La Nación, Bs.As, 26/10/08.

argentinos y los latinoamericanos no han adoptado las experiencias de Europa basadas en el Estado asistencialista, creando empleo en el sector privado y público, o las de Estados Unidos con políticas de creación de empleo y el apoyo al sector privado sin una intervención directa en la economía. En cualquiera de las experiencias se busca evitar la tendencia hacia la marginalidad, la informalidad o la precarización del trabajo.

El escritor Carlos Monsiváis<sup>37</sup> describe parte del ecosistema de Latinoamérica marcada: “por el horror del narcotráfico, la desigualdad, la pérdida de empleos y por la megacrisis que aún no se sabe cómo y cuándo terminará. Y es una nueva cultura, porque ya no está dominada por la ansiedad de una vida próspera, sino por el reconocimiento de la escasez como límite”. La canasta en la región de Sudamérica, gasto promedio, medido en dólares, de una familia en alimentación, cosmética y limpieza son diferentes<sup>38</sup>: en México 86,1 %, en Chile 65,6 %, en Venezuela 65,1 %, en Colombia 60,5 %, en Ecuador 59,5 %, en Bolivia 39,2 %, en Perú 36,4 %, en Brasil 36 %, en Argentina 33,6 % y el promedio de la región 47 %. Este puede ser un indicador de la conformación de los ecosistemas de los respectivos países.

La fundación Observatorio Pyme ha difundido la información de que el 58 % de las empresas están aisladas porque carecen de infraestructura y por la escasa oferta de servicios de infraestructura (trenes, rutas, puertos, transporte aéreo, marítimo, energía eléctrica, red de gas y telecomunicaciones).

Los mecanismos reguladores que surgen externamente que se pueden mencionar son en Argentina: la política económica (la inflación, el aumento de los precios de los alimentos, la presión fiscal en 2008 fue del 27,1 % sobre el P.B.I.), el clima social (conflictividad, expectativas, movilidad social y la existencia de dos tipos de empresario: él que busca renta o crear valor). El empresario es un innovador continuo que no solo descubre las necesidades sino que vive creando necesidades, el funcionamiento de los mercados (de productos finales, de productos intermedios y laboral); la forma de la participación del Estado (empleo público, actividades específicas, actividades no específicas), la transparencia institucional, las fuentes de inversión, la actualización de la infraestructura, la ideología imperante, el nivel de apertura del país, la conexión entre las diferentes organizaciones, los mecanismos de acceso a la tecnología, el diálogo entre empresas y el sistema educativo, el quantum de sociedad ociosa y el sentido de la existencia (concepciones espiritualistas o concepción materialista) y el equilibrio entre familia, sociedad y trabajo.

La conducción de una empresa supone que debe tomar decisiones que tiendan a modificar el mundo que la rodea. Pero ese mundo será un caos cuando se le aparezca como susceptible de adoptar infinitos comportamientos, configuraciones, estados y dimensiones diferentes teniendo todos la misma posibilidad de ser adoptados y sobre los que existe la imposibilidad de decidir.

## **8. LAS DISFUNCIONES ORIGINADAS EN LOS FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA**

La crisis puede tener un origen interno, en la historia de cada empresa y del empresario, su evolución, la función del empresario como estratega, el posicionamiento inexistente y una mala definición de las políticas básicas: comercial, endeudamiento, financiación y capitalización.

La quiebra (o la crisis) frecuentemente es un evento que se manifiesta debido a la combinación de la ineficiencia de una empresa debido a la combinación de la

---

<sup>37</sup> Moreiro Luis, Esta crisis excluye hasta la esperanza, La Nación, Bs.As, 2/11/08.

<sup>38</sup> Sainz Alfredo, El alza de los precios de los alimentos, La Nación, Bs.As, 13/4/08

ineficiencia de ella y su gerencia y la decisión de parte de los acreedores de tratar de recuperar su inversión mediante el pedido de quiebra. Como tal, la quiebra es usualmente un evento comportamental.<sup>39</sup> Este origen puede explicar las disfunciones de la empresa como origen principal de la crisis. Por tal razón es necesario examinar previamente la naturaleza del empresario y de la empresa.

Pueden haber diversos síntomas que pueden indicar la crisis en una empresa, tales como la pérdida de personal clave, la pérdida de rentabilidad, la baja participación en el mercado, el crecimiento del pasivo, el volumen de ventas dependiente del precio, la pérdida de confianza por parte de las instituciones financieras y de los proveedores y un mal clima social interno. Estos síntomas afectan el desempeño de la empresa y sus orígenes están vinculados estrictamente a su comportamiento interno y en la relación con su entorno.

La crisis en la empresa se puede originar a causa de la influencia los factores internos porque los directivos y la organización no pueden responder ante los cambios que se producen en función de las particularidades de cada uno de los entornos. De lo que se infiere que la raíz del problema de la crisis es en realidad de origen interno aunque el desencadenante de ella puede ser algún cambio producido en las condiciones externas. El fenómeno empresa es complejo y multidimensional; en consecuencia para su análisis se puede adoptar un enfoque holístico, es decir, que incluya a los principales factores sociales, culturales, institucionales y económicos que definen la arena en la que nacen las empresas.<sup>40</sup>

La competitividad de la empresa está relacionada con los mecanismos que se utilizan para lograr los objetivos, con las capacidades para responder y actuar en circunstancias nuevas y desconocidas, con la eficacia directiva y con la utilización de estrategias basadas en la posición de la empresa en su entorno teniendo en cuenta el tipo de competidores existentes.

El problema de lograr los objetivos se plantea desde la existencia misma de la empresa, que se remonta desde la revolución industrial; hacia 1900 se sostenía que el empresario era el actor principal y que uno sus objetivos era la maximización del beneficio. Posteriormente se sostiene que sigue siendo el empresario el actor principal se tiene que tener en cuenta los diferentes objetivos de los otros participantes que también buscaban la maximización de sus objetivos. Luego, aún admitiendo el predominio del actor principal que es el empresario, acepta la existencia de restricciones, por lo tanto la empresa tiene otros objetivos que son necesarios satisfacer. En la década del sesenta se admite la existencia de numerosos actores con diferentes objetivos, por lo tanto es necesario un proceso de negociación para poder compatibilizarlos. En la década del setenta se plantea la lucha entre los numerosos actores por el poder, por lo tanto los objetivos serán variables según los actores. En la década del ochenta se insiste en que los actores son numerosos con objetivos diferentes para lo que proponen definir un sistema concreto de acción. En la misma época se reconoce la presencia de numerosos actores para lo que es necesario hacer una coalición para lograr un equilibrio del poder. En la década de noventa se postula la existencia de varios actores y objetivos con objetivos diferentes y que tienen una jerarquía distinta; luego se admite la existencia de varios objetivos y que dependen de la afiliación de una tribu organizacional. La diferencia, cantidad y disparidad de objetivos ocasionan conflictos entre los diferentes actores de la empresa lo que es también fuente de la crisis.

---

<sup>39</sup> García Norberto, La capacidad predictiva de la información contable: el fracaso empresarial, Revista de economía y estadística, Facultad de Ciencias Económicas, UNC, Córdoba

<sup>40</sup> Kantis Hugo y Federico Juan, Crisis y renacimiento emprendedor en la Argentina: evidencias y algunos interrogantes, Instituto de Industria, Boletín Informativo Techint n° 322, Universidad Nacional de General Sarmiento.

La estrategia será eficaz en la medida que su formulación se fundamente en un sistema de vigilancia de su entorno y se tenga una visión prospectiva para que le permita a la empresa tener un conocimiento de los posibles escenarios que deberá enfrentar en el futuro, previo análisis de los hechos del pasado. Hay una frontera imprecisa entre la posibilidad de la predicción fundamentada en los modelos matemáticos, o la extrapolación del pasado, o la detección de las corrientes que se insinúan en el presente, o los excesos de la imaginación. En todos los casos, lo que se busca es disminuir la incertidumbre, una verdadera obsesión del ser humano porque sus comportamientos son más dinámicos para lo que debe establecer estrategias eficaces. Los factores externos pertinentes conformarán los componentes de los escenarios que enfrentó o enfrentará la empresa durante su existencia, que de algún modo proponen los caminos para mantenerse y crecer.

Los mecanismos reguladores internos que son los que surgen de la empresa misma, tales como los que permiten el acceso a los diferentes mercados, el acceso al financiamiento, la capacidad de actuar en un marco competitivo y la posibilidad el uso que se haga de la propensión a las racionalidades económica, técnica, política y existencial.

Un mecanismo para disminuir la incertidumbre en la empresa puede ser la planificación por largos períodos. En Argentina el 71 % de las empresas planifica en un horizonte igual o menor a doce meses. Este valor está por encima del promedio internacional que es el 21 %; México tiene un valor del 73 % , Chile 43 % , Brasil 30 % y el promedio del mundo es del 3%. En Latinoamérica los negocios se planean en un plazo menor que en el resto del mundo por la inestabilidad económica y política de la región.<sup>41</sup> El plazo en el mundo más frecuente es de uno a tres años.

### **8.1. Las disfunciones que se originan en el funcionamiento de la organización**

Las situaciones pueden ser las siguientes: 1) la incapacidad para responder por parte de la empresa a los estímulos de su entorno, 2) la adaptación pasiva de la empresa y 3) el empeño de la empresa de modificar total o parcialmente su ecosistema. Esta última situación es una de las salidas que le permitiría a una empresa ser viable a largo plazo, esto se fundamenta en la vieja idea de que la empresa moderna es un agente de cambio social en la medida que tenga una estrategia apropiada. Se trata de un proceso que resulta de una sucesión de equilibrios de corto y de largo plazo pero el problema a resolver es que no se mantenga en alguna de las posiciones de equilibrio.

La relación antes mencionada tiene que resolver cómo las arquitecturas de la empresa y la arquitectura de su ecosistema puedan ser compatibles. La palabra arquitectura aplicada en este caso es una metáfora para indicar que las formas y los espacios generados tanto en la empresa y como su entorno puedan complementarse en el proceso de la dinámica del cambio, generando diferentes relaciones entre ellas. Se trata de ir más allá de factores estructurales de la organización o de su entorno, ambas construcciones se desplazan en el espacio y en el campo continuo, lo que nos expresa la complejidad en esta relación. Cuando hablamos de "organización" nos estamos refiriendo a los diversos sistemas, a las estructuras, a los procesos de conducción, a las tecnologías, a las estrategias y otros aspectos que constituyen el "modus operandi" de la empresa. El término que hemos empleado para abarcar todos estos elementos es arquitectura de la organización. Parafraseando a Janson, podríamos definir la arquitectura de la organización como el arte de dar forma al espacio de las organizaciones conforme las necesidades y aspiraciones humanas.<sup>42</sup> Si consideramos que también el entorno es parte de la organización, éste también tiene una arquitectura: de algún modo tenemos pensar que pueda existir o no la posibilidad de la afinidad entre la empresa y su entorno. En realidad, las organizaciones se

---

<sup>41</sup> International Business Report de Grant Thornton, La Mañana de Córdoba, 13/5/09

<sup>42</sup> Nadler D.A, Grestein M.S y Shaw R.B, Arquitectura organizativa, Granica, Barcelona, 1994.

construyen y no solamente se diseñan, se realiza mediante un proceso dialéctico en él que participan ambas partes.

La situación límite considerado como un estado normal de las organizaciones <sup>43</sup> es un punto de partida para analizar este problema, es la situación que los seres humanos individual y socialmente padecen en diversas circunstancias. Una situación límite es el resultado de la relación entre las demandas de los componentes del entorno y las capacidades de la empresa. Se destaca que una organización sólo muestra sus limitaciones, y a la vez su máxima creatividad cuando es llevada a situaciones límites.... <sup>44</sup>. Las demandas del ecosistema pueden ser superiores, en el tiempo, a las capacidades de la empresa; en esta situación tiene que generar nuevas capacidades, en caso contrario sobreviene la crisis. Puede darse el caso que las capacidades superen a las demandas manifiestas de un ecosistema determinado, este es el caso ideal. Pero, esta relación es inestable, la empresa enfrentará en el tiempo numerosas situaciones límites.

La crisis en la empresa se produce cuando ambas arquitecturas no coinciden o no son compatibles, es decir las demandas externas y las capacidades de la empresa no tienen el mismo valor, el valor de la situación límite es igual a uno. En el caso de que las capacidades de la empresa son inferiores a las demandas externas, también tendremos crisis de la empresa porque hay un desequilibrio entre las capacidades de la empresa y las demandas externas. Las organizaciones no sólo se desplazan hacia un estado de situación límite, sino que refinan su potencia a medida que lo hacen. <sup>45</sup> Para que no exista crisis, en este contexto, la empresa tiene que generar capacidades superiores a las que pueda demandar su entorno.

En las situaciones límites las empresas encuentran restricciones para actuar con eficacia frente a las demandas de su ecosistema, es el enfrentamiento entre dos arquitecturas diferentes: la de la organización y la de la su entorno. Por otro lado debemos alegrarnos de vivir en este estado aunque impone limitaciones a nuestro desempeño, proporciona el caldo de cultivo para que emerja la creatividad que puede llevarnos a actuar en forma adecuada. <sup>46</sup> Una empresa puede llegar a su situación límite al enfrentar un cambio en la arquitectura del ecosistema que perturba su desempeño, obligándola a adaptarse en el corto plazo pero, a la vez, puede generar un cambio profundo en su arquitectura, es decir en sus capacidades y en la arquitectura del entorno para sobrevivir en el mediano y largo plazo.

El ecosistema puede comportarse como la variable independiente en el caso en que se presenta como un conjunto de demandas que provienen de cada uno de sus componentes y la variable dependiente es la empresa que se presenta como un conjunto de capacidades que no son adecuadas para responder, la ausencia de tales capacidades son las que generan las disfunciones. La empresa es la que normalmente tiene que responder a las demandas, ella y su ecosistema conforman un sistema complejo que le permite pasar a las diferentes situaciones límites en el tiempo para lo cual tiene que elaborar las nuevas capacidades. En cada caso provienen tanto de sus elaboraciones internas como las que puede obtener de los componentes de su ecosistema. Las organizaciones son estructuras en continuo proceso de evolución, y esa evolución no es más que el acontecer diario de sus procesos que aunque ligera pero constantemente “tallan, moldean y cambian” las estructuras que les dieron origen.

<sup>47</sup>

---

<sup>43</sup> García Vidal Gelmar y Munilla Gonzáles Fermín, Situación Límite: un estado normal de las organizaciones, Centro de Estudios de Gestión Empresarial, Universidad de Holguín, Cuba.

<sup>44</sup> García Vidal Gelmar y Munilla Gonzalez Fermín, o/c

<sup>45</sup> García Vidal Gelmar y Munilla Gonzalez Fermín, o/c

<sup>46</sup> García Vidal Gelmar y Munilla Gonzalez Fermín, o/c

<sup>47</sup> Cornejo Alvarez, Complejidad y Caos, Eumed.net, Mexico, 1997.

Las disfunciones que se pueden originar en la conducta del personal son: la desmotivación y conflictos, la edad promedio alta, la antigüedad promedio alta, la calidad de las relaciones laborales, el bajo nivel de participación, la falta de posibilidad que todos los miembros de la empresa puedan expresar sus ideas, la carencia de valores relacionados a idear nuevos métodos de trabajo o productos/servicios y la mala percepción sobre el futuro de la empresa.

Las disfunciones que impiden la generación de las capacidades superiores en una organización son: la incapacidad de la empresa para enfrentar la competencia, la falta de las habilidades para encontrar nuevas oportunidades, la incapacidad para poder enfrentar los cambios, no comprender las nuevas necesidades de los clientes, la posesión de tecnología obsoleta o insuficiente, el aprendizaje empresarial que data de la época de las “vacas gordas”, la incapacidad de generar valor, la cultura fosilizada, la falta de renovación empresarial, la baja productividad del personal, la capacidad ociosa, los cambios societarios con conflictos, el sistema de poder basado en la jerarquía, la existencia de líderes informales, la falta de profesionalización directiva, la falta de gobierno corporativo, el mantenimiento de actividades no rentables, la baja productividad empresarial e los inadecuados mecanismos de comunicación, de información y de control.

## **8.2 Las disfunciones producidas en el ejercicio de la tarea directiva**

Los temas dominantes en la tarea directiva en el máximo nivel de la empresa son tradicionalmente: la definición y la solución de los problemas y la toma de decisiones. Pero, este enfoque no contempla cuál es el verdadero trabajo del directivo, por lo tanto no se pueden definir las competencias que un directivo debe tener para realizar su tarea y en consecuencia no se puede definir cuál es su perfil en términos de conocimientos, de experiencia, de capacidades, de aptitudes, de actitudes y de habilidades. El directivo realiza una multiplicidad de pequeñas tareas de forma continuada y en constante variación.<sup>48</sup> Esto es lo que dificulta cualquier intento de definir el modelo típico y universal del trabajo directivo, ya que sus funciones son muy diversas. En general como los directivos pueden ser desde presidentes, a gerentes, a jefes de departamentos o de mandos intermedios obliga a establecer y determinar cuáles son las finalidades de cada una de las funciones mencionadas y definir si todos hacen las mismas cosas, lo que puede variar es sólo el grado o intensidad de las mismas.

El concepto de la tarea directiva se ha modificado a través del tiempo: 1) el directivo busca maximizar los beneficios inspirado en Adam Smith (1776), 2) el directivo es un administrador fiduciario, porque es una propiedad colectiva, por lo que busca maximizar los beneficios de los accionistas, directores, gerentes, empleados, proveedores, clientes y la comunidad y 3) el directivo se orienta a mejorar la calidad de vida y promoviendo el progreso social.<sup>49</sup> El directivo está limitado por la cultura de la empresa, por la incertidumbre de su entorno, por la responsabilidad social, por la ética y el destino de los beneficios de la empresa.

La dirección es fundamentalmente un problema humano.<sup>50</sup> El proceso de dirección es función del que dirige, de los miembros del grupo y de la situación.<sup>51</sup> La dirección no es un elemento propio del individuo, sino que es un tipo de conducta que brota de las

---

<sup>48</sup> Schneider, Sociología industrial, Editorial Guadarrama, Madrid, 1966.

<sup>49</sup> Stoner James y otros, Administración, Prentice Hall, Mexico, 1996.

<sup>50</sup> Knight F. H, Scientific Management Arte of Science, Journal of Business, Chicago University.

<sup>51</sup> Macías Antonio, Desarrollo de directivos, Madrid, 1978.

relaciones que mantiene con los otros miembros del grupo.<sup>52</sup> Es en definitiva su tarea influir sobre el comportamiento de otras personas para lograr los resultados que busca una empresa.

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 la organización como una totalidad y no como una función del administrador del máximo nivel<sup>53</sup>. La bibliografía corriente sobre este tema menciona normalmente tres niveles de dirección: dirección general, dirección intermedia y supervisión. En este 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 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.<sup>54</sup> Dirección o dirección 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 objetivo determinados a través de su prioridad de decisión que le confiere su posición de poder.<sup>55</sup>

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, que es lo que hace un directivo y el resto de los términos serán tratados en la medida que exista alguna vinculación con el tema que se trata.

Es necesario determinar 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 y 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 pero que desarrollaremos en otro momento.

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

---

<sup>52</sup> Pigors, Leadership or dominación, Boston Houghton Muffin.

<sup>53</sup> Alvarez Héctor F., Administración, un enfoque interdisciplinario y global, EUDECOR, Córdoba, 2007.

<sup>54</sup> Johansen Oscar, El administrador como definidor, Facultad de C.E de Universidad de Chile, Santiago, 1998.

<sup>55</sup> Veciana Vergés, José María, La eficacia de las organizaciones, Alta Dirección, Madrid, 1985.

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, como son las relaciones de trabajo, cómo es el aprendizaje organizacional, cómo funciona la cadena de suministros y como fluyen las inversiones. La conducta de las personas esta referida a que se tenga en cuenta su visión, sus expectativas sobre la empresa y el sector. Los agentes de referencia son aquellos grupos con los que se relacionan la empresa, tales como los grupos de empresas, los sectores que financian su actividad de 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.<sup>56</sup>

Las disfunciones que se originan en dirección de la empresa son: la incompetencia de los directivos, la incapacidad de los directivos para comunicarse con el personal, la actuación en negocios inexistentes, la falta de la definición de las políticas de crecimiento, la incapacidad para coordinar los recursos de la empresa, la falta de experiencia y de habilidades para comprender la complejidad, la inexistencia alguna práctica de planificación, la falta de participación del personal, la inadecuada selección de la estrategia, la alta edad promedio de los directivos, el bajo nivel de educación formal de los directivos, la falta de métodos para la solución de problemas, la incapacidad para asociarse, la falta de visión de los mercados externos, la falta de capacidad de negociación con los clientes y los proveedores y la falta de predominio de los valores relacionados a satisfacer las necesidades del personal. No obstante lo afirmado, una encuesta realizada en plena crisis por Mercer Human Resource Consulting la satisfacción del personal mantiene lo promedios históricos, en porcentaje de los encuestados:<sup>57</sup>

Nivel de participación

2000	68,0
2001	77,2
2002	78,6

Orgullo de pertenecer a la empresa

2000	82,4
2001	82,1
2002	81,2

Satisfacción con reconocimiento

2000	38,2
2001	41,9
2002	43,4

Satisfacción con la empresa

2000	73,5
2001	72,7
2002	71,3

---

<sup>56</sup> Mintzberg Henry, Directivos, no MBAs, Deusto, Bilbao, 2005.

<sup>57</sup> Encuestas en plena crisis, Clarin, Bs.As, 17/8/03

### **8.3 Las disfunciones que resultan de la búsqueda del rendimiento financiero a corto plazo.**

La búsqueda del rendimiento financiero en el corto plazo priorizando los resultados que permitan recuperar la inversión lo más pronto posible es una de las fuentes más frecuentes de disfunciones. Esta conducta se explica de manera diferente según el país que se trata y la dimensión de la empresa.

En los países o regiones que tienen presencia dominante las grandes empresas y un mercado de capitales desarrollado muy activo, los directivos de las empresas se preocupan por satisfacer a los propietarios del capital financiero. El irresponsable poder del mercado financiero fue alentado por los gobiernos de los últimos años, a pesar de ello el crecimiento económico en los últimos años ha sido más lento porque se trata de un capitalismo sin proyectos, que no hace nada útil con sus miles de millones, que prácticamente no invierte y que no prepara suficientemente el futuro. Pero, en realidad, esas desviaciones ponen en serio peligro el mantenimiento del crecimiento y la rentabilidad del capital a largo plazo, precipitando a la economía mundial hacia un callejón sin salida.<sup>58</sup> Las ganancias de las empresas que componen el índice bursátil estadounidense Standard & Poor's 500 mostraron un salto de un 20% en 2004, después de un aumento del mismo orden en 2003. Las ganancias de las firmas Standard & Poor's Europa 350 aumentaron el 78 % en 2004 y las previsiones apuestan a un nuevo incremento del 30% en 2005.<sup>59</sup> La globalización llevó a la economía mundial a tomar la forma de una economía de papel, virtual, inmaterial. La esfera financiera llegó a representar más de 250 billones de euros, o sea, seis veces el monto de la riqueza real mundial.<sup>60</sup> Los desajustes provocados por la ganancia de corto plazo priorizando al inversor pueden provocar la desaparición súbita de las empresas en cualquiera de las fases de su evolución o ciclo de vida tal como sucede con las personas.

En los países o regiones en donde predominan las microempresas, las pequeñas y las medianas empresas a pesar de la existencia de diversos instrumentos financieros específicos pagan un tipo de interés muy alto que hace inviable cualquier proyecto. En consecuencia, estas empresas tienen proyectos sólo en el corto plazo porque sus fuentes de financiamiento predominantes son de corto plazo (proveedores, bancos comerciales y otros) y por otro lado la empresa es la fuente de subsistencia de sus propietarios y directivos. Esta situación las obliga a aumentar su tasa de capitalización intentando hacer máximas su tasa de rentabilidad después de impuestos a la renta y la tasa de retención de beneficios. Pero en la actualidad la inflación es una realidad insoslayable que mina cualquier intento de autocalcapitalización de las empresas con el agravante de pagar impuestos sobre beneficios inflacionarios.

Es casi imposible mantener una empresa en actividad sin la reinversión de los beneficios para la innovación, las nuevas tecnologías, los nuevos mercados y los nuevos productos. El valor generado por la empresa, además, tiene que ser compartido y distribuido entre todos sus actores.

### **8. 4. Las disfunciones por la pérdida de fondos en la empresa**

Las disfunciones por la pérdida de fondos de la empresa produce el deterioro de la situación financiera que la obliga a abandonar definitivamente las actividades empresarias, disminuir su dotación de recursos o a endeudarse para equilibrar sus

---

<sup>58</sup> Artus Patrick y Virard Marie- Paule, La autodestrucción del capitalismo, capital Intelectual, Bs.As, 2009.

<sup>59</sup> Artus Patrick y Virard Marie –Paule, o/c.

<sup>60</sup> Ramonet Ignacio, La crisis del siglo, Capital Intelectual, Bs.As, 2008.

finanzas. Una de las causas puede ser no encontrar la verdadera causa del problema de su deterioro, éste aumenta porque tiene que continuar todas sus actividades pero sin tener un diagnóstico acertado. Un periodo de estabilidad o de latencia puede preceder a la situación en la que comienza el deterioro. La situación hace inevitable tomar medidas que permitan retornar a los niveles de flujo de fondos equilibrado y pueda luego recuperar la rentabilidad corrigiendo los problemas llevaron a la empresa a la crisis.

La empresa que pierde fondos carece de recursos líquidos en stock, de recursos que puedan generar liquidez y de recursos que puede obtener fuera de la empresa. Es decir, la caja está vacía, los ingresos por ventas y por cuentas a cobrar no son suficientes para cubrir los egresos. Los recursos generados en el período son las ventas del período, más la diferencia entre los saldos finales e iniciales de las cuentas a cobrar más otros ingresos menos el costo necesario de ventas, menos los gastos generales y de ventas, menos la diferencia entre inventarios final e inicial.

Las disfunciones que originan las pérdidas de fondos son: la evolución declinante de la inversión, el capital de trabajo insuficiente, la mala posición de caja, el índice de endeudamiento desfavorable, la expansión sin capital de trabajo suficiente, la falta de autocalcapitalización y la disminución del capital propio.

### **8.5. Las disfunciones por la falta coberturas de la empresa**

La empresa puede tener dos coberturas financieras: una interna y otra externa para la deuda a corto plazo. La primera depende de los factores estructurales que es una medida de la liquidez vinculada a la participación en el mercado, a la estructura de costos y a la política de inventarios. La segunda depende de los diferentes acreedores, especialmente de las entidades financieras, este es un aspecto sujeto a negociación y se tendrán en cuenta la liquidez, la rentabilidad, la solvencia, las variaciones de liquidez, del comportamiento del sector en donde está la empresa y de la situación económica general.

El fracaso empresarial<sup>61</sup> expresado en una primera etapa por la insolvencia técnica o falta de liquidez, se produce cuando el ratio activo corriente sobre pasivo corriente es menor a uno, expresa la incapacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras. La insolvencia definitiva es la carencia de activos que permita enfrentar sus obligaciones; según Altman<sup>62</sup> también ocurre cuando la rentabilidad del capital invertido es menor que en otras inversiones.

El concepto de la movilidad financiera se puede aplicar para resolver este tipo de problemas, ya que parte del supuesto de que las obligaciones no se pagan solo con el flujo de fondos operativo, sino que también con los fondos de la movilidad financiera: el uso de reservas no comprometidas, tanto internas como los créditos, también con la reducción de las salidas de caja previstas y el cambio en la composición de los activos liquidando especialmente los más inmovilizados.

La cobertura externa que es a la que se puede recurrir tales como la renovación o el aumento de las deudas. En algunos casos puede haber cobertura interna expresada por la presencia de activos no financieros o activos intangibles que pueden generar recursos.

Las principales disfunciones son: la falta de política de producto, la estructura de costos inadecuada, la mala posición en el mercado, la política de financiamiento ,la

---

<sup>61</sup> Muñoz Marin, José Luis,o/c

<sup>62</sup> Altman, Altman Edgard I, The Prediction of Corporate Bankruptcy: A Discriminnant Análisis, Journal of Finance,vol. 23, 1993.

falta de innovación y la falta de valores relacionados para atender las necesidades del cliente y el modo de satisfacerlas.

	Micro y pequeñas empresas	Medianas y grandes empresas
Utilidades no distribuidas	56,5	33,3
Financiación de proveedores	26,1	33,3
Crédito bancario a l.p	13	44,3
Crédito bancario a c.p	17	27,8
Aportes de socios	17,4	5,6
Leasing	13	16,7
Obligaciones negociables		5,6
Otros	4,3	5,6
N/S/NC	13	5,6

Fuente: Observatorio de la actividad industrial, MKT, La mañana de Córdoba, 1/7/05: Las respuestas de las empresas sobre la manera que se financiarán en 2005.

## 8.6. Las disfunciones por falta de solvencia

James E. Walter <sup>63</sup> ha desarrollado un modelo de solvencia técnica que enfatiza en la importancia de los recursos generados por las ventas para la medida de la liquidez que trata de suplantar la teoría basada solo en activos liquidables. Kenneth W. Lenke <sup>64</sup> muestra la inconsistencia del ratio de liquidez y propone un nuevo índice, el "liquidity flow index" como el cociente entre la tasa de máxima salida de caja sobre la tasa requerida de salida de caja. La insolvencia definitiva se da cuando el valor de los activos es menor que el valor de sus pasivos.

Los investigadores han desarrollado modelos matemáticos basados exclusivamente en datos cuantitativos, entre ellos se puede mencionar el modelo de predicción de fallas de Altman (1968) <sup>65</sup> que posteriormente ha sido modificado por él mismo, utiliza indicadores financieros y que se describe a continuación. Es un modelo estadístico, discriminante y multivariable, esto significa que se ha construido en base al comportamiento de miles de empresas, por esta razón las ponderaciones no deben ser modificadas. Es discriminante porque diferencia el universo en aquellas empresas que van a quebrar, aquellas que no van a quebrar y las que se ubican en el área dudosa de que no quebraran y multivariable porque se trabaja con varias variables. El modelo Z de utiliza el análisis múltiple discriminante; este es un procedimiento estadístico que permite dividir el universo en poblaciones mutuamente excluyentes y se calcula el índice Z. El modelo original analiza 22 ratios, de lo cuales 5 son significativos, que pueden utilizarse para las empresas que cotizan en bolsa, para las empresas que no cotizan en bolsa y para las empresas de servicios.

El modelo operativo es:

$$Z = 0,012 X_1 + 0,014 X_2 + 0,033 X_3 + 0,006 X_4 + 0,999 X_5$$

$X_1$  = Capital de Trabajo / Total Activo

$X_2$  = Beneficios Acumulados / Total Activo

<sup>63</sup> Walter James, Determination of Technical Solvency, Journal Business, Vol.30, nº 1, 1967, Citado por Martín Marin, José Luis.

<sup>64</sup> Lenke, Kenneth, The Evaluation of Liquidity: An Analytical Study, The Journal Accounting Research, 1970, citado por Martín Marin, José Luis.

<sup>65</sup> Altman, o/c

$X_3$  = Beneficios antes de impuestos e intereses/activo total

$X_4$  = Valor de mercado del capital / Deuda Total

$X_5$  = Ventas / Total Activo

El autor revisó su modelo en 1995, incorpora a los elementos del pronóstico el valor de los bonos emitidos por los países emergentes. Este método utiliza el análisis de crédito y “benchmarking” junto con un ajuste que permite realizar comparaciones con los indicadores empleados por la empresa calificadoros de riesgo, la clasificación de los bonos soberanos efectuada por las agencias y los valores de mercado. La experiencia consiste en aplicar su modelo a algunos países emergentes, entre ellos México y Argentina. Esta experiencia lo lleva a modificar su modelo de predicción en el año 2000; buscando examinar las características únicas que tienen los negocios que quiebran, realiza una nueva revisión de la aplicación de su modelo y encuentra que así como las características del sector afectan el modelo, también lo afecta las características del mercado y por lo tanto en países emergentes deben utilizarse variables económicas de ajuste. A este modelo lo denomina EMS (Emerging Market Scoring).<sup>66</sup>

El uso de indicadores financieros para predecir la quiebra empresarial ha encontrado dificultades en cuanto a su aplicación en mercados emergentes. Los indicadores financieros del modelo Altman se concentran en la medición del capital de trabajo, la utilidad operativa, la solvencia, el valor de mercado y el nivel de actividad. Estos indicadores no toman en cuenta ni el rol de la Banca, ni el riesgo país aspectos que consideramos esenciales para comprender el futuro de las empresas altamente endeudadas en fase de declive. Los modelos estadísticos discriminantes adolecen además de miopía, al ignorar dos ejes: el longitudinal, pues siendo el ciclo de vida dinámico lo importante no es una cifra sino un patrón y el segundo es el macroeconómico o entorno, cuyo deterioro, puede provocar el derrumbe de una empresa (Ejemplo de ello es si la cadena de pago se quiebra o colapsa el sistema financiero). Un ejemplo reciente lo encontramos en la estatización de la banca en México, la quiebra del sistema financiero ecuatoriano y el hundimiento de los mercados financieros y de capitales en Argentina, entre otros. Todos ellos provocaron miles de quiebras en los sectores productivos de la economía. La banca es reflejo de la economía del país. Al hundirse la banca se hunden las empresas.<sup>67</sup>

Las otras principales disfunciones por falta de solvencia son: la sobreinversión en activos fijos e inventarios, la política de financiación, las fuentes de financiamiento, la política financiera y el costo del capital, bajo nivel de participación de capital de terceros, la falta de liquidez, la dependencia de recursos propios, la falta de política de créditos a clientes y la baja rotación de créditos.

## 8.7. Las disfunciones por falta de competitividad

El enfoque estratégico considera a la competitividad desde el punto de vista del rendimiento de la inversión, el valor de mercado de la empresa y su crecimiento en términos de ventas en valores constantes, es decir tiene en cuenta el presente y el futuro de la empresa. Lo que tiene importancia es el cómo se comportaran las variables del entorno pertinente de la empresa a los efectos de prever las acciones del presente y del futuro. Lo importante es asegurar la posición de la empresa en el presente para prepararse para el futuro y prevenir como será la relación de la empresa con su entorno y como afecta su competitividad.

---

<sup>66</sup> Pinkas Flint, El deterioro financiero de la empresa en entornos depresivos y recesivos como predictor de su estrategia innovativa, ESADE-ESAN, Lima, 2003.

<sup>67</sup> Pinkas Flint, o/c

El valor de mercado de la empresa y su desempeño a través del tiempo depende del desempeño y del valor de los activos intangibles y de su capacidad de generar valor. Sin embargo la experiencia muestra que las firmas que solicitan el concurso preventivo pueden sufrir una inmediata pérdida de su valor de mercado y se arriesgan a ser adquiridas por terceros. Las opiniones y la experiencia confirman que existe la tendencia a que los precios de las empresas durante la declaración de la insolvencia definitiva pierden valor.

La competitividad de la empresa puede originarse en los aspectos tanto internos como los externos. La competitividad intrínseca es la capacidad para producir a menor coste e introducir nuevas técnicas e innovaciones para obtener un mayor nivel de calidad, dar un mayor "valor" a los productos y a los servicios ofertados.<sup>68</sup> Los primeros aspectos se originan en las empresas siendo la responsabilidad total de los directivos y de los propietarios. La competitividad extrínseca se vincula al entorno como el factor de competitividad; en él se agrupan todos aquellos factores externos que desde los niveles económico, sociocultural, político-normativo y tecnológico inciden tanto a nivel general como específico en la capacidad de competir de las empresas.<sup>69</sup> Estos factores se encuentran en una determinada y específica sociedad y también en un sector que tiene características peculiares. Los dirigentes deberían tener en cuenta esto para poder adaptar las empresas a los cambios que se producen. El éxito de una empresa, total o parcialmente, puede provenir de su relación con diferentes niveles de entorno que pueden o no estar alineados: el entorno general, el sector al que pertenece la empresa y el entorno o realidad local.

La situación económica expresa la aptitud para generar resultados positivos a través del tiempo, depende de la situación del estado de resultados y de la rentabilidad que es la que asegura la continuidad de la empresa. La pérdida de tal aptitud influye en la eficiencia, en la viabilidad económica y no puede perdurar en el tiempo, esto plantea un problema de competitividad.

La falta de los rendimientos adecuados sobre la inversión total afecta a una empresa, al sector al que pertenece y a la sociedad en general porque es mala prensa para los inversores. El deterioro de la empresa es el resultado normalmente de la repetición de resultados económicos no compatibles con la inversión, la pérdida de participación en el mercado y la pérdida de su posición competitiva. La tasa de rentabilidad del capital invertido es una de las mejores medidas de la competitividad de la empresa. En el caso de ser significativa y constantemente menor que las rentabilidades obtenidas por otras inversiones similares, la empresa no es competitiva; en consecuencia, en algún momento entra en crisis.

El origen puede estar en el momento en que los ingresos son insuficientes para cubrir los costos o cuando la rentabilidad media de la inversión se sitúa por debajo del costo del capital. La crisis económica se manifiesta en las empresas en alguna de estas tres situaciones o en la combinación de varias de ellas: 1) la empresa no vende, o está vendiendo menos; 2) la empresa no gana dinero o su rentabilidad ha bajado demasiado y 3) la empresa no tiene ni dinero ni más capacidad crediticia. Estas son las primeras consecuencias de la crisis y los primeros síntomas que se pueden notar. La competitividad se puede calcular comparando el rendimiento de la inversión en el sector en donde está la empresa, es decir se trata de conocer el desempeño de los competidores en relación a la empresa en cuestión. El índice de competitividad se calcula como la relación entre el rendimiento de la inversión de una empresa determinada y el rendimiento de la inversión del sector o de los principales competidores de la empresa. Esta relación puede ser mayor que uno (>1), igual a uno

---

<sup>68</sup> Klopfer M et Petit D, Vers la compétitivité totale, Publi- Union, Paris, 1989, citado por García Erquiaca Eduardo.

<sup>69</sup> Klpfer M et Petit D, o/c

(= 1) o menor que uno (<1). Los dos últimos casos indican que la empresa ha perdido su competitividad; la causa puede estar originada en una estrategia inadecuada, en la cartera de productos o de negocios que son no compatibles con las demanda del mercado o no se han tenido en cuenta las condiciones cambiantes en el sector.

Las otras principales disfunciones por falta de competitividad son: las disfunciones de origen comercial ( la disminución de las ventas, la inadecuada estrategia producto-mercado y la falta de políticas comerciales),la concentración en una sola línea producto-negocio-servicio- mercado, los canales de comercialización inadecuados, la inadecuada elección de mercados, la baja participación en el mercado por incapacidad de penetración , la línea de productos maduros o en declinación, la cartera total de productos compuesta por ítems de baja rotación, la mezcla de productos inadecuada, la imagen de marca, la estrategia de mercado y la estructura de las ventas.

### **8.8. Las disfunciones originadas en los mecanismos de crecimiento de la empresa**

El enfoque del crecimiento de la empresa <sup>70</sup> puede ser pertinente en el análisis de la crisis porque la elección de los mecanismos de crecimiento puede ser inadecuados. Puede ser de origen externo, en este caso la empresa contrae endeudamiento y depende de la posición en su sector expresada por la rentabilidad económica que debe superar el costo del capital. En consecuencia, para evitar la crisis por endeudamiento deberá estar limitado por tres factores: el capital propio, la tasa de retención de beneficios y el rendimiento en relación al costo del capital.

$$G = \frac{D}{PN} \cdot p \cdot (Rte - i) \quad ^{71}$$

El índice de endeudamiento es la relación de la deuda (D) con el capital propio o patrimonio neto (PN), cuándo es superior a uno la empresa entra en crisis; p es la tasa de retención de beneficios que retroalimenta al capital propio ya que se trata de expresar que cuando una empresa gana \$ 1 cuánto de esta suma distribuye y cuanto ahorra, ya que cuanto mayor es el ahorro más aumenta su capital propio.

El crecimiento interno dependerá de la competitividad porque se origina en el rendimiento de la inversión de la empresa que está dependiendo de su competitividad y de la capacidad de ahorro. En este caso se puede entrar en crisis por carecer de suficiente fondos para crecer, para hacer nuevas inversiones y diversificar productos y mercados. En este enfoque el crecimiento tiene un límite porque depende de la posibilidad de aumentar el capital propio que en caso no suceder no puede crecer.

$$Gi = Rte \cdot p \quad ^{72}$$

En el crecimiento total entran los dos componentes antes mencionados: el crecimiento externo y el crecimiento interno. Las empresas para crecer con menos riesgos de entrar en crisis tienen que utilizar ambos mecanismos, pero será decisión de la dirección cuánto de endeudamiento y cuánto de autocalpitalización. La crisis puede producirse en el caso en que los mecanismos de crecimiento externo sean más preponderantes que los mecanismos crecimiento interno.

<sup>70</sup> Godet Michel, De la anticipación a la acción, Marcombo, Barcelona , 1993.

<sup>71</sup> Sallanave J.P, La gerencia integral, Norma, Bogotá 1990.

<sup>72</sup> Sallanave J.ean Paul,o/c

$$\frac{D}{PN} .p. (Rte - i) + Rte.p \quad ^{73}$$

PN

La relación del crecimiento de la empresa con el crecimiento del mercado es un tema que ha sido planteado por varios autores. En el caso de que cuando crece la demanda en un sector, las empresas tienen que aumentar las ventas, la empresa que no lo haga entra en crisis. El otro enfoque consiste en que en el crecimiento de la empresa <sup>74</sup> tiene que haber un equilibrio entre el crecimiento equilibrado ( $t_e$ ) y el crecimiento real ( $t_r$ ), en caso contrario habrá fragilidad financiera cuando:  $t_r > t_e$ , cuando el crecimiento real es superior al crecimiento equilibrado y la otra posibilidad es la fragilidad de mercado cuando el mercado crece más rápido que la empresa:  $t_m > t_e$ , lo que también conduce a la crisis. Las otras posibles disfunciones son el crecimiento con disminución de la rentabilidad y la desinversión sostenida.

## 9. LAS DISFUNCIONES QUE SE ORIGINAN EN LA RELACIÓN EMPRESA - ENTORNO

La empresa como sistema tiene características teleológicas porque debe cumplir unos propósitos, tiene una misión y unos objetivos para lo cual cuenta y asume un repertorio de funciones. Una función permite tener la capacidad de actuación de una unidad (o parte) sobre otras unidades (o partes) del sistema o para con el sistema como un todo. En su interior circulan los flujos que generan relaciones e interacciones que están soportados por los recursos materiales, financieros y humanos y energía que circulan en su interior. Estas son las fuentes de la complejidad o también algunas veces visualizado como el caos. La *complejidad* es algo difícil de enfrentar y de resolver, es algo imposible de comprender por la dinámica de las variables que participan.

La empresa asume ciertas funciones porque tiene la responsabilidad de poner en movimiento los flujos de recursos que circulan en los subsistemas del sistema económico que circundan a la empresa. El espíritu humano sólo puede funcionar reduciendo la complejidad, transformando el diálogo en monólogo, esquematizando las interacciones complejas <sup>75</sup>. La paradoja de la acción organizada consiste en la necesidad de la simplificación de la realidad para el desarrollo de las actividades en una organización pero sin poder suprimir la complejidad.

La visión compartida, la misión, la estrategia, los objetivos, las reglas, los procedimientos, la estructura y la cultura compartida pretenden asegurar la eficacia en una organización, pero no se los reconoce como las verdaderas causas de los problemas que tiene una empresa. En las diferentes situaciones observadas durante el trabajo de campo se ha podido constatar que la disfunción no se deriva de las responsabilidades individuales, sino de la articulación conjunta y no regulada de ignorancias individuales y colectivas. <sup>76</sup> Por lo tanto un aspecto clave es que el problema será más o menos significativo en función del modelo y de los instrumentos de observación empleados y cuál es el marco conceptual que se utiliza. Es decir, la existencia o no de la disfunción y su significación dependerá del observador.

El entorno complejo se caracteriza por el desorden, por tal razón las organizaciones tienen que desplegar cuantiosos recursos y acciones; pero que si no son utilizados

---

<sup>73</sup> Sallanave, Jean Paul, o/c

<sup>74</sup> Godet Michel, o/c.

<sup>75</sup> Mercier Delphine, La ceguera organizacional, : una aproximación metodológica al funcionamiento de las organizaciones, Confines, 2005.

<sup>76</sup> Mercier Delphine, o/c

adecuadamente pueden complicar su posición en su entorno, el caos expresa el desorden que rodea a la empresa. Esto nos invita a admitir que si existe un alto contenido de incertidumbre en el comportamiento de los sistemas, entonces qué podemos esperar cuando administramos a la organización sin ninguna base para tratar de comprender la complejidad interna.<sup>77</sup>

La observación no se desarrolla de manera arbitraria dado que la teoría de los sistemas cerrados autopoieticos parte del supuesto fundamental de que la operación de los sistemas, al estar determinada estructuralmente, depende de su estructura y de su pasado.<sup>78</sup> La vida organizacional es una sucesión y yuxtaposición de la reducción de la complejidad: los individuos y los diversos dispositivos que forman la organización expresan visiones simplificadas de los fenómenos organizacionales. La idea de la complejidad de las organizaciones es el enfoque contrario a la idea tradicional de que las decisiones que se toman no responden a la ecuación de causa –efecto, ya que los sistemas no tienen una dinámica lineal: romper la tradición significa comprender la dinámica no lineal de los sistemas. En última instancia, el principal enemigo a vencer es la negación. Muy pocas organizaciones tienen la conciencia de que una crisis puede estallar en cualquier momento. Esta anticipación no forma parte de nuestra cultura y, sin embargo, es la única manera para prepararse y aminorar su impacto una vez que ocurre. La detección de estos signos es uno de los componentes esenciales de cualquier forma de manejo de crisis. Mucho antes que se desaten, casi todas las crisis envían repetidamente estas señales de peligro.<sup>79</sup>

La empresa existe en un ecosistema que la contiene y forma parte de él, esto le permite por lo tanto generar acciones para mantenerse dentro de él y para que pueda adecuarse a las nuevas situaciones que se presentan. Esto posibilita que el entorno, total o parcialmente, pueda ser el resultado de los cambios que se generan dentro de la organización en la medida que sea capaz de ejercer el poder suficiente.

El conjunto de los elementos que componen la organización: la estructura, los procesos y las interacciones actúan conjuntamente como un organismo que coevoluciona dentro de su entorno. La empresa, contendrá o no, aspectos que le permiten el apalancamiento, o sea el desarrollo de fortalezas y también los aspectos que generan la fragilidad o sea la fuente de las debilidades.

El entorno se caracteriza por la rapidez, por la constancia de los cambios y por las interrelaciones que deben esperarse con las inevitables modificaciones de los escenarios. El cambio debe aceptarse como una verdadera regla del juego, especialmente por la dirección de la empresa. El ajuste permanente es necesario para adaptarse mejor, en consecuencia de algún modo debe predecirlo y anticiparse.

Los entornos son específicos de acuerdo a la actividad dominante para cada espacio económico, país, región y provincia. La complejidad puede ser el resultado de la cantidad de actores implicados, de las relaciones entre ellos pueden ser algunas veces únicas, pero a la vez múltiples y flexibles. Las relaciones entre los actores pueden ser cooperativas e intercambiables.

Las variables que componen el entorno de la empresa se pueden agrupar en un conjunto o más o menos homogéneo que denominamos ecosistema, las que se pueden interrelacionar entre sí, influyen en su funcionamiento y le dan una característica específica. Las variables específicas predominantes en el sector y el conjunto de variables externas se combinan entre sí tejiendo un sistema de relaciones que la caracterizan. Es la trabazón de las partes o de los subsistemas que están estrechamente relacionados y tiene una característica específica en cada caso. Es el

---

<sup>77</sup> Cornejo Alvarez, o/c

<sup>78</sup> Luhmann Niklas, Introducción a la teoría de los sistemas, 1996, citado por Alvarez Cornejo.

<sup>79</sup> Ian Mitroff , Managing Crisis Before They Happen ,Amacom, 2002

complejo de relaciones entre la empresa y el conjunto de subsistemas externos que contienen las variables que influyen en su comportamiento y que, a la vez, tiene que el poder de influir sobre él para obtener sus ventajas competitivas dentro de un espacio determinado por la empresa, por su sector y la sociedad que la contiene. Para comprender las partes debemos primero dirigir nuestra atención al todo, porque este todo constituye el campo de estudio que es inteligible en sí mismo.<sup>80</sup> La perspectiva espacial de la empresa se puede describir como un conjunto formado por la empresa y por los subsistemas económico, productivo, proveedores, el ámbito socio-político y el aparato educativo-tecnológico de una sociedad.

La vida social se presenta en diferentes planos: el económico, el político y el social que influye en la percepción de la extensión espacial. La sociedad puede contener diferentes comunidades que están relacionadas entre sí y a la vez también las sociedades se relacionan entre sí. Los aspectos políticos y económicos pueden ser actualmente los elementos que unifican al mundo contemporáneo en una nueva globalización, pero lo que no se puede globalizar es la cultura que es el componente social que fragmenta el mundo, los continentes, los países, las regiones y las provincias. La cultura es el aspecto de la vida humana que no permite una total unificación de los territorios y que dispara la formación de los diferentes “todos” que son los entornos.

La concepción egocéntrica del mundo, la ilusión de que el progreso en la concepción occidental y anglosajona, que tiene su fundamento en su concepción de la democracia occidental y del progreso tecnológico como motor del cambio, siempre estará acotado por la cultura. El funcionamiento de las instituciones de una sociedad se caracterizará por un color específico que se genera por las relaciones particulares que surgen de la característica de una cultura como resultado de la herencia biológica de sus miembros, del entorno humano, de las características de las relaciones sociales, de su “habitat” geográfico y de la capacidad de cambiarlo, de las características del suelo, del clima, de la presencia o ausencia de riquezas naturales y del sistema de relaciones con otras ecosistemas.

La globalización y la relación entre los diversos mercados no se pueden considerar como un conjunto con características universalmente uniformes. La influencia de la tecnología de la información, de las comunicaciones, de los flujos comerciales y financieros, de la movilidad del mercado del trabajo, de las interconexiones internacionales, de las nuevas formas de competir y de la aparición de una vasta red de competidores pueden tomar configuraciones de diferentes formas que siguen siendo específicas de acuerdo a cada geografía particular. Arnold Toynbee<sup>81</sup> sostiene la tesis de la unidad de la civilización es una concepción errónea; lo que ha ocurrido es que ha sido posible globalizar aparentemente la política y la economía sobre una base occidental; pero la cultura no ha sido sujeta a la globalización porque aún permanecen vivas las civilizaciones no occidentales.

Las disfunciones más frecuentes son: 1) las relación artificial entre los componentes del ecosistema de la empresa tales como: la sobredimensión del sistema financiero (formal e informal), 2) la concentración de la propiedad de la tierra y de otros bienes productivos, 3) el exceso de funcionarios políticos y de lobistas, 4) el desequilibrio entre empleo público en relación al empleo privado, 5) los subsidios innecesarios al sector privado, 6) el gasto y la inversión pública de baja productividad, 7) la relación artificial entre los componentes del entorno genera formas minoritarias de comportamiento que son ilegítimas, 8) la incapacidad para neutralizar las fluctuaciones de los negocios (desajustes entre producción y consumo, declinación de las ventas y caída de los precios), 9) la falta de información del contexto y de la competencia,

---

<sup>80</sup> Toynbee Arnold J, El Estudio de la historia, EMECÉ editores, Bs.As, 1952.

<sup>81</sup> Toynbee Arnold, El Estudio de la Historia, EMECE, Bs.As,1952.

10) La existencia de demandas insatisfechas de la comunidad, 11) la imposibilidad de responder a las políticas ambientales, 12) la mala calidad de la población de empresas y 12) poca acciones de responsabilidad social.

## 10. CONCLUSIONES

Las respuestas concretas en la gestión de cada empresa ante la crisis deben surgir de su propio seno, en caso contrario serán inadecuadas; el problema consiste en la calidad y el tipo de respuestas que se elaboran. Si la respuesta es de retracción de la empresa la consecuencia es la profundización de la crisis. En cambio si la respuesta es la expansión como un proceso de “avanzar” sobre el entorno previendo escenarios alternativos, los resultados serán la superación de la crisis.

El testimonio de los empresarios lo confirman, por lo que mencionaremos algunos tomados al azar en la empresa escrita. El Presidente de la Unión Industrial Argentina Sr. Héctor Méndez ha expresado recientemente que las empresas tienen que hacer lo suyo y el gobierno cumplir con su responsabilidad, primero deben actuar las empresas y luego pedir cuentas a los gobernantes.<sup>82</sup> Los errores son propios. Si pongo mal los precios o elijo mal el local, si las políticas que aplico son equivocadas, el culpable soy yo, no el Gobierno, la competencia o el cliente.<sup>83</sup> El mercado argentino presenta muy buenas oportunidades de ventas para nuestra compañía, por eso hemos decidido volcar aquí buena parte de nuestra inversión planeada para 2008, que es la más alta desde que existe la empresa.<sup>84</sup> La estrategia industrial no puede abandonarse por la crisis.<sup>85</sup> Nuestro secreto es haber desarrollado productos buenos y con costos accesibles.<sup>86</sup> Buscamos innovar permanentemente; esa es la clave en este negocio. Todo lo nuevo que sale, nosotros ya lo fabricamos.<sup>87</sup> Este elemento, natural en este mercado (condiciones topográficas y la particular idiosincrasia productiva del agricultor argentino), es nuestra mayor fortaleza, y que no pueden fabricar cosechadoras de la noche a la mañana, requiere de un fuerte desarrollo del producto.<sup>88</sup> No tenemos miedo a las multinacionales, sino que apuntamos a incrementar la productividad para bajar costos y apelamos a la reinversión permanente para ganar calidad.<sup>89</sup> En el país hay muchos profesionales capacitados para iniciar algún negocio con sello argentino, pero la mayoría no se anima, y muchas cosas se traen de afuera.<sup>90</sup> Argentina tiene ventajas respecto a Europa, E.E.U.U y Japón en cuanto a costo de desarrollo.<sup>91</sup>

Las características de cada ecosistema exige respuestas específicas: 1) la incertidumbre exige flexibilidad, agilidad y proyecto de actor; 2) la interdependencia y la complejidad exige una visión global y el diseño de estructuras simples, 3) los desequilibrios internacionales exige la regulación mediante los “sistemas mundos”, 4) la mundialización exige tener la capacidad para el repliegue de las actividades actuales e incorporar nuevas y reclutar directivos con visión mundial, 5) en caso que se esté frente al crecimiento lento y desigual es necesario luchar por la mayor participación en el mercado, la mayor productividad, calidad y el desarrollo de estrategias de diferenciación, 6) los cambios tecnológicos exigen una mayor automatización y robotización, 7) la desregulación implica enfrentar nuevos competidores, 8) la presencia de la economía de la diversidad y de producción masiva

---

<sup>82</sup> La Nación, Bs.As, 1/9/09

<sup>83</sup> Leo Cofré, La marca superó al hombre; La Voz del Interior, Córdoba, 15/11/09.

<sup>84</sup> Entrevista a Hans Peter Stihl, La Nación, 7/12/08.

<sup>85</sup> Natale Rigani, Presidente de IVECO Argentina, La Voz del Interior, Córdoba, 16/11/09

<sup>86</sup> Ercole Filippa, Presidente de la Cooperativa Láctea Manfrey, La Voz del Interior, Córdoba, 27/5/01.

<sup>87</sup> Américo Alladio, José M.Alladio e Hijos S.A, o/c.

<sup>88</sup> Carlos Rodríguez, Gerente financiero, Agrometal S.A, o/c.

<sup>89</sup> Silvana Guma, José Guma S.A, o/c

<sup>90</sup> Diego Fernández, Diseñador Industrial e Inventor, La Voz del Interior, Córdoba. 19/11/00.

<sup>91</sup> Marcelo Olmedo, Presidente de Promedon S.A, La Voz del Interior, Córdoba, 9/4/ 96.

de la variedad exigen empresas pequeñas y eficientes y equipos de trabajo autónomos y 9) la exigencia de ser diferentes exige empresarios capaces de ser responsables financieramente.

En cualquier caso se trata de revisar la dimensión de la empresa, lo que puede ser dispar según los sectores; en este trabajo estamos investigado las industrias de la madera y de la metalmecánica de la provincia de Córdoba (Argentina). En la actualidad en los sectores metalmecánico y automotriz están en “achicamiento” en cambio los sectores vinculados con los commodities, los alimentos y los servicios se están manteniendo o creciendo en el nivel de actividad, con el correlato de la modificación de la dimensión de las empresas y el nivel de inversión. En 15 de abril de 2008 se publicó <sup>92</sup> que los industriales metalúrgicos advierten posible recesión y menor rentabilidad; en una encuesta realizada por la Cámara de Industriales Metalúrgicos el 55 % de los entrevistados pronosticaron una recesión para los próximos tres años. Además el 80 % pronosticó que existirán problemas energéticos y se buscaran otras alternativas en esta materia. El 82 % consideran que la economía está peor, el 64 % consideran que la rentabilidad bajará, el 70 % opina que la inflación aumentará y el 35 % tiene la certeza de habrá pedido de aumento de sueldos. El argumento para el “achicamiento” se fundamenta en la pérdida de competitividad de algunos sectores, pero se omite el papel de cada empresa en dar respuestas adecuadas en términos de inversión, de mejorar la estructura de costos y de revisión de las políticas clave tales como: la comercial, la financiera, el financiamiento, el crecimiento y la cooperación entre empresas.

La retracción en si misma no es la solución, porque la competitividad que logra una empresa no es el resultado de un período corto de su existencia, sino que es el resultado de una tendencia que se cristaliza en largo plazo; si esta tendencia se interrumpe la consecuencia puede ser su desaparición.

Los escenarios alternativos en caso de no ser propicios la empresa tiene la gran oportunidad de modificar su ecosistema. Las políticas deberían concentrarse en las inversiones, en la calidad del aprovisionamiento, en la calidad de la gestión financiera, en la profesionalización del empresario y de los directivos y el fortalecimiento de los equipos existentes.

La predicción de la conducta de una empresa es posible por los diversos procesos de elección y de decisión teniendo en cuenta las restricciones que provienen de su entorno. Si los resultados se explican por las condiciones y las restricciones del entorno no es necesario tener en cuenta los procesos de toma de decisiones. En cambio, si los resultados se explican por los procesos de toma de decisiones no se toman en cuenta las condiciones y las restricciones del entorno. Si se tienen que tomar decisiones para superar las restricciones del entorno, tendrán una configuración determinada según sea el escenario. A la vez, las decisiones pueden ser tomadas teniendo en cuenta los condicionamientos y las restricciones basados en formas más o menos racionales y en el marco de relaciones de cooperación entre los diversos participantes.

---

<sup>92</sup> Comercio y Justicia, Córdoba, Córdoba, 2008.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- Argyris Chris, El conocimiento en acción, Granica, Bs.As, 2009.
- Artus Patrick y Virard Marie-Paule, La autodestrucción del capitalismo, Capital Intelectual, Bs. As, 2009.
- Baden- Fuller Charles and Stopford John M, The Mature Business, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- Baye Michael R, Economía de Empresa, Mc Graw Hill, Madrid , 2006.
- Bauman Zigmunt, Vidas desperdiciadas, Paidos, Bs.As, 2008.
- Bauman Zigmunt, Modernidad líquida, Fondo de la Cultura Económica, Bs.As, 2007.
- Baumard Philippe, Analyse Stratégique, Dunod, Paris, 2000.
- Boulding Kenneth E, General Systems Theory: The Skeleton of Science, Management Sciencies, Maryland, 2004.
- Brown Shona L y Eisemhardt Kathleen M, Competir al borde del caos, Granica, Barcelona, 2002.
- Caballero Alicia, Vivir en la incertidumbre, Clarin Económico, 31/8/2003.
- Clarke Thomas y Monkhouse Elaine, Replantarse la empresa, Folio, Barcelona, 1994.
- Champú Jim, La marque la diferencia y triunfe, Norma, Bogotá, 2009.
- Chambers Andrew, Auditoria interna eficaz, Folio ,Barcelona, 1994.
- Camprubi I Nieto Ricard y otros, Estudio de Empresas en crisis y elaboración de planes estratégicos, tomos I y II, Consejo General de Economista, Madrid, 1993.
- Champy Jim, Marque la diferencia y triunfe, Norma, Bogotá, 2009.
- Cohen Wiliam A, Cómo ser un consultor exitoso, Norma, Bs.As, 2006.
- Collins James C and Porras Jerry I, Built to Last, Harper Business, 1994.
- Collins Jim, Empresas que sobresalen, Norma, Bogotá, 2008.
- De la Reza Germán A, Arribo a la teoría de los sietmas, UAM, Mexico, 2001.
- De la Mothe John and Paquet Pilles, Technology, Trade and the New Economy, Program of Research in Internacional Management and Economy, University of Ottawa, 1995.
- De la Mothe John and Paquet Gilles, Corporate Governance and the New Economy, Program of Reasearch in International Management and Economy, University of Ottawa, 1996.
- De Cossio de Vivanco José Luis, Gerencia: nuevo enfoque para su estudio, SISFISA, Lima, 1985.
- Del Moral Manuel, Pazos Juan, Rodríguez Esteban, Rodríguez-Patón Alfonso y Suárez Sonia, Gestión del conocimiento, Thomson, Madrid, 2007.
- Duggan Wiliam, Intuición estratégica, Norma, Bogotá, 2009.
- Drucker Peter f, La sociedad poscapitalista, Sudamericana, Bs.As, 1993.

Escofato Antonio, Caos y orden, Plaza Edición, Madrid, 2000.

Galiz Lawrence, Ingeniería Financiera, tomos I y II, Folio, Barcelona, 1994.

García Cuadrado Amparo, Nota sobre teoría general de sistemas, Universidad de Murcia, Murcia, 1995.

García Erquiaga Eduardo, La incidencia del entorno en la competitividad de la PYME: pequeñas empresas de alto rendimiento, Alta Gerencia, Madrid, 1996.

Graig-Cooper Michael y de Backer Philippe, Auditoria de Gestión, Folio, Barcelona, 1994.

Green Peter Sheldon, La dirección ante situaciones de crisis, Folio, 1994.

Gouillart Francis J. y Kelly James N, Revolución empresarial, Mc Graw Hill, 1996.

Lamb Charles W, Hair Joseph F y Mc Daniel Carl, Marketing , Thomsom, Mexico, 2006.

Loehle Craig, Thinking Strategically, Cambridge University Press, New York, 1996.

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

Lajugie Joseph, Los sistemas económicos, Eudeba, Bs.As, 2008.

Jeannet , Jean-Pierre, Dirección de Empresas con mentalidad global, Prentice Hall, Madrid, 2000.

Hamel Gary and Prahalad, Competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston, 1994.

Hidalgo Alberto, El " sistema" de la teoría general de sistemas, El basilisco,nº1, Oviedo,1978.

Hodgson Phil y Crainer Stuart, Los hábitos de los grandes directivos, Folio, Barcelona,1994.

Ohmae Keniche, El próximo escenario global, Warthon School Publishing, 2005.

Kliksberg Bernardo, Administración, subdesarrollo y estrangulamiento tecnológico, Paidos, Bs.As, 1973.

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

Krugman Paul, De vuelta a la economía de la gran depresión y la crisis del 2008, Norma, Bogota, 2009.

Krugman Paul, Desarrollo, geografía y teoría económica, Antonio Bosch Editor, Barcelona, 1997.

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

Marín Hoyos, Cómo recuperar su empresa, Norma, Bogotá, 2002.

McKelvey Hill and Aldrich Howard, Poputions, Natural Selección, and Applied Organizational Science, Admnistrative Science Quarterly, March 1983.

Mitroff Ian I y Pearson Christine, Cómo gestionar una crisis, Gestión 2000, Barcelona, 1997.

Niosi Jorge, Flexible Innovation, McGill-Queen´s University , Montreal, 1995.

- Ortega y Gasset, Meditación de la técnica, Revista Occidente, Madrid, 1957.
- Oster Sharon M, Modern Competitive Analysis, Oxford University Press, New York, 1994.
- Pfeffer Jeffrey, Organizaciones y teorías de las organizaciones, Fondo de la Cultura Económica, Mexico, 1992.
- Prahalad C.K y Ramaswamy Venkat, El futuro de la competencia, Madrid, 2007.
- Pümpin Cuno y García Echevarría Santiago, Cultura Empresarial, Díaz de Santos, Madrid, 1988.
- Michael E, La ventaja competitiva de las naciones, Vergara, Bs.As, 1991.
- Pümpin Cuno y García Echevarría Santiago, Cultura empresarial, Díaz de Santos, Madrid, 1988.
- Pümpin Cuno y García Echevarría Santiago, Estrategia Empresarial, Díaz de Santos, Madrid, 1993.
- Pümpin Cuno y García Echevarría Santiago, Dinámica Empresarial, Díaz de Santos, Madrid, 1990.
- Ramonet Ignacio, La crisis del siglo, Capital Intelectual, Bs.As, 2008.
- Selva Domínguez Manuel J, La empresa y los problemas de decisión, Universidad de Cádiz, Cádiz, 1993.
- Smith Peter, El caos: una explicación de la teoría, Ediciones Akal, Madrid, 2006.
- Sorman Guy, La economía no miente, Sudamericana, Bs.As, 2008.
- Shuchman Matthew L, and White Jerry S, The Art of the Turnaround, AMACON, New York, 1995.
- Thibaut Jean- Pierre, Manual de diagnóstico en la empresa, Paraninfo, Madrid, 1994.
- Toffler Alvin y Heidi, La revolución de la riqueza, Sudamericana, Bs.As, 2006.
- Toybee Arlnod, Estudio de la historia, EMECE, Bs.As, 1952.
- Valinotti Paola, Monografía Hacia un concepto de empresas en crisis, F.C.E., U.N.C, Córdoba, 1997.
- Wallsh Ciaran, Ratios clave para la dirección de empresas, Folio, Barcelona, 1994.
- Weismantel Guy E y Kisling Walter I, Crecimiento empresarial, Mc Graw Hill, Bogotá, 1991.