

Garde, Hugo ; Tosi, Francisco

La responsabilidad gerencial como palanca del desarrollo

Enfoques: contabilidad y administración N° 4, 2007

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Garde, H., Tosi, F. (2007). La responsabilidad gerencial como palanca del desarrollo [en línea], *Enfoques: contabilidad y administración*, 4. Disponible en:
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/contribuciones/responsabilidad-gerencial-como-palanca-desarrollo.pdf>
[Fecha de consulta:.....]

(Se recomienda indicar fecha de consulta al final de la cita. Ej: [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2010]).



LA RESPONSABILIDAD GERENCIAL COMO PALANCA DEL DESARROLLO

por Hugo Garde y Francisco Tosi

1 Introducción

La responsabilidad empresaria ha sido históricamente disociada de la responsabilidad de conducción. Esto parece polémico, sin embargo no es más que lo que surge de la relectura de los clásicos. F.W. Taylor¹ afirmaba la importancia social del estudio de la productividad como motor del crecimiento. La búsqueda de la productividad en la organización empresarial aporta al bienestar general. Este autor expresa que la organización científica y el trabajo a destajo son aportes al bienestar del trabajador no solo contribuciones a la acumulación de capital de las empresas. Separar el planificar del hacer era para Taylor no sólo un procedimiento para incrementar la eficiencia empresarial sino un modo para mejorar el desempeño, por lo tanto la remuneración y así el bienestar material del trabajador y de la empresa como consecuencia de la mayor eficiencia. La selección científica del personal no sólo mejora el rendimiento en su actividad y como consecuencia aporta a la pro-

ductividad de la empresa y a su vez mejora su bienestar. Los continuadores de Taylor como Gantt, los cónyuges Gilbreth, Bedaux, Rowan y Halsey formaron esta idea que la responsabilidad principal del dirigente es la eficiencia y la productiva asignación de recursos. Como se ve el énfasis es en el aspecto que hoy llamaríamos administrativo. El propósito de Fayol es crear esa doctrina administrativa, así tenemos hoy la apertura en operaciones, en funciones, los catorce principios y finalmente el pedido en 1916 al gobierno francés de un plan nacional de difusión, capacitación y aprendizaje de la administración.

Sus aportes no se limitaron a la esfera privada sino actuó (después de retirarse en 1918) en la administración pública. Muchos ingleses y norteamericanos tomaron sus aportes y los ampliaron, Gulick, Urwick, Mooney y Brech. Sin embargo, tal como Taylor, aunque sin su énfasis; ratifica la tendencia que el dirigente debe ser capacitado, técnico, administrador, planificador. Su responsabilidad, podemos simplificar, es: hacer bien

¹ Taylor, F.W. Scientific management. Harper and Row. 1947.



su trabajo, eficiente y productivo. Tanto el inglés Lyndall F. Urwick ² como el norteamericano Luther H. Gulick ³ profundizan estas tendencias aportando ideas y propuestas. Mary Parker Follet ⁴ inició las llamadas escuelas psicobiológicas que pusieron el eje en el hombre, el trabajador y su integración. Las sucesivas escuelas de relaciones humanas centraron en el trabajo la cuestión administrativa. Bakke, Dubreueil, Mayo, El ecléctico Drucker comienza a enfrentar la cuestión de la responsabilidad empresarial y su relación con el ambiente, difícil, turbulento, cambiante y complejo. Es justamente el pensamiento de Drucker el que ha tenido una gran influencia en la década del 60 hasta los 80. Su clásico *La Gerencia de Empresas* ⁵ ha sido y es libro de consulta obligatorio de la gerencia profesional.

En esta introducción y al objeto de nuestro trabajo solamente tomamos la perspectiva que surge del modelo de gestión general DPO. La dirección por objetivos resume el esquema de valores implícitos. Las áreas más comunes para la fijación de objetivos muestran claramente la ideología subyacente. Rentabilidad, Valor aportado/productividad, Situación en el mercado, Innovación, Recursos físicos y financieros son las áreas tangibles, el resto son intangibles. Justamente el resto Imagen pública, Relaciones con los obreros y gerentes son cualitativos, no cuantificables. Esto sabemos que en términos empresarios significa prácticamente dejarlos de lado de Alfred Sloan ⁶, Octave Gelinier ⁷, Cyert y

March ⁸, Ansoff ⁹ profundizan esta tendencia. Herbert Simon ¹⁰ trata claramente la insuficiencia de la teoría clásica de la administración y desde la perspectiva sociológica sistémica identifica la unidad de análisis de la ciencia de la administración; esta es la decisión. Su teoría de la racionalidad limitada muy cercana a las teorías sociológicas de alcance medio. Pero sigue manteniendo la perspectiva de concentrarse en el estudio de la eficiencia empresarial y los énfasis en la dirección que son apenas atenuados por la visión sistémica. Efectivamente las relaciones entre las decisiones trascienden los límites de la organización pero siempre son secundarias respecto a la visión interna. Las propuestas sobre las cadenas de valor de Porter ¹¹ y el énfasis sistémico de Senge ¹² parecen ir en la dirección de la interacción y de la apertura de la empresa a su integración con el ambiente. Sin embargo la visión competitiva ratifica la tendencia de ver la responsabilidad empresaria como limitada a la productividad y la eficiencia y el resultado. El medio es el campo fértil para agregar valor y demuestra que es también un aporte de valor es decir de rentabilidad. Es importante esta contribución de Porter, gran estudioso de la productividad y las ventajas competitivas de los países y por analogía de las empresas. Las áreas sistémicas siempre son estudiadas con la finalidad de encontrar mayor eficiencia y productividad. El propio Senge trata de hacer una contribución a la rentabilidad empresarial y por lo tanto a la conducción.

² Urwick, L.F. *The making of scientific management*. Pitman. N. Y. 1957. Ver nota (1).

³ Gulick, L. *The metropolitan problem and american ideas*. Knopf, N. Y. 1962. Ver nota (1).

⁴ Parker Follet, M. *Dynamic administration*. Pitman. 1941.

⁵ Drucker P., *La gerencia de empresas*. Ed. Sudamericana. Buenos Aires. 1974.

⁶ Sloan, A. *My years with General Motors*. Doubleday. L. A. 1963.

⁷ Gelinier, O. *Le secret des structures competitives*. Hommes et Techniques. Paris. 1966.

⁸ Cyert R.M. y March J. A. *behavioural theory of the firm*. Prentice Hall. 1963.

⁹ Ansoff H. I. *Corporate strategy*. McGraw Hill. 1965.

¹⁰ Simon H. *El comportamiento administrativo*. Ed. Sudamericana. Buenos Aires. 1977.

¹¹ Porter, M., *Estrategia competitiva*. México. Cecs. 1982.

¹² Senge p. *La quinta disciplina*. B. A. Ed. Granica. 1990.



De este modo volvemos a la proposición inicial sobre el énfasis histórico en la responsabilidad de conducción dissociada de la responsabilidad empresaria, corporativa o social. Además es importante ver que estos autores o muchos de ellos son los que habitualmente se enseñan en universidades, en grado, postgrado y cursos. Con lo cual ratifican las tendencias. La cuestión de la responsabilidad corporativa, que pueden hacer las empresas y los empresarios para el desarrollo, por lo menos material, de la sociedad es habitualmente enfocado desde la moral. La Iglesia católica se ha pronunciado reiteradamente sobre la importancia de la función social del empresario. El Magisterio, Denzinger Hünemann ¹³ así como las publicaciones sobre Doctrina Social son un ejemplo. El discurso de Pío XII ante la Union Cristiana Imprenditori Dirigenti ¹⁴ resume brillantemente el pensamiento: "Quien se dedica a tratar problemas relativos a la reforma de la estructura de la empresa sin tener presente que cada empresa particular está por su fin estrechamente ligada al conjunto de la economía nacional corre riesgo de poner premisas erróneas y falsas, con daño del orden económico y social completo". Desde Francisco de Vitoria ¹⁵ hasta Smith ¹⁶, Locke ¹⁷ y Hume ¹⁸ las raíces católicas, cristianas y liberales fundamentan lo que después Weber ¹⁹ llamaría el espíritu del capitalismo.

Ese capitalismo que parece haber desbordado los principios cristianos que justamente Weber plantea en el libro citado. La impresión que recibe el lector autónomo es que hay un discurso moral con su evolución teológica y científica y por otro lado la evolución científica de la admi-

nistración. Hemos hecho una breve mención de la evolución histórica científica de la administración y alguna cita relámpago de las cuestiones morales. Pero la impresión es que no se trata de visiones convergentes sino de paralelismos que quizás se toquen sólo en el infinito. El asunto es muy delicado porque pone la cuestión en el centro del escenario. Deben los empresarios y dirigentes, integrar su acción en el ámbito social de desarrollo o deben sólo ocuparse de hacer rentable su organización o la parte de su responsabilidad.

*¿Cuál debe ser su posición ante el dilema costo social versus beneficio empresarial?
¿Se deben limitar a aprovechar de la legislación aun sabiendo que provocan un daño social?
¿Hay un límite ético a la comunicación o sólo sirve si vende?*

Así podemos llenar páginas de preguntas y los terribles dilemas morales hoy tan comunes en la vida empresarial. No es última en esta madeja la cuestión de la obediencia debida, la asociación ilícita o la desinformación pasiva. Estas son sólo consecuencias de los dilemas anteriores que la judicialidad de la insolvencia o de los presuntos ilícitos enfrenta como puede, disecando, separando en tareas y finalmente creando más confusión que claridad, pero esta es otra cuestión.

Así resulta que por un lado va la recomendación moral, por otro la progresión científica de la administración de empresas y por allí en el medio la legislación positiva que por su propia naturaleza se limita a la búsqueda de la judicialidad

¹³ Denzinger H, Hünemann P. El magisterio de la Iglesia. Ed. Herder. Barcelona.1999.

¹⁴ Curso de doctrina social católica. Madrid 1967. pág. 645.

¹⁵ Vitoria F de. De indis et de iure Belli reflectiones. N. Y Oceana. 1964.

¹⁶ Smith A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations, N.Y. 1937.

¹⁷ Locke J. Of civil government. Everyman. 1943.

¹⁸ Hume D. Writings on Economics Ed. Nelson. 1955.

¹⁹ Weber M. The protestant ethics and the rise of capitalism. Scribner. 1931.



pero no va hacia la integración de la conducción de empresas en el desarrollo de la sociedad. Velo²⁰ plantea que hay un elemento importante que está dinamizando el estudio de la administración en esta dirección. Fortalecer la responsabilidad corporativa en el desarrollo de la sociedad. Es el crecimiento del llamado tercer sector. El estudio del rol del tercer sector y la ética en la economía. Anheier Seibel²¹ estudian comparativamente las organizaciones del tercer sector y fundamental es el aporte del gran pensador A. Sen²² sobre la ética en la economía. La perspectiva del desarrollo ético, es fundamental para comprender esta necesidad. Sin embargo el valioso trabajo de Sen va fundamentalmente al análisis macro y los fundamentos éticos necesarios para construir el desarrollo económico que signifique crecimiento. Giddens²³ vocero del tercer sector e ideólogo de la tercera vía analiza la estructura social y las necesidades que para el desarrollo puede aportar el tercer sector; las ONG, las NPO. Esta es una frontera que, si bien excede este trabajo, merece un seguimiento.

El antes citado Velo muestra que la limitación tanto del enfoque keynesiano como el enfoque liberal de la noción de empresas, requiere la búsqueda de nuevos paradigmas unificados para instalar el concepto de administración, ciencia de la dirección integrada en una visión moral.

Una articulación que tenga un sentido de dirección amplia, vertical y horizontal, de la dirección a los resultados, desde los inversores hacia la sociedad.

Plantea que el New Deal marcó éxito de la visión Keynesiana sobre este tópico, generando pautas:

1. Clara división entre el rol del Estado y el mercado. El mercado se ocupa del desarrollo del capitalismo.
2. El establecimiento del concepto de business governance basado en la capacidad creciente de los mercados financieros para controlar la aplicación de recursos.
3. La introducción de legislación innovadora de las empresas públicas y del control estatal, que compensan los efectos del mercado o de la intervención.

Este modelo de a poco avanzó en otras sociedades industrializadas. Este enfoque pone la relación entre Estado y mercado, entre público y privado. Este es el término "Noción Keynesiana de la empresa". En el orden económico keynesiano la empresa es un componente del equilibrio social.

La visión liberal, siempre según el antes citado Velo, pone la empresa en un rol autónomo y central. La empresa tiene el rol de favorecer el desarrollo a través de la maximización del patrimonio. El Estado debe garantizar su acción y promover su protección en cuanto eficiente. El empresario es el arquetipo del generador de desarrollo. La maximización de resultados es el punto central de la visión liberal. La empresa tiene como responsabilidad social obtener resultados, ganar dinero y ser eficiente dentro de las pautas mínimas que fija el Estado. Este es el cuerpo de conocimientos que básicamente forman la evolución de los paradigmas de administración. La mayoría de los autores que hemos citado, más allá de sus convicciones han actuado en la construcción de este paradigma.

²⁰ Velo, D. Corporate social responsibility in the global market, in The european review. Vol. 8 N° 1-2 Consorzio Pavese, 2003.

²¹ Anheier H. K., Seibel W, The third sector. Comparative studies of Nonprofit organizations. De Gruyter, Bruxelles, 1990.

²² Sen A. On ethics and economics. Blackwell, 1987

²³ Giddens A, Sociología. Alianza Editorial, 1999



2 El problema

Después de la Segunda Guerra Mundial la fractura entre la dimensión del Estado Nación, la dimensión de los Mercados y la dimensión de los Negocios.

La internacionalización de los negocios, la legislación y el establecimiento de los valores sociales han generado esta nueva situación. Nuevas realidades regionales, la modernización y su consecuencia la globalización, fuerzan la fractura entre la focalización en la administración interna y la necesidad de la responsabilidad social. La fuerza de trabajo, la preservación del ambiente, la desigualdad, las migraciones son algunos de los problemas que presionan hacia este cambio.

El orden keynesiano se fragmenta, así como la confianza en los paradigmas liberales, que en el marco de la situación antes comentada, reclaman nuevas propuestas o por lo menos presentación de hipótesis.

Sin entrar en enormes complejidades sociales y políticas de las acciones antes citadas, estamos en presencia de un cambio. En la Argentina, en particular, la situación es acuciante. Crisis reiteradas y una clara impotencia dirigente para lograr el desarrollo sustentable y equitativo nos obligan a doblegar los esfuerzos.

¿Alcanza con que cada dirigente empresario sea más eficiente en su trabajo sin ocuparse lo que sucede a su sociedad?

¿Es suficiente con trasladar al Estado o a las ONG la responsabilidad social?

¿Es solamente un problema de los sucesivos gobiernos y de los presupuestos jurisdiccionales la falta de desarrollo argentino?

¿Puede haber empresas prósperas y exitosas en un ámbito social de 50% en condiciones de pobreza?

Intentaremos aportar algo con nuestra hipótesis sobre la necesidad de aportar la visión moral a la administración.

3 Estado del arte

La conducción entendida como alta gerencia tiene la responsabilidad de ser el motor de transformación, porque marca el rumbo, en una transacción interactiva con el estado representado por el gobierno y en el marco de la sociedad.

La responsabilidad de esta alta gerencia es entonces, cada vez más social y cada vez, más operativa.

Esta división en alta gerencia y middle management y operativos no es quizás agradable pero responde a la realidad.

De acuerdo a Simon (op.cit) es necesario tener en cuenta el proceso de cambio que viven las organizaciones, el auge de los sistemas cambiará la manera de hacer las cosas y de pensar. Es necesario medir el impacto que va a tener este cambio sobre la sociedad y la manera de organizar el trabajo en el futuro. El sistema político de las organizaciones influirá sobre su diseño y por ende en el trabajo en particular. Va a nacer lo que se conoce como los trabajadores del conocimientos. Surge una gran especialización ante la aparición del trabajador del conocimiento.

Peter Senge (op. cit.) expresa que es fundamental desarrollar un comportamiento sistémico en las organizaciones y que en la actualidad, el aprendizaje debe ser constante. El problema radica, en que en la mayoría de las organizaciones el modo en que están diseñados los circuitos administrativos y la manera en que se definen los puestos de trabajo y la forma en que pensamos e interactuamos crean problemas, no sólo en las relaciones entre las personas, sino también en el aprendizaje. Existe una fusión entre la persona y la identidad de la tarea encomendada. Y lo que es necesario aprehender a deco-



dificar, es que la parte interna y externa de la organización forman parte del mismo ecosistema y a la hora de tomar decisiones es uno solo, es necesario superar esta visión convencional de dividir el marco del entorno.

Para poder ver procesos lentos y graduales es necesario prestar atención a lo evidente y lo sutil.

Es necesario agregar, que la experiencia directa es importante como modo de aprendizaje, pero cuando los actos van más allá de dicho aprendizaje directo, es imposible aprehender de la experiencia directa.

Esto sucede, porque nunca se pueden experimentar todas las consecuencias de las decisiones que se toman. Cuando las decisiones que se toman son críticas, influyen en todo el sistema. Para poder manejar de alguna manera el impacto de las mismas, en las organizaciones surgen jerarquías funcionales. El problema radica cuando estas estructuras se transforman en feudos y los problemas trascienden los límites funcionales de la organización.

Las estructuras organizativas influyen sobre la conducta de las personas y nace en el sistema una crisis y la manera de evitar estas crisis es por medio de una forma diferente de pensar, que es por medio del pensamiento sistémico. Es decir, incluir en el razonamiento y el sistema de percepción las interrelaciones causa y efecto y agregar el estudio de las estructuras que modelan los actos individuales. Por estos actos, se producen cierto tipo de acontecimientos.

Cuando se menciona estructuras, se hace hincapié en las interrelaciones que son claves y que influyen en la conducta a lo largo del tiempo.

En general, de no poseer un pensamiento sistémico no se toma en cuenta la experiencia y

no se decodifican los actos que suceden en otro lado del sistema. Por lo tanto, es necesario la comprensión de lo que sucede para modificar la conducta habitual de hacer frente a los problemas y cambiar la actitud de enfrentarlos.

Es necesario, como dice Mintzberg²⁴ que cuando el sistema político articula una cultura organizativa del diseño, que en el diseño administrativo y sistémico, interactúan 5 fuerzas que de acuerdo a la intensidad de cada una de ellas, dará como resultado una clase de organización. La fuerza de la estrategia, trata de diseñar una estructura organizativa simple para centralizar el control por medio de la coordinación y supervisión directa. Otra fuerza que se debe tener en cuenta es la coordinación por medio de la normalización de procesos, surge en este caso la tecnoestructura y lo esencial es la especialización vertical y horizontal del puesto de trabajo.

En otros casos, la fuerza del diseño trata de alcanzar una profesionalización burocrática; en ocasiones los ejecutivos tienen por objetivo manejar sus propias unidades de negocios y por último el staff trata de influir en las decisiones y lograr una adaptación mutua entre la coordinación de los ejecutivos y sus consejos.

Es necesario aclarar, que en la práctica es habitual que exista una mezcla de estas formas de diseño organizacional, vale decir que no son puras.

Pero, por sobre todas las cosas, es responsabilidad del sistema político corporativo, la clase de cultura que desean implementar en la organización y de la misma surgirá el grado de complejidad y diversidad interna de la forma que han organizado las relaciones de comunicación, el grado de descentralización y las relaciones de autoridad, jerarquía y responsabilidad.

²⁴ Mintzberg, H. El poder en la organización. Barcelona. Ed Ariel. 1992.



Pero la alta gerencia tiene su responsabilidad social, como antes vimos en Velo (op. cit.)

Entendiendo que si se aceptara la necesidad de responsabilidad social y una herramienta de control y de management, podría ser el criterio de control de gestión incluida en algunas propuestas de balance social.

El management tiene sus valores propios que apuntan en general a la eficiencia en el uso de recursos.

*¿Son suficientes para ser el motor del cambio?
¿Deben ser regulados por la sociedad?
¿Hasta donde? ¿Hasta cuando?*

En realidad, la posición que apunta a posicionar el management a la función de maximizar el valor agregado o lo que es lo mismo el valor por acción (digresión). **No es suficiente, porque para un eficiente motor de desarrollo, el trabajo entendido como el de la alta gerencia debe estar en función de objetivos de estado.** Un ejemplo de esto es el caso de los distritos industriales en Italia.

Esto demuestra la necesaria interacción management, inversor, estado-gobierno, sociedad.

Otro punto de importancia es el del tercer sector y ONG que deben tener sus propias herramientas gerenciales no necesariamente las prestadas del management corporativo.

4 Hipótesis

Indudablemente la administración, como categoría del conocimiento, ha recorrido un largo camino. Quizás 1911 sea una fecha injusta que descarga sobre Taylor (op.cit.) mucha responsabilidad. Pero sin duda la administración con pre-

tensión científica nació con el ingeniero, así como Fayol (op.cit.), el verdadero gerente profesional, creó las condiciones de pretensión científica de la administración. La famosa crítica de Simon (op.cit.) es en realidad un tributo, más que una lista de contradicciones. Es cierto que la unidad de dirección puede contradecir y ridiculizar la unidad de mando tal como la centralización y la autoridad fueron despellejadas por las novedades estructurales de un puro consultor como Drucker (op.cit.). Pero este es el camino de la administración. Schumpeter²⁵ muestra el rol del empresario tal como lo retoma frecuentemente la escuela austriaca; Von Hayek ve al empresario como el motor del desarrollo. **El empresario como la locomotora que arrastra el tren de la sociedad por las vías trazadas. La trasgresión que no es descarrillar hace la diferencia y crea el valor en el esquema macro y micro de Porter (op.cit.). Por otro lado la visión moral traída por la religión desde adentro, desde la persona, crea a través de la cultura los valores de cada uno. El derecho positivo con las leyes y normas fija los límites.** La Argentina en los años treinta era uno de los países más ricos del mundo y por ello había recibido más de cinco millones de europeos en menos de sesenta años, según Devoto²⁶. Setenta años después se calcula que en veinte años, según el Indec, más de un millón de argentinos están en el exterior. Solamente en el 2002 ingresaron más de 100.000 argentinos a España. Además de echarse culpas unos a otros, la dirigencia argentina no parece encontrar el camino del desarrollo. Según el Indec recién con el crecimiento estimado del año 2004 el PBI per cápita se situará en los niveles de 1997. En la década del ochenta ese mismo indicador se redujo casi un 5%.

El nivel de exclusión es inédito en las últimas décadas de la historia social argentina: dos millones de planes asistenciales, 17% de desocupación, subocupación.

²⁵ Schumpeter, J, History of economics Analysis. Oxford, 1954

²⁶ Devoto, Fernando. Historia de la inmigración en la Argentina. Ed Tesis. B. Aires. 2003



En realidad queremos evitar la categorización tan común entre empresario y dirigente. Para nosotros el que decide, siguiendo a Simon, es el objeto de este análisis. Sea accionista o empleado, el que toma las decisiones estratégicas es el que nos interesa. Aclarado esto también, queremos fijar nuestra posición sobre otro tema que, más allá de su importancia jurídica (y las estrategias defensivas) no es justificativo: es la llamada "obediencia debida".

No queremos entrar en este asunto espinoso, simplemente excluir este instituto o argumento del debate sobre la responsabilidad empresarial. Conclusión: el empresario es aquel que decide (independientemente de su situación jurídica); el que decide tiene su responsabilidad más allá de las cuestiones jurídicas que lo pueden proteger. Creemos que está pendiente todo el desarrollo de la teoría de la responsabilidad.

La responsabilidad corporativa es entonces la resultante de la responsabilidad de los que toman las decisiones. A estos los llamamos *gerentes*. Los gerentes no se pueden amparar en la obediencia debida o en otras coberturas pues son responsables de lo que hacen. La racionalidad limitada de sus decisiones, es decir como Simon (op.cit.), entender las circunstancias de conocimiento, tiempo y lugar de las decisiones a tomar, será el criterio de juicio eventual, así como lo que podemos llamar: "el balance de la secuencia de decisiones". Esto quiere decir que ante un eventual problema, por ejemplo el estado falencial, la responsabilidad será evaluada según la secuencia, la totalidad, la integración de las decisiones tomadas siempre con la restricción de la racionalidad limitada. Por tanto también debe utilizarse este criterio para exigir responsabilidad en las circunstancias que en esta hora la sociedad argentina vive. *Es imprescindible el enfoque sistémico para la decisión empresarial.* Mella ²⁷ grafica claramente el juego de relaciones, vínculos y nodos que se llama *sistema*.

En términos empresariales no se diferencian los términos sociales.

Porter (op.cit) nos muestra como la construcción de ventajas competitivas obra sobre la cadena de valor. Esta incluye empresas pero también el Estado y sobretodo el consumidor. Es por tanto que existe en la administración ya el concepto, asimilado y aceptado, que el consumidor es parte de la empresa o por lo menos interactúa necesariamente.

Siendo así, el gerente no puede desligar la empresa de su responsabilidad en el desarrollo. La maximización del valor por acción, el precio justo, la rentabilidad a corto plazo integrada en el largo plazo e integrada en el equilibrio social no pueden ser desarrollos autónomos que desconocen o no consideran la realidad social.

Sin embargo es inaceptable, en nuestra situación actual, no exigir a la administración de empresas la profesionalidad que la sociedad espera. Si bien es difícil legislar esto, hay criterios impositivos y financieros de estímulo. Los gerentes que estimulen el consumo popular (acorde a sus productos), el concepto de valor-calidad-precio, la innovación, el empleo, la capacitación, la exportación de valor agregado de mano de obra nacional (que es como sabemos el factor diferenciante en la gestión empresarial), deben ser premiados.

La primera tarea consiste en listar estos méritos y la segunda en gerenciar el control. La tercera es la determinación del premio. Esto no debiera ser una iniciativa saltuaria, sino un compromiso público. Naturalmente esto debe ser abierto a todos, público (por ejemplo por internet), para evitar esmerilar esta iniciativa como una más de las tantas finalmente terminadas en manos de unos pocos, muchas veces los menos meritorios. El gobierno, la universidad competente,

²⁷ Mella, P. Elementi di economia aziendale. Ed Utet. Torino, 1995



las asociaciones de consumidores, los consejos profesionales debieran generar un consejo de planeamiento mancomunado con las asociaciones empresarias para generar los sitios de evaluación. Empleo, manos de obra como valor agregado, aporte al consumo popular, exportación de valor agregado, innovación o aún copia exitosa, aporte al desarrollo local o barrial.

La motivación tayloriana sigue vigente aunque sea difícil hoy afirmar cuál es el paradigma vigente de motivación. Antes afirmábamos que para la administración no hay tal ficción como la "persona jurídica" sino hay gerentes. Esos gerentes saben que los premios son útiles si son pecuniarios, como acceso diferencial al crédito o ventaja tributaria, pero saben también que es muy positiva la visión pública del mérito empresario. Es esencial, para la recuperación de la imagen empresaria superar el mito "empresas pobres empresarios ricos" y peor aún "sociedad empobrecida empresario enriquecido" cuando no, empresario rico empresa quebrada, desconocida o insignificante. Transformar esto en un valor positivo y constructivo: "empresario meritorio, empresa exitosa, producto atractivo, orgullo nacional".

El último punto de nuestra hipótesis es que solamente la gerencia media y alta están llamadas a este reto. Se puede pretender expandir internamente la cultura del premio por desempeño pero quienes están llamados a este desafío, son los gerentes de la llamada media y alta línea. A decir de Drucker (op. cit) "los que toman las decisiones estratégicas". Ellos deberán ser los transformadores.

Este no es ningún criterio novedoso ni aún inédito. Si bien cada país tiene sus peculiaridades y debe pensarse para cada uno el criterio correspondiente, puede ser interesante hacer algunos comentarios sobre un país con el que existen afinidades culturales: Italia. En primer lugar ya consta en la Constitución de 1948 la importancia del trabajo, en su artículo primero. También cabe mencionar que la República de

Italia premia aquellos italianos que se hayan destacado en la actividad del trabajo con órdenes al mérito, comendador, caballero del trabajo. Sin entrar en la complejidad de los distritos industriales, su constitución, se hace sobre la base del mérito de los participantes. Durante décadas el sistema financiero italiano contribuyó a través del llamado "Mediocredito Centrale" a premiar a los empresarios destacados con fuertes reducciones en el costo del crédito. Lo mismo para el impacto tributario.

Quizás nuestra hipótesis parezca provocativa, sin embargo el rol del empresario (de la empresa por tanto) como motor del desarrollo económico y social en estas circunstancias de nuestro país es insoslayable. El criterio del premio es un típico mecanismo empresarial y entrega el protagonismo necesario de quienes lo debieran tener (aunque a veces pueda parecer mejor no tenerlo, la situación social exige de todos sus hijos la máxima colaboración).

El nivel gerencial medio y superior son los destinatarios públicos de este esfuerzo que se les requiere, y el criterio a seguir debe surgir de aquel grupo que antes citábamos. No es muy difícil fijar algunas pautas como las que definimos antes. Quizás sea un poco más complejo adjudicar el grado de esfuerzo según cada sector. De allí la importancia de las asociaciones empresarias en el planeamiento. Naturalmente, esto no obstaculiza el trabajo hoy muy modesto de los organismos de defensa de la competencia.

Esto por último es el desafío para toda la profesión: aportar propuestas para ayudar a la sociedad a salir de este triste encantamiento antes que se convierta en una lamentable costumbre.

5 Marco teórico

En las organizaciones, coexisten dos niveles de personas a saber, aquellas que toman las decisiones y las otras que aceptan y se adaptan al sistema de decisiones imperantes.



En lo relativo a las decisiones son muchos los autores que han tratado este tema.

En particular nos apoyaremos en Herber Simon, Harrison, Pelletier.

Herber Simon (op. cit.) expresa que existe un proceso para la toma de decisiones gerenciales racional y que la palabra decisiones es un sinónimo de gerencia.

De tal manera que el ejecutivo es quien toma las decisiones en las organizaciones.

El proceso para poder tomar decisiones incluye etapas que son: encontrar los posibles cursos de acción ante un problema, elegir dentro de esos cursos de acción uno y "evaluar las selecciones pasadas", en este caso cuando el curso de acción es repetitivo.

En general, el nivel cultural, la inteligencia y la experiencia son factores a tener en cuenta en el momento de medir la calidad de las decisiones tomadas.

Agrega Simon que de acuerdo a la naturaleza de las decisiones, estas pueden ser "programadas cuando son repetitivas y de rutina, en la medida que se ha elaborado un procedimiento definido para manejarlas de tal modo que no deban tratarse de nuevo cada vez que se presenten". Este tipo de decisiones, están enmarcadas dentro de lo que se conoce como racionalidad tecnológica. Vale decir que se convierten en rutinas y que en caso de conflicto entre las partes se aplica el teorema de la racionalidad limitada.

En el caso de decisiones no programadas, en cuando la organización no tiene un marco referencial propio o específico. La cualidad esencial es focalizarse en la naturaleza del problema por medio de una acción inteligente.

Para ampliar la diferencia entre estos dos tipos de decisiones se puede clarificar que dentro de aquellas a las que se ha definido como programadas se encuentran las decisiones de procedimientos administrativos, modelos, simulación. En síntesis las soluciones a los problemas dentro de la organización se realizarán por un proceso analítico y lógico. En el caso de decisiones no programadas, entra a jugar el tema del conflicto organizacional y por lo tanto la manera de pensar no es lineal, vertical y analítico, sino sintético.

Frank Harrison y Monique Pelletier²⁸ expresan que la esencia del management es tomar decisiones, para ello se basan en los estudios de Simon, además agregan en el artículo que las decisiones deben tener un sentido de justicia y que además las decisiones son el corazón de las organizaciones. Debido a que pueden ser correctas, malas pero nunca neutras. Cuando hablamos de decisiones, debe tenerse en cuenta que las decisiones son procesos para alcanzar metas. Cuando se está en presencia de la decisión misma, es el momento en el cual el decisor, impregna al curso de acción tomado de sus emociones.

Las decisiones de la gerencia afectan la cultura, las relaciones económicas cuando se toman desde un punto de vista de la organización es decir desde el plano estratégico.

Debemos tener presente, que debe existir un marco ético para la toma de decisiones, ese marco ético, se sustenta en base a principios. Si es utilitarista, se estará frente a un modelo racionalista que busca maximizar el beneficio, en el caso que se esté presente ante un modelo de la racionalidad limitada, en este caso importan más los procesos para tomar decisiones y las personas que los llevan adelante. Si es un modelo netamente político se pone de manifiesto el utilitarismo o intereses de las personas que

²⁸ E. Frank Harrison & Monique Pelletier, Artículo "The essence of management decision", 30/7/200/462-463



forman parte del sistema político que toma las decisiones.

En relación a este tema de cómo repercute el subconsciente en las decisiones, Peter Senge (op.cit.) expresa, que el ambiente cultural incide sobre la conciencia de la persona, y por ende limita la forma de pensar al tomar decisiones. Va mas allá y expresa que las creencias de las personas también juegan un papel fundamental al tomar decisiones. Lo importante es tratar de aplicar lo que el denomina el pensamiento sistémico, es decir ver las interrelaciones de causa y efecto en todo momento para poder tomar decisiones y que en este proceso de pensar, deben participar los miembros de una organización, para que salgan del pensamiento convencional es decir, dejar de aplicar el pensamiento rectilíneo, como es el lenguaje debido a que esta manera de pensar no afecta al subconsciente y no repercute en la manera de estructurar y organizar el proceso de tomar decisiones en la empresa, que no es otra cosa que gerenciar.

Al tomar decisiones en procesos de cambio, es necesario tener en cuenta los procesos limitantes que subyacen en la conciencia de cada miembro de la organización por que en última instancia, no confían en la persona que toma las decisiones. Por eso, producen un mecanismo de defensa para sobrevivir, a lo que se debe apelar es a la misión, visión y los valores culturales y rituales de dicha organización para poder llevar adelante el cambio.

Estos son los límites que la teoría de la organización expone. Pero es necesario incorporar en la cultura del gerente los valores que corresponden a una visión moral del desarrollo: equidad, justicia social, solidaridad.

¿Es posible?, ¿Es compatible?

Consideramos, que no solo es posible sino necesario y que la sociedad va a presionar en esta dirección. Si incorporamos a este amplio marco teórico de Senge, Simon, Harrison, Peltier en la problemática que anticipamos en páginas anteriores fijadas por Velo y si profundizamos el análisis atento a nuestras dudas sobre si el management tradicional es suficiente para generar ese arranque al motor para el desarrollo de nuestro país.

Si nos limitamos a la maximización del beneficio sin atender a los requerimientos sistémicos del entorno; y si esto es así nuestro marco teórico tradicional no alcanza. Tampoco podemos ser tan ambiciosos de pretender integrar todo esto en la moral como principio. En parte por la necesidad de la ética, en parte por la dificultad de su integración con la práctica.

Nuestro marco teórico, por lo tanto incorpora los criterios del enfoque sistémico para aceptar la interacción con el medio y ante cada acción interpretar conscientemente la respuesta. No aceptar el "no mirar" hace aquello que interactúa pero parece estar fuera de los límites de la administración. Como dice Beck²⁹ el riesgo ecológico se incorpora a la decisión empresarial por la fuerza de los acontecimientos. Exxon Valdez o Prestige no son nombres al azar sino tragedias ecológicas que han invadido la esfera empresarial y que a partir de allí son tan importantes en las reuniones de directorio como otros temas más tangibles o tradicionales. En esta agenda se está posicionando, no por la moral, no por la ética, necesariamente, sino por la necesidad, por la importancia, por la desorientación. Se está posicionando la cuestión de la responsabilidad social en el desarrollo. Este cambio de actitud es el primer paso para el avance que la responsabilidad empresarial tendrá. Solamente un cambio de actitud gerencial podrá ser el motor eficaz del desarrollo.

²⁹ Beck, U. Un nuevo mundo feliz. Ed Paidós. Barcelona.2000.



6 Conclusión

El marco teórico ha permitido integrar y justificar la perspectiva elegida para esta problemática. Para que la empresa y quien la guía el gerente (sea empresario o no) puedan aportar como motor del desarrollo socioeconómico es necesario que ocurra alguna de estas cosas sistemáticamente:

1. El gerente llevado por sus valores internos participa del proyecto general de crecimiento socioeconómico.
2. La sociedad estimula y motiva al gerente para que el aporte al desarrollo socioeconómico.

Específicamente no evaluamos la alternativa hipotética tres, es decir la sociedad obliga y fuerza al gerente a colaborar. Esto va fuera de la realidad por dos cuestiones concurrentes:

1. El capital no es fácil de forzar y de esa manera se estimula la corrupción que se transforma en el valor de la arbitrariedad. El autoritarismo económico (como el político son primos de la hipocresía).
2. Al ser forzado nos vamos fuera de la propuesta genérica que hicimos al principio en la búsqueda de mecanismos de colaboración pero sobretodo para dejar atrás nuestra frustrante historia económica donde nombres grandilocuentes y falsos ídolos dominan el escenario histórico.

En el acápite más arriba, dejamos el primer punto para el campo de la moral y la ética económica. Lo relacionado con la esfera interna y con la estructura y definición de valores es esencial, para la comprensión pero excede los alcances de este trabajo.

En el punto segundo el que recibe nuestro enfoque. Primero la hipótesis que apunta a restringir en la media y alta gerencia, los promoto-

res del cambio. Ellos son los motores que aportan al desarrollo socioeconómico. Las decisiones estratégicas provienen de la conducción y según los modelos y prácticas de delegación bajarán a los niveles inferiores.

Los gerentes son los que deciden y ellos muestran el perfil de la responsabilidad corporativa. Está en ellos el colaborar, aportar y construir propuestas funcionales al desarrollo económico. En la introducción comentamos como la administración de empresas ha colaborado, para la estructuración de herramientas de manejo de NPO y el amplio espectro de lo que llamamos tercer sector. Un primer aporte sobre el que no avanzamos pero resulta evidente, es progresar en el desarrollo de estas herramientas a través del amplio continente científico de la administración. La articulación entre empresa y universidad no solo a través del mercado de trabajo, sino a través del sistema de donaciones, becas y luego pasantías, así como legados y aportes al sistema universitario. Más allá del debate que no profundizamos porque esto sólo es material de trabajo, si la subsidiariedad puede ser parametrizada y planificada, vemos que muchos grupos económicos en la Argentina (como en el mundo) han constituido fundaciones y sociedades mixtas desarrolladas con finalidades de aporte social. Este camino, es un ejemplo del avance, que también desde la gestión, puede hacer una empresa, inclusive independientemente de su retorno en visibilidad e imagen corporativa.

Entonces, es un camino que hay que profundizar sea a través de la escisión simulada de estructuras, como el caso de los propios gerentes que dan vida fuera de la empresa a otras estructuras del tipo del tercer sector.

Sin embargo, insistimos aquí también en lo que hemos reiteradamente citado: los gerentes colaboran desde su propia decisión corporativa. No es que se ganan por un lado el elogio social y por otro las utilidades. Esta es, quizás la conclusión central: es el trabajo del gerente el que



debe aportar al desarrollo socioeconómico, puesto él mismo frente al dilema de cómo optimizar el aprovechamiento productivo de los recursos en el entorno de no tomar decisiones, que él sepa que no aportan al desarrollo socioeconómico. Si las decisiones tomadas, no sólo afectan el desarrollo socioeconómico sino también el desarrollo o existencia de su propia empresa serán doblemente responsables. Doble estado falencial. Esta aparente rigidez surge de la contemplación que hacemos, nosotros los

argentinos de nuestro desempeño socioeconómico. Nuestra falencia, como también se dice, nuestra deuda interna exige responsabilidad.

Sin embargo, creemos que la sociedad toda, a través de sus representantes pueden facilitar esta conducta a través de estímulos. Como en el caso de Italia, pero atento a nuestra realidad y cultura, es posible generar importantes mecanismos tributarios, financieros, sociales y comunicacionales que fortalezcan esta dirección. ❖