

Estrategia, Política y Complejidad



Luis Alejo BALESTRÍ
Santiago FERRO MORENO

[2014] LIBROS DE TEXTO PARA ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

Estrategia, política y complejidad

Luis Alejo BALESTRI
Santiago FERRO MORENO

Balestri, Luis Alejo

Estrategia política y complejidad / Luis Alejo Balestri ; Santiago Ferro Moreno.
- 1a ed. . - Santa Rosa : Universidad Nacional de La Pampa, 2015.
312 p. ; 25 x 18 cm.

ISBN 978-950-863-240-1

1. Administración de Empresas. I. Ferro Moreno, Santiago II. Título
CDD 658

LIBRO DE TEXTO PARA ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

Estrategia, política y complejidad

Luis Alejo Balestri y Santiago Ferro Moreno

Septiembre de 2015, Santa Rosa, La Pampa

Diseño y Diagramación: DCV Gabriela Hernández-Div. Diseño-UNLPam

Impreso en Argentina

ISBN 978-950-863-240-1

Cumplido con lo que marca la ley 11.723

EdUNLPam - Año 2015

Cnel. Gil 353 PB - CP L6300DUG

SANTA ROSA - La Pampa - Argentina

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA

Rector: Sergio Aldo Baudino

Vice-rector: Hugo Alfredo Alfonso

EdUNLPam

Presidente: Ana María T. Rodríguez

Director de Editorial: Rodolfo Rodríguez

Consejo Editor de EdUNLPam

Ramiro A. Rodríguez

María Esther Folco

María Silvia Di Liscia

Santiago Audisio

Liliana Canpagno

Celia Rabotnikof

Edith Alvarellos

Paula Laguarda

Rubén Pizarro

Mónica Boeris

Griselda Cistac

Introducción.....	11
Capítulo I: Decisión y modos de abordaje del futuro	15
Decisión.....	17
Condiciones de la decisión: certeza, riesgo, incertidumbre y ambigüedad.	25
La certidumbre permite la predicción.	28
El riesgo lleva al pronóstico y la proyección.....	28
La incertidumbre y la prospectiva.....	29
La ambigüedad y el pensamiento complejo.	30
La importancia del presente.....	31
Realidad y complejidad.	32
El paradigma de la complejidad.	34
Metodología de los sistemas complejos.	41
La Ciencia pos normal.....	44
Capítulo II: Prospectiva	47
Prospectiva y preferencia.	49
La extrapolación de tendencias.....	49
Análisis de variaciones canónicas.....	51
Guiones de futurición.....	51
Concepto de prospectiva.	53
Salto creativo y actitud anticipadora.	54
La importancia de la utopía al construir futuros.....	56
Actitudes filosóficas frente al futuro.	58
La construcción de escenarios.	60
La prospectiva en el modelo de planificación estratégica propuesto.	62
Capítulo III: Estrategia y política	65
La Estrategia.	67
Estrategia y Táctica.	71
Pensamiento Estratégico.	72
Políticas y Estrategias.	74
Fines, objetivos y metas en la estrategia y la política.	76
El poder y sus características.	78

El campo político.	83
Política y conflicto.	84
La construcción de futuros y la neutralidad científica.	86
Capítulo IV: Las estrategias y sus fines.	91
Finés en los distintos sistemas bajo estudio.	93
Propósitos de la estrategia.	95
Desarrollo o competitividad.	96
Competitividad.	97
La competitividad sistémica y sus niveles.	100
Críticas a la competitividad.	103
Capítulo V: Modelo para el análisis y formulación de estrategias. ..	107
Modelo propuesto: el cuadro de la estrategia.	109
La Situación Deseada (SD).	110
La Situación Actual (SA).	112
La Situación de Mejora (SM) y la zona de conflicto.	112
Indicadores en la SA y la SP.	114
El problema de pasar de la SA a la SM (análisis estratégico y campo de fuerzas).	116
La política como restricción.	120
La identificación, formulación y selección de estrategias.	121
Metas de gestión, control sistémico y estrategias contingentes.	126
La asignación de responsabilidades.	130
Síntesis de lo propuesto.	131
Capítulo VI: Instrumentos de análisis y síntesis.	133
La recolección y el análisis de los datos para la toma de decisiones.	135
La observación cualitativa.	139
Las entrevistas.	140
Sesiones en profundidad o grupos de enfoque.	142
Análisis documental.	143
Biografías e historias de vida.	145
Procesamiento cualitativo de datos.	146
Mapas cognitivos o conceptuales.	146
El árbol de problemas.	147
La espina de pescado.	148
Modelo problemático integrado.	149
Instrumentos de síntesis.	150
El análisis por grillas.	151
Gráfico de la telaraña.	152
La matriz FODA cruzada.	153
El Cuadro de fuerzas estratégicas (CFE).	155
Capítulo VII: Planificación.	159

El Plan y la estrategia.	161
Antecedentes de la planificación.....	162
En el Estado.	162
En las organizaciones privadas.	166
Entonces ¿Es necesario planificar?.....	169
Plan operativo.	170
El proceso de planificación estratégica.	174
El ciclo de la planificación estratégica a la utopía concreta.	176
Capítulo VIII: Sobre las organizaciones.....	179
Estrategias en organizaciones.	181
Sobre la investigación estratégica en organizaciones.	182
El Estudio de Casos.....	184
La Investigación Acción.....	187
La organización como sistema.....	188
Marco teórico de la empresa.	199
Evolución y rupturas en la teoría de la empresa.	199
Teoría de la agencia.	210
Teoría de la empresa japonesa.	216
Teoría evolucionista de la empresa.....	218
Teoría de la regulación aplicada a la empresa.	220
Teoría de los juegos.	221
Teoría de las perspectivas.	225
Teoría del caos.	225
Teoría de la contingencia.....	226
Teoría de las restricciones.....	228
Aprendizaje organizacional.....	229
Economía con rostro humano.....	230
Capítulo IX: Sobre las organizaciones, su gobierno y dirección.	231
Clasificación de las organizaciones.....	233
Organizaciones complejas, dirección y conflicto.	235
Aspectos políticos de los fines, objetivos y metas (propósitos). 236	
El sistema político de una organización.	241
Formulación de Estrategias y sistema político.	245
Clasificación de las organizaciones desde lo político.....	246
Gobierno de las organizaciones y juegos de poder.	247
Componentes del sub sistema político.....	250
Sobre el órgano soberano.	252
Sobre el órgano ejecutivo.....	254
Sobre el órgano de fiscalización.....	256
Gobernabilidad, ética y liderazgo.	256
Sobre la ética en general.	256

Marco ético en los negocios.	263
Dirección y liderazgo.....	266
Capítulo X: Aplicación del análisis estratégico y la formulación de estrategias en organizaciones.	279
Aplicación del método en las organizaciones.....	281
Guía para el análisis y planeamiento estratégico en organizaciones...285	
Paso N° 1: reflexión sobre valores.	285
Paso N° 2: reflexión sobre el modelo deseado.....	287
Paso N° 3: diagnóstico de la situación actual.....	288
Paso N° 4: definición del modelo de mejora.	289
Paso N° 5: análisis estratégico interno.	290
Paso N° 6: análisis estratégico externo.	292
Paso N° 7: cuadro de fuerzas estratégicas.	293
Paso N° 8: formulación de estrategias.....	294
Paso N° 9: preparación del plan operativo.	296
Bibliografía utilizada.	299

INTRODUCCIÓN

En el presente libro se enlazan ideas, conceptos, términos y preguntas que fueron surgiendo en el desarrollo de la Cátedra “Comercialización Estratégica y Operativa” de la Carrera Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios (Facultad de Agronomía-Universidad Nacional de La Pampa). El marco teórico-metodológico desarrollado aquí es una segunda etapa, que amplía la experiencia de la Cátedra “Industrialización y Comercialización de Productos y Subproductos Pecuarios” (Facultad de Ciencias Veterinarias-Universidad Nacional de La Pampa). En ese contexto fue expuesto y a su vez recibió aportes de sus docentes, en particular, del Médico Veterinario Carlos Daniel Saravia.

Desde nuestra perspectiva, intentamos abordar, en este primer libro, las complejidades de la estrategia en sistemas organizacionales con o sin fines de lucro, públicos y privados. Pretendemos poner a disposición de los interesados los principales conceptos teóricos y metodológicos del análisis y planeamiento estratégico, con un formato que resulte ameno a la lectura.

Entender la realidad que vivimos en el presente es uno de los aspectos más controvertidos de la Ciencia. La Administración debe comprender e interpretar su dinámica para tomar decisiones acertadas. Esta interpretación dependerá de varios aspectos; uno de ellos es el marco teórico con el que se la mira. Proponemos la teoría de los sistemas complejos para describir, entender y analizar la realidad. Esta cuestión no implica el camino más fácil.

Es sabido que la planificación y la estrategia son formas de decisión y, por lo tanto, herramientas para adentrarnos en el futuro. Pero ambos conceptos se vinculan de forma compleja con otros, cuyas definiciones e interpretaciones no están del todo claras en la Administración. En este “mundo conceptual” apuntaremos esencialmente a la estrategia, que supone decisiones a futuro, en un marco político determinado.

Iniciamos el recorrido con la principal función de los conductores o administradores de las organizaciones: la toma de decisiones. El concepto nos ubica frente a la línea del tiempo, ya que estas se toman en

el presente, con información del pasado, para impactar en el futuro. Después de verificar las importantes limitaciones de los modelos matemáticos propuestos por el *mainstream*, abordamos la incertidumbre y ambigüedad de las decisiones estratégicas. Proponemos la concepción de las organizaciones como sistemas complejos y los decisores como sujetos con racionalidad limitada e información incompleta y costosa.

A continuación desarrollamos el marco teórico de la Prospectiva, como elemento para la construcción colectiva de futuros posibles o deseables. Luego de explicar en qué consiste y cuáles son sus principales lineamientos, trabajamos la versión normativa que está contenida en nuestra propuesta teórica-metodológica. No se descarta el sistema de escenarios alternativos, pues nos permiten verificar la validez de nuestras proyecciones. Al entrar en los modos posibles de formulación de estrategias, nos encontramos con la “política”, disciplina que estudia los modos con que los diferentes actores sociales persiguen sus intereses, participan de los juegos de poder y logran acuerdos que permiten la superación o atenuación de los conflictos y la obtención de niveles aceptables de gobernabilidad. El desarrollo del concepto permite comprender cómo se llega a definiciones políticas que determinarán el campo de acción de las estrategias, traducidas en definiciones apriorísticas de valores y concepciones de la organización. También revisamos el concepto de estrategia a la que concebimos como “un camino” para alcanzar determinados objetivos. Reconociendo el problema de la complejidad de los fenómenos y la existencia de intereses, practicamos un “análisis situado” de la realidad y del futuro.

La formulación y la ejecución de la estrategia nos lleva a descubrir por qué razón se aplican tanto a nivel de organizaciones (micro), complejos (meso) y territorios (macro). En la búsqueda de los fines de la estrategia, nos encontramos con una mirada clásica que afirma la necesidad de un pensamiento estratégico orientado a prevenir, atenuar o potenciar los desafíos del entorno. También repasamos y relacionamos un importante grupo de autores que prevén la estrategia en función de un modismo: la competitividad. La verificación de algunos resultados no deseados (¿externalidades?) de esta actitud nos llevó a revisar esta propuesta y a recuperar el viejo concepto de desarrollo, también aplicado a los tres niveles.

Posteriormente abordamos la planificación, como instrumento que permite programar la acción en el camino que marca la estrategia. Después de la inmensa prédica en contra de este instrumento, nos pareció importante trabajar su importancia y su finalidad. De ese modo, indicamos cómo realizar un plan operativo para la ejecución de una estrategia, previendo los controles necesarios sobre la ejecución y la asignación de

responsabilidades. Lo propuesto se enmarca en un proceso iterativo y continuo que requiere de un aprendizaje permanente desde la práctica y de la retroalimentación que supone el control. La primera parte del libro termina con la aplicación del modelo práctico de estrategia, de naturaleza prospectiva.

La segunda parte propone un análisis de la naturaleza de las organizaciones, la aplicación de la estrategia a los distintos tipos según sus objetivos (normalmente diferentes). La teoría económica fue desarrollando a lo largo del tiempo diversas escuelas con planteos y “modelos” para la toma de decisiones. Analizamos esta evolución desde la “teoría de la empresa”, por tratarse de la organización más estudiada. Partimos de la concepción de la empresa como un punto en el espacio, hacia las miradas más nuevas, como las teorías de la agencia, la evolucionista, la regulacionista, la del caos y otras similares. Dado que gran parte de las decisiones políticas y estratégicas están fundadas en valores y principios, realizamos un breve repaso de la ética como marco de las decisiones.

En el cierre del último capítulo, proponemos una guía práctica para la ejecución del modelo. Esta fue construida a partir de la experiencia de varios años de cursos de grado, posgrado y extracurriculares, dictados en la Universidad Nacional de La Pampa y en otras instituciones académicas. Entre los marcos teóricos-metodológicos disponibles se opta por plantear el análisis prospectivamente, considerando la construcción del futuro como una opción factible. La propuesta metodológica incorpora distintos aspectos de la teoría de los sistemas complejos, la prospectiva estratégica y las relaciones de poder. El problema concreto es el pasaje de la situación actual al proyecto de mejora, en un tiempo determinado y bajo un modelo deseado definido sobre la base de valores. Para su análisis se propone identificar y valorar fuerzas estratégicas, internas y externas, estructurales y coyunturales, que traccionen favorable o desfavorablemente en la concreción de los objetivos.

Nuestra propuesta no es predecir, quizás tampoco pronosticar (aunque esta situación puede presentarse). Trabajaremos la estrategia con la finalidad de reflexionar sobre el futuro, buscando entender sus desarrollos, tendencias y riesgos, para comprender y tratar de crear alternativas contingentes. La prospectiva y la planificación serán abordadas a partir de su aplicación, como complemento. La finalidad de esas reflexiones es percibir mejor el rol que podamos desempeñar en el presente intentando anticiparnos a las situaciones más comprometidas o para poder aprovechar las favorables.

En los contenidos expuestos en el material presentado, integramos conceptos vistos en las asignaturas mencionadas y tratamos de provocar

una mirada crítica sobre lo desarrollado en las cursadas. Se procura que el lector (estudiante o graduado en Administración) esté en condiciones de resolver problemas complejos y de analizar la aplicación de marcos teóricos diferentes. Cada lector tiene la obligación y potestad de mejorar lo expresado en el presente material. La contribución de los autores pretende ser el inicio de un camino crítico hacia la construcción de modelos particulares para tomar decisiones en el presente, analizando y criticando la realidad desde lo que se quiere ser en el futuro.

Decisión y modos de abordaje del futuro

Todo gerente, administrador o conductor de organizaciones privadas o públicas, toma decisiones de manera constante. Tal cuestión implica valorar como mejor una alternativa por sobre otras. La decisión depende de las formas, de la información disponible, de los objetivos perseguidos y de las características psicológicas de los sujetos. Se toman en el presente, con información del pasado e impactan en el futuro. Los modelos matemáticos deductivos de la economía neoclásica tienen serias limitaciones en su utilización, ya que varios supuestos y axiomas no se corresponden con la realidad, de modo especial, las condiciones de certeza ya que son muy pocas y de escasa importancia las que tienen esa condición. Se decide en situación de riesgo, pero las estratégicas normalmente son adoptadas en incertidumbre o situación de ambigüedad. La necesidad de interpretar la realidad y, sabiendo que somos portadores de una racionalidad limitada, nos llevó a abordar el marco metodológico que reconoce la complejidad. Las organizaciones, consideradas como sistemas complejos, son influidas por factores no controlables, externos e internos, que deben ser atendidos y entendidos para mejorar el impacto de las decisiones. La teoría de la complejidad y la Ciencia pos normal brindan herramientas que pueden contribuir al abordaje de problemas en las organizaciones.

Decisión

Desde nuestra perspectiva, decidir es la principal función de un administrador, director o conductor. De manera permanente, todo hombre dentro de una organización, empresaria o no, pública o privada, vive tomando decisiones. Jorge Etkin (2005) indica que en el ámbito del *management* hay imágenes que se han convertido en íconos de la conducción o la función directiva, y una de esas imágenes convencionales es la del ejecutivo que toma decisiones desde su posición de mando o en la mesa directiva. El administrador se ve como una persona que sabe *cómo decidir* y aplica sus conocimientos para la conquista de los desafíos organizacionales, cuestión que lleva a Etkin a preguntarse “hasta qué punto los resultados son una consecuencia de esas decisiones, considerando que en la realidad operan procesos internos y externos que los directivos no controlan” (Etkin, 2005, p. 279).

Exitosas o no, con la complejidad que corresponda en cada caso, las decisiones se toman en todo tipo de organización. La función es la misma, cambian los objetivos, las formas en que se toman y los modos de ejecución. Etimológicamente, la palabra decisión significa *corte*, al elegir una determinada alternativa se dejan de lado otras. Esas otras alternativas también ofrecían algún tipo de beneficios que, al cortarlos, se transforman en costos de la propuesta elegida. Se trata de los famosos “costos de oportunidad” de los economistas clásicos.

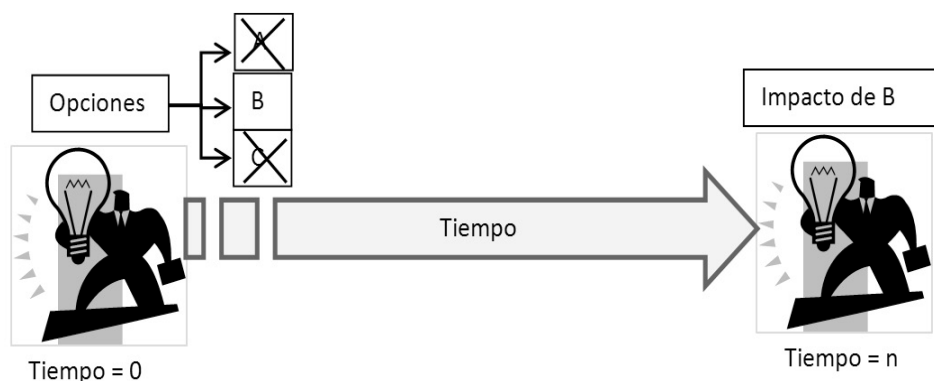
La figura 1 representa un decisor ubicado en el presente (tiempo = 0) al cual se le ocurrió una idea, es decir, tiene un proyecto. Para poder llevarlo adelante tiene tres alternativas u opciones representadas por las letras A, B y C. A partir de la evaluación que realiza, suponemos que elige la B, con lo cual “corta”, dejando de lado las alternativas A y C. Cada una de ellas arrojaba algún beneficio en función del objetivo definido. Ese beneficio, de acuerdo con la teoría económica clásica, es un costo de oportunidad y corresponde evaluar en el momento previo de la decisión. Si consideramos como costos esos beneficios y el resultado es positivo, de

acuerdo con esta mirada, la opción B sería la mejor dado que superaría los beneficios de las anteriores.

En el futuro (tiempo = n) las alternativas A y C ya no existen. Solo ocurrirán los impactos o efectos de la decisión tomada, siempre que esta haya sido traducida a operaciones, actividades o acciones efectivas, desarrolladas en el tiempo.

Si se tenían en claro los objetivos y se habían estimado los resultados esperados en el momento de tomar la decisión, los impactos también podrían ser evaluados. La comparación entre los indicadores programados, los definidos en el momento 0 y los de impacto en el momento n , darán idea de cuán acertada o desviada fue dicha decisión. Esto indica la importancia del análisis y de las mediciones realizadas en el presente, pues es el modo para adentrarnos en el futuro. Medir es la base del sistema de control que genera la retroalimentación, tan necesaria para el equilibrio de los sistemas y para tratar de evitar los procesos entrópicos sociales.

Figura 1: Impacto de decisiones y costo de oportunidad.



Fuente: Elaboración propia.

Llamaremos indicadores de base o diagnóstico a los definidos en el momento de la decisión; indicadores de resultados o desempeño a los medidos en el tiempo en el que situamos los objetivos; indicadores concomitantes a las diversas metas intermedias definidas entre el tiempo de partida y el de llegada. Este punto será desarrollado más adelante con mayor detenimiento.

Es conveniente medir todo lo que se pueda y tratar de hacer un esfuerzo para poder cuantificar las variables. Pero, también es seguro que nos encontraremos con situaciones que no pueden ser medidas, otras cuya medición puede ser obvia y algunas en las que el esfuerzo por medir

no es justificable técnica o económicamente por la mejor situación a obtener. Creemos que lo importante es tratar de tener una actitud proactiva respecto de la medición y ser conscientes de que, a veces, el esfuerzo no explica la mejora esperada en la situación de la decisión. En estos casos, vale la pena evitar los efectos nocivos de las modas y ser críticos de las recetas y paradigmas que pueden llegar a exigir energías innecesarias. Los indicadores de tipo cualitativo pueden ser tan eficaces como los cuantitativos.

Según el desarrollo inicial, al tomar una decisión nos respaldamos en un diagnóstico del presente realizado con información que proviene del pasado, intenta explicar el presente y es potencial conocimiento sobre el futuro. Ese saber de lo que posiblemente suceda nos puede situar en una posición de certeza (podemos anticipar con seguridad los resultados), de riesgos (no sabemos con seguridad pero podemos estimar sus probabilidades), de incertidumbre (conocemos sus efectos probables pero no podemos medirlos) o de ambigüedad (no identificamos bien las variables ni podemos medir sus efectos).

Otro factor que está en juego es la psicología del decisor. No todos somos iguales cuando estamos expuestos al riesgo de no acertar en la opción correcta, y muchos menos a la incertidumbre o a la ambigüedad. Algunos gustan de situaciones críticas y otros las aborrecen. Las reacciones serán siempre diferentes, y esta naturaleza psicológica hará que las decisiones tengan una importante impronta subjetiva.

Pero no solo influye la posición subjetiva frente a riesgo, sino también los diferentes estilos que se pueden encontrar en el pensar y decidir. Algunas personas son más racionales y lógicas al procesar la información, en cambio, otras pueden ser más creativas e intuitivas. Los primeros estudian la información con detenimiento, la requieren ordenada y con un argumento lógico. Los segundos prefieren operarla en conjunto y suelen basarse, de un modo más seguido, en conjeturas y corazonadas. A los primeros les resultan de notoria incomodidad las situaciones inciertas o ambiguas; los segundos toleran un elevado grado de incerteza y tienen capacidad para procesar muchas ideas al mismo tiempo. Aclaremos que los tipos descriptos solo son extremos: todos tenemos algo de racional o de inductivo. Revisar como actuamos en cada situación nos ayudará a mejorar la performance de las decisiones.

En síntesis, la decisión es un proceso mental de un individuo o de un grupo de personas o de organizaciones por el cual se selecciona una alternativa a ejecutar, que supone el descarte de otras opciones. Es importante tener en cuenta que, cuanto más compleja sea la organización, por cantidad de miembros o de recursos, la decisión puede requerir de

formalidades. Esto significa considerar algunas cuestiones previas en el momento de la decisión (convocatoria, quórum), y/o durante el proceso (modo de votar las decisiones) y/o *a posteriori* (registros, publicaciones, otros).

Nunca está de más recordar la necesidad de tomar en cuenta estas formalidades, lo que nos lleva a ocuparnos de la naturaleza jurídica de la organización en cuestión. Omitir alguna de estas cuestiones puede significar invalidar un hecho que puede ser de naturaleza correcta y traer nuevos problemas.

La teoría económica *clásica* tuvo importantes avances en este tema al desarrollar modelos de optimización, en general toda la teoría de la empresa (producción en función de insumos, costos en función de producción, combinaciones de insumos, etc.). Más allá de las imperfecciones que puedan contener por sus supuestos y su reduccionismo, los aportes de esta corriente siempre son un importante elemento a evaluar. También desde la Administración se realizaron contribuciones a la teoría de la decisión, dado que aportó interesantes limitaciones a las propuestas de los clásicos.

Antes de cerrar esta breve referencia sobre el tema de las decisiones, vale la pena detenernos en el tema de la *racionalidad*. Los economistas clásicos, a partir de su modelo de persona, que denominan *homo economicus*, suponen que las tomas de decisiones (empresariales o de consumo) son realizadas de manera totalmente racional. Este concepto supone que se conocen con exactitud sus objetivos y se elegirán aquellas alternativas que le brinden la mayor satisfacción, el mayor grado de cumplimiento. La Economía analiza este tipo de comportamiento, a través de modelos matemáticos deductivos que permiten descubrir el nivel de producción y el máximo beneficio, o el nivel de consumo y las mayores utilidades. El desarrollo de esos modelos se realiza a partir de determinados supuestos que, en la mayoría de los casos, suponen una simplificación de la realidad para poder representarla y visualizarla.

No es fácil la construcción de este tipo de modelos, ya que la mayoría de las veces los problemas reales presentan muchas variables, actores y restricciones impredecibles. En otras ocasiones, resulta difícil, o imposible medir y, por lo tanto modelar.

Este enfoque metodológico está basado en los viejos paradigmas de la *física newtoniana*, que proponían marcos ordenados y buscaban de modo permanente el equilibrio. De hecho, los manuales de economía siguen sosteniendo que cuando se cumple el objetivo del modelo, el sistema está en equilibrio, aunque este sea infinitesimal. Tal argucia se desarrolló para justificar aspectos injustificables. En este esquema

simplificado y reduccionista, basado en supuestos no reales, resulta fácil establecer nexos entre medios y fines y suponer comportamientos y resultados predictibles.

La realidad y los avances de la Ciencia señera de los economistas clásicos (la física) nos está diciendo que los entornos donde se toman las decisiones (donde la mayoría de los factores son no controlables) son evolutivos y dinámicos, de muy difícil interpretación. Esto hace dificultoso el desarrollo de modelos y trastoca a muchos de sus supuestos dados por válidos. Además, cuando investigamos la toma de decisiones, en cualquier nivel nos encontraremos con muchas situaciones de indeterminación de objetivos y de criterios de selección. Sin ellos, no hay modelo que resista su contraste fáctico.

La crítica más contundente en este aspecto proviene de Herbert Simón (1964) quien, después de plantear su investigación, concluye que no existe una función de utilidad de las personas, por lo tanto resulta imposible su maximización. En sus estudios sustituye el irreal modelo del *homo economicus* por una persona más realista, con características basadas en los estudios de la psicología y de la sociología, posteriores a los autores neoclásicos.

En ese sentido, vale la pena retomar los desarrollos de la llamada *teoría de la organización* expuesta en cualquier manual que detalle las corrientes de la Ciencia de la administración. Su mirada realista incorpora el concepto de *racionalidad limitada*, de decisiones en riesgo e incertidumbre, la importancia de los fines perseguidos y fundamentalmente, el estudio del conflicto y la influencia en las organizaciones. También toman en cuenta el impacto de lo que Simón denominó *juicios de valor*, las decisiones complejas influidas por valores y el sentido de lo ético, que por dichos motivos adquieren distintos grados de subjetividad. A la racionalidad limitada le suman la circunstancia de un comportamiento individual *marcadamente finalista*, en el sentido que su conducta apunta a alcanzar fines, que después de logrados se transforman en medios para nuevos fines.

Antonio Freije Uriarte (1989) indica que los planteos de la microeconomía clásica están muy alejados de la realidad empresarial, porque en muchas ocasiones las decisiones no persiguen el beneficio máximo. Sus objetivos o fines no se orientan ni siquiera a la búsqueda del máximo beneficio en el largo plazo sino que definen diversas situaciones que procuran un equilibrio entre los intereses de los diversos grupos implicados en su actividad.

Etkin (2005) se refiere a los temas de la *racionalidad* de las decisiones diciendo que, además de perseguir los objetivos de la organización

(y los propios), también significa “que los individuos deben ser ‘razonables’ al apreciar la realidad y plantear los cursos de acción posibles” (p. 280). Ese ser razonable indica algo más que un comportamiento lógico, implica asumir que “existe un marco dentro del cual el directivo debe operar, formado por las reglas de juego y las prioridades desde la perspectiva de la organización” (p. 280). Ese marco responde al *saber de fondo* que, según el mismo autor, fuera definido por el filósofo Jürgen Habermas (1988) y que hace referencia a las premisas o los supuestos que se conocen y se comparten en la organización. El marco expuesto no significa que no puedan tomarse decisiones que vayan en contra de las pautas aceptadas. En este caso, hay una posición disruptiva por parte del directivo que también tendrá sus razones para fundar su crítica y la alternativa de cambio elegida.

Etkin (2005) también hace referencia a la existencia de múltiples factores dentro de una organización que corresponde tomar en cuenta, tales como los socioemocionales o la divergencia de fines por los diversos grupos internos. Esa situación nos lleva a la trama política que abordaremos *a posteriori*. El último punto que vale tomar en cuenta, es la necesidad de “evaluar la influencia de lo emergente o no controlado” (p. 281); el autor reconoce la existencia de “procesos emergentes en el plano de lo social cultural y político, que toman distancia de las decisiones oficiales y de los propósitos más generales de la organización”, y aclara que “no son otros objetivos, sino otras realidades, otras lógicas, otros tiempos, que reflejan la diversidad de ideas e intereses que coexisten con los planes oficiales” (p. 281). Finalmente el autor dice que “esos procesos no son una enfermedad ni una reacción a los excesos o errores de la gestión, sino elementos de la complejidad”. Por esta razón, dedicaremos un espacio al abordaje de la complejidad, porque entendemos que debe ser tomada en cuenta en la formación de cualquier conductor y estrategia.

Freije Uriarte (1989) distingue, en las organizaciones, los procesos de dirección y procesos de ejecución. En los primeros entra la toma de decisiones; se las clasifican en tres niveles: estratégicas, estructurales y operativas.

Las decisiones estratégicas son aquellas de relevancia, significativas, que repercuten en todo el sistema y que alteran el vínculo con el entorno. Huelga decir que la elección de una estrategia entre varias forma parte de esta clase. Generalmente, este tipo de decisiones responden a problemas mal estructurados, con muchas incógnitas y variables, y con un árbol de decisiones que presenta líneas vacías¹. Se trata de decisiones

1 *Árbol de decisiones* es una técnica que permite analizar decisiones secuenciales basadas en el uso de resultados y probabilidades asociados. Es un instrumento que ayuda en la elección entre varios

en las cuales los riesgos se aproximan a la situación de incertidumbre y muchas veces también presentan un grado de ambigüedad importante, y no resulta posible calcular con exactitud las consecuencias. Estamos frente a situaciones de información incompleta que generan problemas *opacos* (o con poca nitidez). Para Freije Uriarte (1989) tienen por finalidad elegir la actividad futura de la organización, por caso, qué fines perseguir o en qué mercados competir o a qué necesidades apuntar a satisfacer. Como ejemplo de decisiones estratégicas propone la fijación de fines, objetivos y metas, la selección de una estrategia y la puesta en práctica de dicha estrategia. Señala entre sus características, su carácter independiente y de adopción centralizada (prácticamente no son descentralizadas); esas decisiones nunca serán repetitivas y tomadas en zonas de sobra o desconocidas.

Las decisiones estructurales apuntan a definir la estructura más idónea para la organización, a partir de la determinación de las actividades estratégicas a realizar. Además de la estructura, este nivel trata de definir la adquisición y el desarrollo de los recursos con que se intervendrá en la estructura. La estructura es la base sobre la cual se establecerán las decisiones operativas para poder alcanzar los objetivos pretendidos. En el concepto de estructura no solo entran los distintos componentes de la organización sino también las decisiones sobre el rediseño del sistema de información, los modos de distribución de productos, los esquemas de selección y formación del personal y otras de similar naturaleza.

Las decisiones operativas son aquellas que se dirigen a poner en práctica la actividad elegida, a través de la estructura señalada. Como era de esperar, las decisiones operativas quedarán encuadradas en las estratégicas y las estructurales. Estarán fuertemente influidas por ellas. Serán aquellas que tienen cierta repetitividad y, en la mayoría de los casos, se puede predecir cuál será su efecto. Pueden ser descentralizadas, interdependientes y complementarias. Tienen efecto en el corto plazo, y la mayoría de ellas no incide en el entorno, existe una preponderancia del aspecto interno en su concepción. Son decisiones que apuntan a resolver problemas bien estructurados, muchas veces precisos y con información completa, lo que nos lleva a terrenos cercanos a la certeza, es decir, con muy bajo nivel de riesgo. A pesar de esta naturaleza, las decisiones operativas son tomadas, en la mayoría de los casos, por la dirección de la empresa, porque generalmente las personas que la ejercen tienen mucha familiaridad en su adopción y porque los niveles inferiores

curso de acción, provee una estructura dentro de la cual se puede estimar cuáles son las opciones a investigar y las posibles consecuencias de seleccionar una. Si aparecen líneas vacías, no hay opción clara y mucho menos consecuencias.

suelen llevarla para deslindar algunas responsabilidades. No obstante, son las que se pueden delegar y conseguir que se tomen en los niveles de autoridad más bajo.

Cuando hablamos de decisiones en sistemas complejos estamos en un campo interdisciplinario. Una de las características de los enfoques decisorios es que pueden dar lugar a dos tipos de resultados: a) prescriptivos, cuando se identifica por procedimientos matemáticos deductivos, recomendando la mejor opción a través del uso de modelos y b) descriptivos, solo se apunta a revelar cómo se tomaron las decisiones y analizar las habilidades de los decisores.

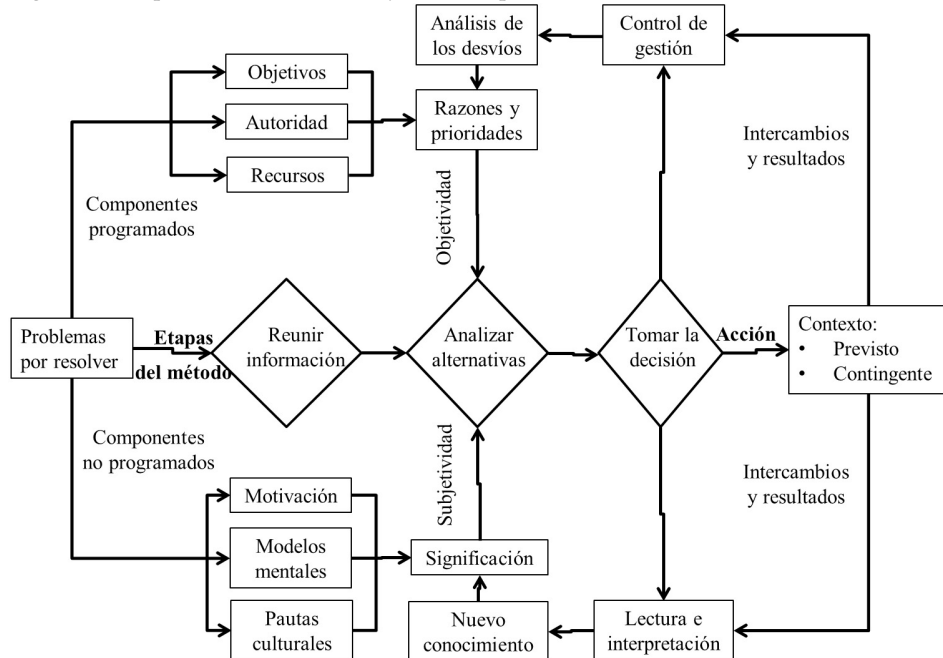
En síntesis, en el proceso de toma de decisiones tienen mucha importancia los objetivos definidos y las premisas presentes en la organización. Además, es preciso tener en cuenta la naturaleza del decisor: cuáles son sus valores, qué criterios define para decidir y con qué recursos cuenta. Ya remarcamos la importancia de sus características personales. Finalmente, poder tomar la decisión exige contar con información sobre la situación presente y las proyecciones futuras.

En la figura 2 se presenta un cuadro tomado de Etkin (2005) que sintetiza de un modo sorprendente el proceso decisorial con todas las implicancias que venimos explicando. En su ecuador están las distintas etapas por las cuales se supone que pasa una decisión: definición del problema, búsqueda de información, análisis de alternativas y adopción de la decisión para pasar a la acción, cuyas consecuencias impactarán en un contexto futuro que puede ser el previsto u otro contingente.

En la parte superior, se detalla el proceso racional y objetivo que permite una programación. Allí están definidos los objetivos y sus metas, los niveles de autoridad formal y los recursos existentes. En la parte inferior se ubican los componentes no programados que obedecen a una lógica emergente, donde se encuentra la motivación entre los individuos y grupos, los modelos mentales aceptados, y las diversas pautas culturales que influyen al decidir. La primera parte agrega objetividad al análisis de las alternativas y a la decisión, en tanto la segunda parte agrega los aspectos subjetivos del análisis de alternativas y sus decisiones.

El sector de la derecha nos muestra el proceso de retroalimentación que también reconoce un aspecto objetivo, en el cual actúa el control de gestión a partir del análisis de desvíos, y un aspecto subjetivo, en la medida en que permite la lectura e interpretación de los hechos que pueden generar un nuevo conocimiento aplicable al proceso decisorio.

Figura 2: El proceso de decisión y sus componentes



Fuente: Elaboración propia adaptada de Etkin (2005).

Esta necesidad de tener información nos lleva a realizar un análisis interno y del medio en que nos movemos. Allí nos encontramos con la complejidad y con la necesidad de tener herramientas teóricas y metodológicas para realizar el análisis.

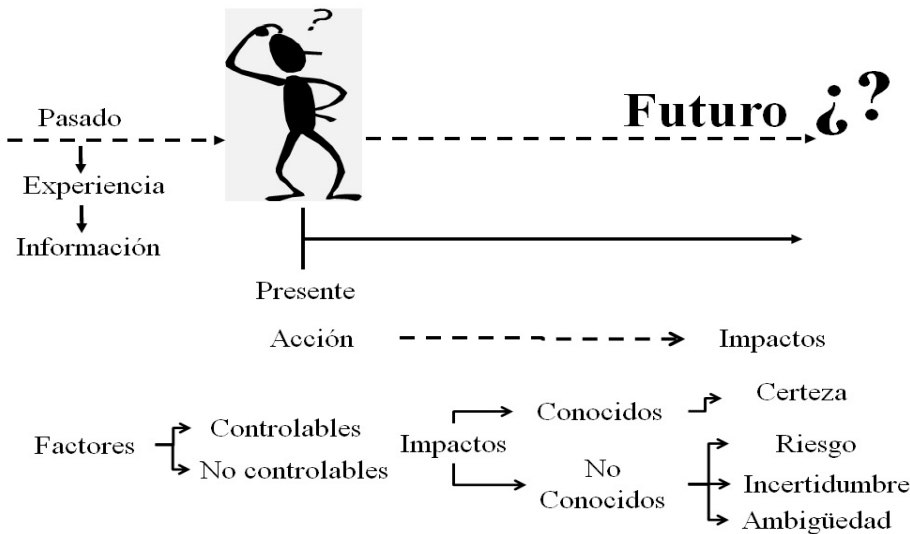
Condiciones de la decisión: certeza, riesgo, incertidumbre y ambigüedad

Quienes conducen una organización de cualquier tipo, incluido el gobierno de cualquier territorio, lo hacen enfrentando el futuro; actúan desde el presente y contemplan el pasado. Tanto la evaluación del futuro como la operación en el presente están fundadas en datos y experiencias provistas desde el pasado. Significa entonces que de un modo permanente se enfrentan situaciones intertemporales.

Una organización de cualquier tipo, con un patrimonio definido, puede considerarse como una *unidad de decisión autónoma*. Ello significa que la principal función de sus conductores o gerentes es precisamente tomar decisiones y lograr que se ejecuten. Es decir que un conductor está pensando en el futuro, parado en el presente, analizando el pasado, como lo indica la figura 3, se realiza una operación en el presente, situación a

la que se ha llegado luego de recorrer un camino (el pasado), el cual fue generando conocimientos y experiencias. Anteriores operaciones sirven para evaluar si un procedimiento es válido o no y en qué circunstancias. En consecuencia, la experiencia es fruto de una evaluación del pasado. Los registros y el análisis de los hechos vividos producen la principal fuente de información. En muchos casos, esos datos sistematizados del pasado brindan posibilidades de adentrarse en el futuro, al menos con datos cuantitativos.

Figura 3: Situación frente al futuro.



Elaboración propia.

Si se considera que las decisiones se efectúan en un sentido prospectivo y sabiendo que no siempre los resultados son iguales a los del pasado, es importante saber que pueden cambiar los entornos, e incluso ser diferente la configuración de las fuerzas propias. Cuando en los libros clásicos de administración se analizan estas cuestiones, se reconocen tres situaciones en las que cabe la toma de decisiones: bajo condiciones de certeza, en situación de incertidumbre y toda una variedad de situaciones intermedias, que indican la existencia de un riesgo (que los efectos no hayan sido los previstos o los deseados).

La certeza es la situación ideal, es decir, aquella en la que el decisor tomará la decisión correcta pues conoce los resultados que se producirán en cada una de las alternativas. Por el contrario, la incertidumbre es una situación de duda y de insuficiencia notoria de información, lo que

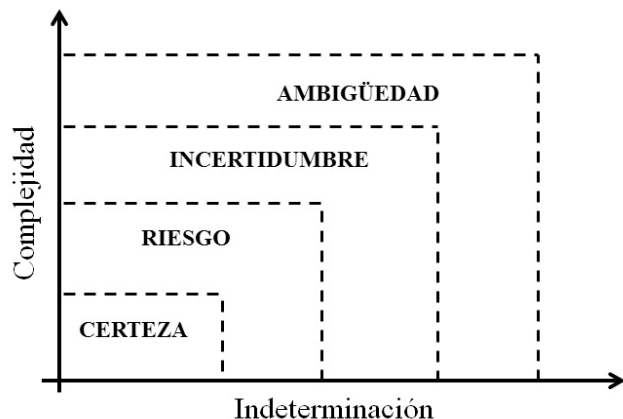
acrecienta la posibilidad de no optar por la alternativa correcta. Entre medio de estas dos situaciones extremas se encuentran las situaciones de riesgo, aquellas en la cuales quienes toman las decisiones tienen la posibilidad de estimar la probabilidad de ocurrencia de ciertos resultados.

Según Javier Medina Vásquez y Edgar Ortegón (2006) la teoría de la decisión racional supone que para analizar situaciones hay que simplificar la realidad, es decir, visualizarla y representarla por medio de un modelo. Ante niveles de complejidad importantes, los cuales existen en la mayoría de las situaciones reales, la construcción de ese *modelo* solo representará una visión parcial del problema. Cabe recordar que, entre los tantos *supuestos* de la teoría económica clásica, uno es la existencia de certeza, razón por la cual se elaboran distintos modelos que intentan optimizar la toma de decisiones. Quizás, esta cuestión es uno de los componentes más fuertes de la crítica a la teoría de la empresa.

Los autores citados señalan además que “un problema real tiene muchas variables, restricciones, actores o afectados y los comportamiento de esas variables, actores y restricciones son impredecibles” (Medina Vásquez y Ortegón, 2006, p. 71). Desde esta mirada, donde las variables son la determinación o no de los componentes en juego y la baja o alta complejidad de sus comportamientos, los autores redefinen los niveles decisorios y agregan uno más.

Desde esta visión, podemos construir un gráfico donde ubiquemos los niveles de certeza, riesgo, incertidumbre y ambigüedad (figura 4) en un continuo entre el determinismo y la indeterminación y entre la baja y alta complejidad. Cada nivel supone un tipo diferente de eventos y supuestos. Para Pier Ferrando (1997) incertidumbre y ambigüedad son categorías conceptuales necesarias para interpretar el comportamiento organizacional en contextos diferentes a los supuestos tradicionales de transparencia, univocidad, simplicidad y ordenamiento. Por esto, en los tiempos actuales, se pondera la capacidad de los gerentes o conductores de gestionar información incompleta y ambigua.

Figura 4: Situaciones al decidir.



Fuente: Elaboración propia a partir de Medina Vásquez y Ortegón (2006)

La certidumbre permite la predicción

Afirman Medina Vásquez y Ortegón (2006, p. 186) que una predicción “significa una declaración no probabilística, con un nivel de confianza absoluto acerca del futuro”. No probabilística significa que tiene la pretensión de ser único, exacto y no sujeto a controversia, que aspira a *efectuar afirmaciones determinísticas*. Esta situación se produce frente a determinados fenómenos, basados en un fundamento matemático que obedece a leyes científicas que expresan regularidades o fenómenos de causa y efecto. Estos ocurren con independencia de la voluntad de los observadores, tales como la aplicación de la ley de la gravedad o la ocurrencia de un eclipse.

Para Eleonora Masini (2000) en las Ciencias sociales, entre ellas la administración y la economía, los investigadores deben evitar hablar de predicción, al menos en el sentido estricto del concepto. La razón de tal afirmación es que en la realidad social no existe ese tipo de seguridad. Las situaciones varían constantemente, los comportamientos humanos son diferentes y dependen de cuestiones intrínsecas y extrínsecas particulares.

El riesgo lleva al pronóstico y la proyección.

Las situaciones de riesgo están emparentadas con las de incertidumbre. La diferencia está en el grado de información que puede acumularse sobre las consecuencias de una decisión o acción presente. Se producen “por la variabilidad de los hechos futuros y por su desconocimiento” (Medina Vásquez y Ortegón, 2006, p. 187). Estos autores indican que una situación de riesgo es aquella en la cual además de prever los posibles resultados futuros asociados con un alternativa, es posible asignar probabilidades a cada uno de ellos. Si no existe esa posibilidad de asignar probabilidades la situación, es de incertidumbre.

Cuando la situación en la que trabajamos supone riesgos un modo de adentrarnos al futuro es a través de los pronósticos.

El pronóstico “busca identificar la probabilidad de ocurrencia de eventos futuros, con un nivel de confianza relativamente alto” (Medina Vásquez y Ortegón, 2006, p. 187), de ese modo, en cierta medida se abandona la pretensión de exactitud que tiene la predicción y, como indican los autores citados “el acento se centra en la calidad de los enunciados e interpretaciones realizadas”. Se debe tener en cuenta que este instrumento funciona dentro de una red de relaciones causales definible entre eventos, entre variables que interactúan y dan un estado particular

de futuro. El modo con que varían y se comportan esas variables terminarán afirmando la ocurrencia del hecho o sus desvíos.

El pronóstico es un enunciado condicionado, es decir, *si tal cosa entonces tal otra*, o dadas unas condiciones probabilísticas podrá ocurrir tal evento. Vale la pena recordar que los pronósticos solo pretenden orientar acciones. Si con determinada probabilidad puede ocurrir *x*, preparemos las acciones en función de ello. Implica abandonar la caduca pretensión de ciertos positivistas a formular leyes. La utilidad de esta herramienta se vincula a las premisas que la fundamentan, “si se parte de futuros débiles se llegará a conclusiones también débiles” (Medina Vásquez y Ortegón, 2006, p. 188).

Las situaciones de riesgo, también pueden tratarse mediante las proyecciones que permiten analizar la tendencia y los ciclos que vienen desde el pasado, ocurren en el presente y se espera que vayan hacia el futuro de un modo lineal o arborescente (cuando presenta ramificaciones y pasa a tener la forma de un árbol). El punto débil de las proyecciones es presuponer que ciertas condiciones del pasado se reproducirán en el futuro.

Las técnicas de proyección son muy utilizadas en nuestra disciplina para ajustar series de tiempo que permiten pronosticar la formación de un determinado futuro, si las condiciones se mantienen. Las proyecciones y los pronósticos forman parte del sistema reconocido como preferencia, y son muy útiles para la prospectiva, ya que permite señalar las tendencias más *pesadas*.

Cerramos el acápite con una referencia a las pretensiones de los primeros economistas, en especial los marginalistas, acerca de construir leyes que describen fenómenos, según ellos invariantes: en todos los casos, se suelen plantear anomalías a las leyes cuando hay sucesos que se repiten con cierta importancia.

La incertidumbre y la prospectiva.

Carlos Matus (1993) distingue entre incertidumbre cuantitativa y cualitativa. La primera implica situaciones en que los futuros alternativos posibles son conocidos, pero la distribución de probabilidades es desconocida. La incertidumbre cualitativa indica situaciones en las que la composición de las posibilidades futuras es también desconocida, en este caso el decisor deberá actuar casi a un nivel de *apuesta difusa*².

2 El término “difusa” viene de la *lógica difusa* y se trata de una derivación de la lógica clásica que intenta captar con mayor fidelidad la realidad. En la lógica clásica un elemento puede estar en uno o en otro estado, pero su pertenencia a uno excluye al otro. La nueva perspectiva admite que un

El mismo autor clasifica la incertidumbre cualitativa en suave y dura. La primera se presenta cuando la dinámica del fenómeno tiene algunas formas ordenadas, razón por la cual la falta de conocimiento proviene de una deficiencia metodológica o incomprensión del proceso. En cambio, la incertidumbre dura es inherente a la estructura interna de la dinámica del fenómeno, que se comporta de un modo caótico, indeterminado y causal desde la perspectiva actual del pensamiento humano. La situación descrita impone un límite absoluto a los métodos y a la capacidad de predicción (Matus, 1993).

Frente a estas situaciones, la propuesta es desarrollar un pensamiento prospectivo, que *a posteriori* desarrollaremos y plasmaremos en el marco metodológico propuesto. En este caso, lo que se busca es identificar el impacto de los cambios en el tiempo y en tratar de reconocer varios futuros alternativos. Supone la necesidad de observar sistemática e integralmente el entorno desde el punto de vista del espacio y del tiempo.

A veces la construcción de futuros alternativos se elabora a partir de las proyecciones descritas en el punto anterior, suponiendo situaciones favorables o desfavorables a las situaciones proyectadas.

La ambigüedad y el pensamiento complejo

Ferrando (1997) sostiene que cuando el entorno se vuelve complejo y el contexto se modifica constantemente por el efecto de las acciones de los actores internos y externos, se torna opaco y menos descifrable, es decir, ambiguo.

La ambigüedad afecta la capacidad de operar y requiere de fortalezas organizativas para poder afrontar las situaciones. Los autores sostienen que existen cuatro manifestaciones principales de la ambigüedad:

- De las intenciones: cuando existe una falta de definición de objetivos o criterios de preferencias.
- De la comprensión: cuando las conexiones entre las acciones organizativas y sus consecuencias son poco claras.
- De la historia: cuando los procesos de aprendizaje son dificultados por la baja interpretación del pasado.
- De la organización: cuando las personas que están comprometidas en la decisión y su grado de atención a los problemas varían en modo causal.

elemento puede encontrarse en dos o más estados simultáneamente, aunque las pertenencias serán parciales. Lo de *apuesta* tiene un significado textual y es posible conjeturar que se encontrará en uno.

Una situación es compleja cuando el decisor opera en condiciones de escasa previsión sobre el modo en que se desenvolverán los sistemas económicos y sociales. Simón (1964) considera complejo a un sistema compuesto por un gran número de partes que interactúan de un modo no simple. Situación que puede complicarse cuando aparece la irreducibilidad de los hechos a las reglas metodológicas. Cuando nos aboquemos al análisis estratégico volveremos sobre la complejidad y los alcances del pensamiento complejo para tratar de conocer e interpretar dichos fenómenos.

La importancia del presente

Si bien en la vida de cualquier organización es importante el futuro, no ha de olvidarse que se actúa en el presente. De nada valdría tener la mejor explicación de las consecuencias de una decisión si esta no se toma, o se realiza fuera de término, o no termina por ejecutarse. En otras palabras, de nada vale la previsión y la planificación si no se lleva a la acción. Es difícil solucionar problemas futuros si no se tiene respuesta para el que se presenta hoy. Desde ese punto de vista, la acción se transforma en la central de todas las cuestiones que se relacionan con afrontar el futuro; adquiere mayor importancia que la concepción, pero sin concepción aumenta el riesgo del error. El gran desafío de quien dirige es equilibrar esta necesidad, resolver el presente pensando en el futuro.

La clave está en la decisión y en la acción, situaciones que ocurren y deben ser positivas en el presente. Pensarlas desde el futuro amplía la posibilidad de que dicha decisión y su correspondiente acción, tengan un porcentaje mayor de posibilidades de éxito. Pensar el futuro sin ejecutar el hoy puede causar daños severos.

Esas posibilidades no solo dependerán de la mirada hacia el futuro, sino que se deberá contar con otros factores fuertes en el presente, siendo uno de los más importantes la capacidad de generar organización. El dispositivo con que se pretende acometer el futuro requiere de una determinada ordenación para poder realizar una acción adecuada. Juan Domingo Perón (1974), que de estrategia sabía bastante, comentaba que no se conduce lo inorgánico, ni lo anárquico. Lo expuesto revitaliza el análisis de las decisiones estructurales.

Intentar describir los futuros posibles que nos esperan y decidir hacia dónde marchar exige, además de organización, que los objetivos sean compartidos por quienes están implicados. El convencimiento de la acción requiere, además de avizorar futuros y organización, de unidad en la concepción, de haber desarrollado un pensamiento conjunto que

permita comprender la importancia de la acción a emprender. Esto supone esfuerzos y tiempos que pueden dilatar la realización y nos vuelve a llevar al viejo dilema sobre teoría o realización. Nuestra respuesta es ni una cosa, ni la otra. Se debe tratar de buscar un equilibrio entre la capacidad de escrutar el futuro, convencer y organizar lo que supone programar las acciones, y la capacidad de accionar en función de esas metas y objetivos.

Realidad y complejidad

Resulta difícil realizar un estudio de la realidad que permita explicar su comportamiento y tratar de predecir, pronosticar, proyectar o a lo sumo prevenir y describir situaciones. A esas dificultades propias de un análisis de múltiples y diferentes variables, cabe agregarle los aspectos subjetivos que conllevan la interpretación de esa realidad, según los objetivos fijados, la calidad de la información y las características del decisor.

La descripción del presente (situación actual) supone identificar las diversas realidades a las que se enfrenta el grupo tomador de decisiones. El análisis, por lo general, busca estudiar cada problema a partir de sus dimensiones, componentes, características y factores explicativos.

Desde este punto de vista, la realidad es un proceso en perenne creación, dinámico, sin principio ni fin. Por lo tanto no tiene dos veces la misma fisonomía, sino que adopta a cada instante un aspecto original e imprevisible. Estamos adentrándonos en el terreno de la complejidad, paradigma que reconoce como necesario contar con algún método para poder entender la realidad.

En las Ciencias sociales la realidad solo puede ser entendida después de interpretar el pasado. Con una buena lectura del pasado se mejoran las posibilidades de analizar con idoneidad la realidad. Vale aclarar que las interpretaciones del pasado nunca son neutras, encomendar a un analista externo la realización de tal tarea supone aceptar su punto de vista sobre los hechos que explican nuestro presente. Muchas veces vale pensar que no existe una sola *historia*, pues cada investigador, relator, escritor o analista se basa en fuentes subjetivas y perspectivas de análisis que pueden tornar compleja la interpretación. Por otro lado, la carga emocional e intelectual y los intereses de los sujetos son aspectos relevantes que influyen en la identificación de factores o variables.

Sergio Labourdette (1993) sostiene que la realidad es una construcción social. Se trata de una instancia que se expresa más allá a cada individuo y que se traduce en rutinas, tipificaciones, mitos, valores, normas, instituciones y organizaciones diversas. Estos aspectos generalmente lo

modelan, se le imponen, lo amenazan, lo obligan, e incluso pueden quitarles la vida. Frente a esas situaciones, cada sujeto y cada colectivo tendrán fuerzas con las cuales tratarán de construir un futuro distinto y, a su vez, existirán otras que le quitarán capacidad para operar en el entorno. Esa situación externa, cargada de incertidumbre y, muchas veces, opaca es producto de la actividad cooperativa y conflictiva de los actores sociales³ y de sus antecesores. En consecuencia, esa realidad es heredada de terceros y de nuestro propio accionar y producida continuamente; forma parte de la vida cotidiana de los actores. El autor también indica que la realidad constituye un bloque de sentidos y prácticas sociales en las cuales es actuada, vivida, sentida e interpretada por todos. Su interpretación requiere de un saber de vida para conocer y vivirla y de un saber crítico para conocerla mejor.

Al intentar su lectura es necesario reconocer, como también plantea Labourdette (1993), que enfrentamos una cuestión *multívoca* y *poliédrica*. Multívoca significa que un mismo hecho puede tener significados distintos, que tienen varias representaciones que hacen equívoco cualquier intento por definirlo. Por su parte, poliédrica viene de poliedro (cuerpo geométrico que tiene varias caras), aplicado a nuestra disciplina supone que la realidad tiene también muchas aristas. Ello quiere decir que la realidad no será de una sola interpretación, ni excluyente, ni única. Esta característica de la realidad hace difícil su abordaje con los métodos clásicos de la economía, caracterizados por su reduccionismo y por una interpretación llena de supuestos que tergiversan.

Llevado a lo social, Labourdette (1993) explica que cada sociedad posee tantas caras, facetas, bloques de realidad como complejo y diferenciado es su entramado sociocultural. Estos subsistemas los denomina *subrealidades*, establecen entre ellos distintos tipos de relación según los modos de articulación, complementariedad (cooperación) o enfrentamiento (conflicto) que puedan establecerse. Esos vínculos estarán determinados por el contexto y por la situación histórica, que tiene la característica de ser muy dinámica y cambiante. Las relaciones conflictivas pueden derivar en armónicas, y viceversa. Esta situación también invalida muchas de las conclusiones tecnocráticas o economicistas, ya que presentan como realidad objetiva algo que es ignorado por los actores.

Se debe tomar en cuenta que los actores sociales son partícipes de una realidad que se crea y se recrea de modo permanente y que los habita o contiene al mismo tiempo. Si hay actores sociales que despliegan

3 El concepto de “actores sociales” será definido y profundizado más adelante, por ahora vale mencionar que son personas o grupos de personas con intereses y objetivos similares que actúan en la realidad para conseguirlos.

sus intereses y sus acciones es indudable que modificarán la *realidad* al tiempo que serán modificados por ella. En general, estamos entrando en el terreno de la política, la Ciencia que estudia el uso del poder en la dirección de los organismos.

La realidad en la cual opera la política puede ser, de acuerdo a los objetivos, tanto un estímulo para su aceptación, como un desafío para su transformación. En ambas situaciones es necesario realizar un ejercicio realista de la política y evitar la construcción de fantasías acerca de los escenarios y los actores; incluyendo fantasías respecto de los recursos y las capacidades propias, que pueden conducir al desastre (Vilas, 2013).

En consecuencia de lo descripto, podemos afirmar que la realidad es muy compleja y que su abordaje para poder realizar un diagnóstico y formular estrategias requiere de un método específico que parta de poner en blanco los intereses propios de quienes se proponen cambiar a una situación mejor.

El paradigma de la complejidad

Uno de los aspectos más preocupantes de la Ciencia posmoderna es la existencia de *modismos*, es decir, conceptos que son puestos de moda, repetidos por quienes enseñan esa disciplina, sin precisar el sentido de su uso. En los temas que intentamos abordar nos encontraremos en muchas oportunidades con ejemplos en que se utilizan conceptos y temáticas que no son debidamente pensados, analizados y razonados. El análisis sistémico es sin duda uno de ellos, con un alto nivel de repetición en libros, revistas, clases, cursos, etc., muchas veces sin la orientación, precisión y sentido del concepto y su teoría. Precisar cómo será utilizado y cuáles son los aportes a las Ciencias de la Administración surge como una necesidad aclarativa antes de comenzar el desarrollo.

Frente a la visión reduccionista de la Ciencia positivista se propone un análisis totalizador y complejo que se aproxima de mejor manera a la realidad bajo estudio: el enfoque de sistemas. A modo introductorio y aclarativo vale mencionar que el enfoque sistémico es una manera científica de mirar y analizar los objetos de estudio, materiales o no. Es la postura o actitud del analista frente a la realidad en estudio. El análisis sistémico surge con la necesidad de interpretar la realidad compleja y multivariable, muy pocas veces (o nunca) unidireccional. Ante el enfoque mecanicista, este tipo de análisis reconoce la complejidad y la confluencia de múltiples factores que interactúan de una manera no aislable, y por lo tanto no explicable mediante una simple suma de enfoques parciales, independientes y aislados. Edgar Morin (1999) menciona no vivimos en

el equilibrio bucólico de la sabiduría expansiva, sino en el desequilibrio caníbal y reduccionista de la anormalidad globalizada, de las demencias imperiales, de la uniformización de una ignorancia prepotente.

Complejo viene del término *complexus*, cuyo significado en latín es lo que está tejido en conjunto, se opone por lo tanto al aislamiento de los objetos de conocimiento, “los restituye a su contexto y, toda vez que resulte posible, los reinserta en la globalidad a la cual pertenecen” (Grinberg, 2002, p. 7). El desafío que se plantea en esta forma de analizar es reformular lo complejo para combatir la división y la simplificación del pensamiento cartesiano-lineal. O sea, aceptar la realidad como enorme, invisible y misteriosa, porque “la complejidad no es un concepto teórico, es un hecho de la vida” (p. 8).

El paradigma de la complejidad no significa rechazar lo simple, sino realizar su estudio articulado con otros elementos. Es un proceso que intenta separar y enlazar al mismo tiempo las explicaciones de la realidad. Se realizan recortes y se seleccionan los factores más relevantes, pero se toman en cuenta muchas otras variables que influyen en el estado y el resultado. El análisis debe ser dinámico porque la realidad es muy cambiante. La *foto*, clásica de muchos estudios en Ciencias sociales, debe ser cambiada o combinada con el análisis dinámico, que ayuden a comprender el desempeño y la evolución de la realidad.

Una tercera cuestión se relaciona con el viejo principio de la objetividad de la filosofía positivista. Un gerente de una organización o un funcionario público en su proceso de decisiones y gestión debe investigar y se da, en estos casos, la paradoja que forma parte del hecho investigado. Con sapiencia, Morín (1999) y Rolando García (2006) indican que el observador forma parte de la definición del sistema observado y el sistema observado forma parte del intelecto y de la cultura del observador del sistema. De ese modo, el paradigma complejo abre un diálogo entre las partes y el todo, y entre este y las partes. Requiere de un esfuerzo intelectual y de una manera de pensar abierta e interrelacionada. Se debe saber que la complejidad no es todo, pero hasta hoy es el mejor procedimiento para abrirse a la inteligencia y revelar lo inexplicable (Morin, 1999).

Podemos afirmar que se está frente a un fenómeno complejo cuando hay numerosas variables que explican una función y cuando existen comportamientos indeterminados de estas. Los sistemas complejos son una representación de un recorte de la realidad compleja, conceptualizada como una totalidad organizada, en la cual los elementos no son separables y por lo tanto no pueden ser estudiados aisladamente.

García (2006, p. 21) propone como definición de sistema complejo: “una representación de un recorte de la realidad compleja,

conceptualizado como una totalidad organizada (de ahí la denominación de sistema) en la cual los elementos no son ‘separables’ y por lo tanto no pueden ser estudiados aisladamente”. Queda explícita, en la definición, la relación con la corriente del pensamiento complejo de Morin, ya que en primera instancia no niega las diferencias entre el sistema y la realidad; es la primera una buena representación de la segunda, pero no la explica en su totalidad debido a su complejidad. También deja claro que la división de la realidad en partes no relacionadas es un error analítico que no permite ser comprendida, ya que las vinculaciones son muchas veces más importantes que los propios elementos.

El carácter de *complejo* viene dado por las interrelaciones entre los componentes, cuyas funciones dentro del sistema no son independientes. El conjunto de sus relaciones constituye la estructura, que da al sistema la forma de organización que le hace funcionar como una totalidad. De aquí el nombre de *sistema*. Ese gran sistema tendrá (principio del propósito) un objetivo a partir del cual se dará una organización (estructura). Esa organización permitirá la definición de límites que nos dirán las cosas internas al sistema y las externas, y todo el proceso de metabolismo que se produce y mediante qué formas tiende a la homeostasis.

Una organización de cualquier tipo puede ser considerada un sistema complejo. Etkin (2005, p. 28) explica que se trata de un enfoque “que considera a la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sin razón, armonía y disonancias”. Describe que en dichas relaciones hay *fuerzas* que operan en sentido complementario, pero también divergente o indiferente en las cuales resulta apreciable el impacto de los juegos y las tramas de poder, el peso de los diferentes grupos de opinión e interés como también la influencia de las cambiantes y crecientes demandas del contexto social.

Puede entenderse que las organizaciones son sistemas abiertos, no es hallable en la realidad un sistema social cerrado. Como todo sistema tendrá un propósito, fines u objetivos que definen su organización. También como todo sistema están alimentados por la retroalimentación, proceso que desde el control informa a la toma de decisiones y permite el aprendizaje.

Toda organización puede ser considerada un sistema complejo porque: a) se auto-produce, se reorganiza de modo permanente; b) existe una pluralidad de perspectivas legítimas que no son reducibles unas a otras; c) los cambios en cualquiera de los elementos que componen la organización (subsistemas) implican transformaciones en el resto de los elementos; y d) todo ocurre y tiene lugar de un modo simultáneo, obviamente a distintas velocidades.

En síntesis, un sistema es una interrelación de elementos que constituyen una unidad, una entidad global. Un sistema complejo no es una cosa, ni tampoco puede describirse o explicarse a partir de las partes componentes. Es una construcción teórica realizada a partir de abstracciones e interpretaciones en el dominio de fenómenos o situaciones que constituyen el objeto de la investigación. Se conforma con diferentes elementos por niveles de organización, con dinámicas propias pero interactuantes entre sí. Los sistemas complejos operan con una serie de principios para interpretar la realidad. Pasamos revista a algunos de ellos (Soto Ramírez, 1999).

El principio dialógico implica la coexistencia de contrarios, la asociación de dos términos complementarios, concurrentes y antagonistas en una unidad, como por ejemplo orden o desorden, rurales o urbanos, etc. Se puede apreciar que uno suprime al otro, pero sin embargo producen organización, estructura. Permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. La realidad convencionalmente ha sido concebida por los *científicos* como un mundo de dualidades que se contraponen en vez de complementarse. Al orden se lo ha separado del desorden; a la identidad de la alteridad; a lo objetivo de lo subjetivo; a lo simple de lo complejo; a lo verdadero de lo erróneo; a lo cuantitativo de lo cualitativo, a lo científico del sentido común; y así sucesivamente. El principio dialógico tiene una marcada diferencia con la dialéctica, pues no existe la superación de contrarios, sino que los dos términos coexisten sin dejar de ser antagónicos. Las partes dialogan unas con otras, a la vez que se relacionan e integran.

La producción del conocimiento científico admitió por mucho tiempo una premisa básica dentro de su lógica de diseño: si sucede *A* no puede suceder *no A*, simplemente porque analíticamente es improbable, aunque sea posible. De alguna manera, la ceguera intelectual y la fascinación por la objetividad nos hicieron olvidar que la probabilidad cero no es sinónimo de imposibilidad. Aspecto que admite la ocurrencia de *A* y *no A* al mismo tiempo: una verdad, es siempre una verdad a medias. Mientras la lógica lineal admite solo un valor de verdad, la lógica multivalente admite más de uno, pero comprender eso es atentar contra los buenos modales del pensamiento científico, que se sigue rigiendo por el paradigma de la simplicidad y la *belleza* matemática.

El principio dialógico nos lleva a pensar que los antagónicos también son complementarios. Lo que hace posible la diferencia es la repetición y viceversa, no existe lo uno sin lo otro y cada cual lleva dentro su antagónico. Aquello que se pensaba contrapuesto en el pensamiento simplificador, bajo la perspectiva dialógica es complementario. No es casual que

los polos de un imán aparezcan unidos justo en su punto medio y que las partículas con cargas opuestas tiendan a la atracción.

El principio de la recursividad se presenta cuando el efecto se vuelve causa y la causa efecto. Un proceso recursivo es aquél en el cual los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que lo produce. Todo proceso terminará siendo parte de las causas iniciales. Un individuo hace a la cultura y la cultura hace a los individuos. Cuando uno entristece de pronto sin saber por qué, se convierte en el producto de la tristeza, lo que produce tristeza. La causa deviene en efecto y viceversa. Los productos son productores de eso que les produce. Un bello ejemplo de esto es el del huevo y la gallina. Gallinas que ponen huevos de los cuales nacen gallinas que ponen más huevos. Para analizar un fenómeno, los *científicos* han insistido en descomponer todo en términos de causas y efectos de cuyo seno, el sentido de irreversibilidad, queda excluido.

Es un análisis donde todo tiene que ver con todo, la dinámica del sistema nos plantea como desafíos no dejar variables causales de lado y no desestimar las consecuencias como posibles causas. La forma exige una constante interpretación de la naturaleza del sistema y de su continua retroalimentación y evolución. Según Morin (1990) en un holograma físico, el menor punto de la imagen del holograma contiene la casi totalidad de la información del objeto representado. No solamente la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte. El principio hologramático está presente en el mundo biológico y en el mundo sociológico.

Explicada esta característica, es indudable que el todo es más que las partes. El principio hologramático, nos ayuda a pensar que la realidad no está hecha de partes, como lo suponen los reduccionistas, ni tampoco de totalidades, como siguen creyendo los holistas. El todo no puede concebirse sin las partes ni las partes sin el todo, un muñeco de nieve sin cabeza o una cabeza sin muñeco de nieve en estricto, no son un muñeco de nieve. El todo (muñeco de nieve), necesita de ambos elementos (cuerpo y cabeza), para ser reconocido como tal. Y claro, debemos hacer dos precisiones: la primera es que en general la parte es distinta del todo, pero siempre lo contiene parcialmente; la segunda es que la parte no contiene del todo al todo a no ser que la parte sea igual al todo. Por tal motivo uno puede reconocer las partes del todo, pero siempre estableciendo una relación de dependencia entre ambos.

Como en todos los sistemas, en el análisis no se pueden perder de vista los siguientes aspectos:

- Límites del sistema: los límites se presentan difusos, y se determinan según los tipos de fenómeno, con sus escalas temporales y espaciales (límites conceptuales en torno a un núcleo más que

a una pertenencia). Lo que queda afuera se relaciona a través de flujos en las condiciones que establece el grupo.

- Elementos: son unidades complejas. Subsistemas. Poder reconocerlos exige definir las escalas de los fenómenos.
- Propósitos: son los fines u objetivos del sistema en función de los cuales se define su organización.
- Sinergia: es una potenciación de las partes por las cuales el resultado será mayor que la mera suma. En esos casos, cuando es positiva decimos que la sinergia existió, pero cuando la suma es menor al todo, que el resultado es negativo, la sinergia estuvo ausente. Significa que la sinergia no siempre está presente y es una virtud que tiene que ver en la relación del todo y las partes. A nivel de organizaciones el concepto está tomado del griego donde significa trabajando en conjunto. Trata de englobar el efecto de la influencia o trabajo de dos o más agentes cuando actuando en conjunto el resultado es mayor que al esperado
- Entropía: tendencia al desgaste, a la degradación del sistema. Esta tendencia aumentará con el tiempo y exige la implementación del control. El concepto de entropía está tomado de la física (leyes de la termodinámica) y es una magnitud que mide la parte de energía que no puede utilizarse para producir trabajo. Describe lo irreversible de los sistemas termodinámicos. Cuando la energía es degradada se debe a que los átomos asumen un estado más desordenado. Trasladado a las organizaciones el significado es el mismo: tendencia al desorden o caos. No obstante se entiende que puede ser controlada y aquí cobra importancia el concepto de control.
- Homeostasis: la tendencia a un equilibrio dinámico del sistema, a ir adaptándose frente a los cambios externos. Viene del griego y literalmente significa estabilidad. Es una propiedad de los organismos vivos que consiste en su capacidad de mantener una condición interna estable, compensando los cambios en su entorno mediante el intercambio regulado de materia y energía con el exterior (metabolismo). Es una forma de equilibrio dinámico posible gracias a una red de sistemas de control retroalimentados. Aplicado a las organizaciones se puede relacionar a las actividades de los sujetos y del todo para mantenerse en el tiempo y cumplir con los objetivos y metas planteados.
- Retroalimentación: señales que generan aprendizaje. Es la base de la teoría de los sistemas y conforma una mecanismo de control de sistemas dinámicos por el cual una señal de salida (producto) se dirige a la entrada y regula su comportamiento.

La retroactividad, junto con la recursividad, nos ayuda a entender el movimiento inherente a toda la existencia; no hay acciones neutras, todas se revierten mediante la retroactividad y logran mantenerse en sistemas mediante la recursividad. Cada acción provoca otro movimiento, no como simple reacción ya que en sí misma integra el contexto que la provocó. Cada resultado o producto de una acción trae en esencia la capacidad de generar, de crear, a la vez que retoma de manera recursiva los elementos que la provocaron.

Puede apreciarse, y es natural que así sea, que todos estos últimos conceptos casi no pueden entenderse de modo separado y cada uno tiene algo que ver con el anterior. Hemos recordado todos estos conceptos vinculados a la teoría de los sistemas complejos porque es la base del análisis de una organización cuyo estudio inevitablemente debe comenzar como un todo.

A posteriori veremos los componentes del sistema y de qué forma pueden cumplirse los principios dialógicos, recursivos y hologramático. En este proceso de aplicación de los principios de la complejidad se podrá descubrir si el sistema opera en situación de entropía o si produce sinergia. Huelga decir que el abordaje holístico requiere tomar estudios anteriores que planteen de qué modo los fenómenos se han producido en el pasado y cuáles serán sus posibles proyecciones (preferencia) para descubrir futuros alternativos.

La situación puede complejizarse más si se comienza un análisis similar para cada uno de los subsistemas identificados. Si hemos recurrido a esta mirada, el proceso final exige de una integración de los resultados, ya que los productos y el funcionamiento de cada subsistema está condicionado por el funcionamiento de los otros subsistemas y por el todo.

Es natural que cuando se realice un primer análisis de los subsistemas y su integración se descubran aspectos que obliguen a revisar estudios anteriores, situación que exige volver a repetir distintos estudios tantas veces como sea necesario. Se trata de un proceso iterativo típico también de los sistemas complejos.

Es importante, en esta instancia, tratar de determinar cuáles son los movimientos acentuados de una organización (sistema). Esos movimientos (tendencias) pueden ser bruscos o graduales, orientados hacia la mejora o el deterioro. Los principios vistos también enseñan que todo movimiento tiene un límite, luego del cual comienza una desaceleración porque la tendencia genera procesos compensadores (rupturas o hechos portadores de futuro) que tienden a restablecer el equilibrio.

Metodología de los sistemas complejos

Ningún sistema está dado al comienzo de una investigación, se lo va definiendo en su transcurso. El punto de partida de un sistema complejo está dado por el marco epistémico que establece el tipo de pregunta o conjunto coherente de preguntas que especifican la orientación de la investigación. Primero se define el objeto de estudio y luego la manera de estudiarlo. La metodología será aquella que mejor explique el comportamiento y la evolución del total organizado.

García (2006) postula que en una investigación, el objetivo es llegar a una formulación sistémica de la problemática original que presenta el objeto de estudio. Ello implica una abstracción y esfuerzo intelectual considerable. Obviamente no es una cuestión fácil, ya que la metodología propuesta es tan compleja que las habilidades y características dinámicas del analista y de lo analizado condicionan constantemente la estructura y los resultados de la investigación.

En primera instancia se debe tener como objetivo de un estudio integral (sistémico) diagnosticar el funcionamiento del sistema, lo más cercano a la realidad posible. Por lo tanto se hace necesario analizar cómo están formados los subsistemas componentes y cuáles son las interrelaciones que hacen al todo, así como su armonía o desarmonía en el comportamiento general.

Una parte fundamental del esfuerzo de investigación es la *construcción* (conceptualización) del sistema, como recorte más o menos arbitrario de una realidad que no se presenta con límites ni definiciones precisas. García (2006, p. 98) plantea que “un sistema estará definido solamente cuando se haya identificado un número suficiente de relaciones entre cierto conjunto de elementos, que permitan vincularlos con referencia al funcionamiento del conjunto como totalidad”. Esta selección dependerá de las preguntas específicas para las que se quiere encontrar respuesta y por lo tanto de los objetivos de investigación.

Con los datos disponibles se generan progresivamente una serie de modelos sucesivos. Estas aproximaciones pretenden mejorar el modelo explicativo de la realidad que represente lo mejor posible el objeto de estudio. Por esto mismo, los estudios históricos son una herramienta indispensable en el análisis sistémico (principalmente la evolución de los principales procesos que determinan el funcionamiento). La relación entre función y estructura, o entre procesos y estados, es la clave para la comprensión de los fenómenos.

Hay tener en cuenta siempre que el esquema explicativo corresponde a un cierto nivel de análisis para un período dado del funcionamiento del sistema.

García (2006) plantea dos grandes objetivos en la investigación social: primero se debe dilucidar el funcionamiento del sistema, o sea, el conjunto de actividades del sistema como un todo y la función de la contribución de cada elemento o subsistema (y sus interrelaciones) respecto de su funcionamiento. Y segundo, lograr a partir de la concreción del primero, un diagnóstico integrado que provea las bases para proponer acciones concretas y políticas generales alternativas que permitan influir sobre la evolución del sistema. Esto deja muy claro, que los estudios científicos sociales no solo sirven para acumularse en bibliotecas, sino para comprometernos con la realidad y modificarla (o encausarla) hacia niveles éticamente mejores.

El autor propone un proceso de investigación. En este caso debemos aclarar que la investigación científica y profesional necesita de un marco y una metodología por motivos de comprobación, organización y verdad. Pero en cuestiones socio-económicas, los estudios tienen particularidades que deben ser abordadas de una forma conveniente con esa realidad. Este procedimiento debe quedar explícito y justificado, en el trabajo de investigación.

Siguiendo a García (1994) podemos plantear el siguiente proceso de investigación (figura 5):

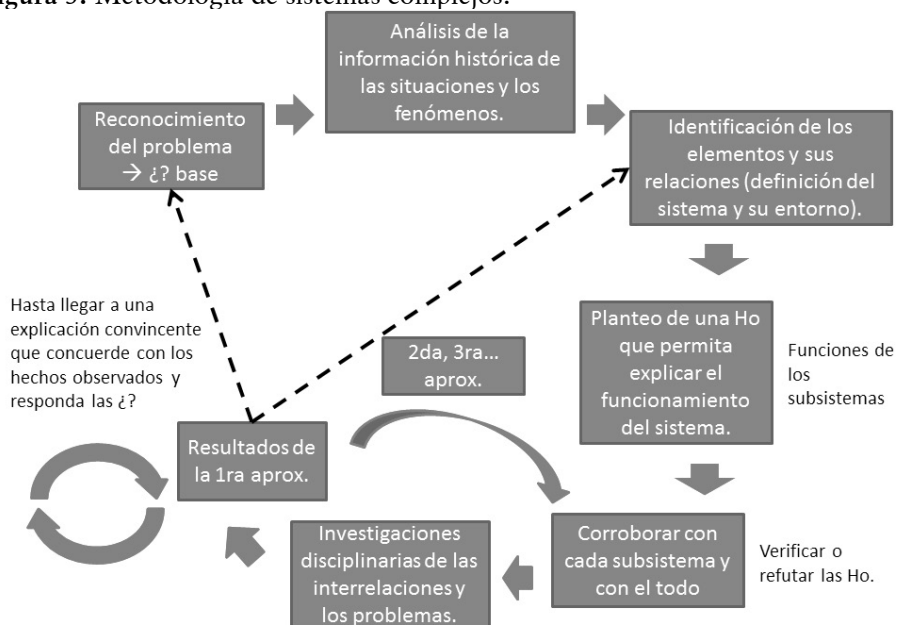
1. Reconocimiento general de los problemas que se pretenden interpretar. Formulación de las preguntas de base.
2. Análisis de estudios anteriores con especial énfasis en la información que permita preparar el camino para reconstruir la historia de las situaciones y fenómenos que constituyen la motivación del estudio.
3. Identificación de elementos y relaciones para caracterizar un sistema que involucre la problemática de las primeras dos fases con sus condiciones de contorno.
4. Planteo de hipótesis que permitan explicar el comportamiento del sistema, considerando *a priori* las funciones que cumplen los subsistemas y el funcionamiento del sistema.
5. Identificación de la problemática a investigar en cada subsistema para verificar o refutar las hipótesis sobre el funcionamiento dentro del sistema.
6. Investigaciones disciplinarias de los problemas referidos en la fase anterior en el contexto de las relaciones establecidas en la fase 3.
7. Primera integración de los resultados obtenidos. Redefinición del sistema e incluso algunas de las preguntas originales.
8. Repetición de 5 y 6 de acuerdo con la nueva definición del sistema.
9. Segunda integración de resultados y nueva redefinición del sistema.

10. Repetición de 8 y 9 cuantas veces sea necesario hasta llegar a una explicación coherente que dé cuenta de todos los hechos observados y responda a las preguntas que han ido surgiendo en el proceso.

La metodología propuesta por el autor, como ya hemos mencionado, tiene la particularidad de ser dinámica y coevolutiva. Es una ventaja muy interesante plantear la retroalimentación continua y el chequeo del modelo analítico con la realidad bajo estudio. La interdisciplinariedad en los estudios es tan vital como la mirada compleja de la realidad.

Por lo expuesto es recomendable abordar la realidad mediante la investigación participativa e interdisciplinaria, el consenso entre distintas personas aporta objetividad y complementariedad al análisis y permite acercarse a modelos más representativos y explicativos. Parece ser condición necesaria la organización del grupo de trabajo bajo una filosofía compartida, que contemple como característica *sine qua non* para la explicación y comprensión el respeto por las distintas disciplinas y opiniones fundadas. Otro requisito es poseer la capacidad inteligible de abstracción y armado y desarmado, sin el agregado de las funciones y estructuras como una simple suma, sino más bien, considerando las interrelaciones, la historicidad, la retroalimentación y la coevolución de los sistemas.

Figura 5: Metodología de sistemas complejos.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de García (1994).

La Ciencia pos normal

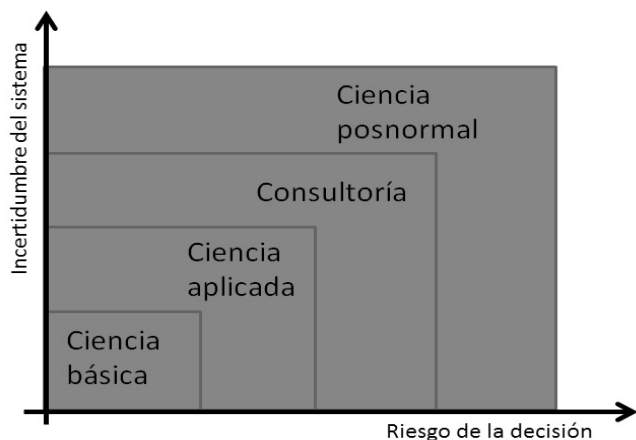
En este marco de interpretación de una realidad compleja para formular estrategias o simplemente decisiones a nivel de cualquier tipo de organizaciones y principalmente de los Gobiernos, aparecen situaciones realmente preocupantes. Principalmente cuando se confrontan cuestiones de incertidumbre o ambigüedad con un problema que entraña serios riesgos para la sociedad en su conjunto o inclusive para toda la humanidad. Temas como el cambio climático, el agujero de ozono o las lluvias ácidas forman parte de estas cuestiones, en las que intervienen una multitud de actores y de gobiernos. La Ciencia no puede dar una respuesta unívoca y la política, más allá del aval de una elección democrática lo cual no garantiza la suficiente legitimidad para las decisiones. Estas circunstancias llevaron a dos autores, uno de ellos argentino, a formular un nuevo concepto: la *Ciencia pos normal*.

La Ciencia pos normal es un concepto que fue desarrollado por Silvio Funtowicz y Jerome Ravetz (1993) para caracterizar investigaciones de fenómenos que presentan las siguientes características:

- Los factores son inciertos;
- Hay valores en disputa;
- Los riesgos son altos; y
- Las decisiones deben ser urgentes.

Los autores la describen mediante un diagrama sobre un eje de coordenadas. Colocan en uno de los ejes la incertidumbre del sistema y en el otro los niveles de riesgos que entraña la decisión

Figura 6: Niveles de la Ciencia.



Fuente: Elaboración propia a partir de Funtowitz y Ravetz (1993).

veles de riesgos que entraña la decisión (figura 6). Cuando se plantea la incertidumbre, el concepto está referido a la ambigüedad que ya definimos, e indica una fuerte indeterminación. El riesgo de la inversión o la decisión se relaciona con las implicancias que pueden tener para la humanidad.

Cuando las dos variables son bajas, se trata de la Ciencia aplicada, cuya solución de los problemas surge de las aplicaciones de la llamada Ciencia normal, de acuerdo con la designación que le dio Thomas Kuhn (2005).

Cuando los valores son medios, se está en el campo de la consultoría profesional, cuyas situaciones implican niveles mayores de incertidumbres. La resolución de los problemas depende de la base científica, pero con una aplicación personal. Es el caso de profesionales veteranos frente a problemas complejos, cuyos errores pueden ser más graves que los anteriores, pero existe una confianza en las habilidades adquiridas a lo largo de sus trayectorias (ejemplos sobran en la medicina, la nanotecnología, la sociología, la economía política, etc.).

Finalmente, aparecen aquellos problemas en que la incertidumbre es casi total, y un error de decisión puede ser enormemente perjudicial para un colectivo importante de personas. Es el caso típico de los problemas ambientales, en particular, y de los políticos, en general. En estos casos, suele resultar necesario convocar a todos los actores sociales involucrados en el problema, para analizar las soluciones y encontrar las más convenientes en un proceso decisorio democrático y participativo. Por esta razón se plantea la existencia de una *comunidad extendida de iguales*, compuesta por todos aquellos afectados por un tema en concreto, que están preparados para entrar en un diálogo para abordarlo.

En esta situación los *iguales* aportarán conocimiento de hechos locales y materiales que no fueron tomados en cuenta en el estudio científico. También, hablando de actores sociales, es importante reconocer la existencia de determinados intereses que serán considerados al tramitar la solución. La Ciencia pos normal arguye que resulta necesaria esta convocatoria para garantizar la calidad del proceso participativo y del producto a obtener. En la actualidad existen desafíos novedosos para la Ciencia normal, por ejemplo, el basado en el método clásico de la parsimonia y la duda, que los científicos no pueden atender. La naturaleza de nuestro mundo es una fuente de constantes incertidumbres, algo muy propio del pensamiento científico, pero la sociedad exige medidas, resoluciones, implicaciones y estrategias con urgencia. Los ciudadanos, en general, desean saber si es bueno o no consumir productos transgénicos, qué partes de la vaca son seguras frente a la *mal de la vaca loca*, cuánta radiación puede escaparse de una central nuclear y por qué es más importante proteger el hábitat de una familia de buitres negros que construir una central térmica en la zona. La cuestión es que los científicos, sujetos a la validación de datos y a la refutabilidad de sus teorías, no están en condiciones de ofrecer esas respuestas con la rapidez que se les reclama.

Los defensores de la Ciencia pos normal proponen introducir la urgencia y la incertidumbre en el método científico. Ante los acontecimientos relacionados con la Ciencia, que a todos nos atribulan en estos días, solo cabe una constatación y, por cierto, nada aliviadora. Nadie puede saber a Ciencia cierta cuál es el umbral seguro de radiación nuclear que una persona puede recibir, porque no existen experimentos de laboratorio con humanos (¡gracias a Dios!). No sabemos a Ciencia cierta cómo afectará a la calidad de la carne de las vacas cuando son alimentadas con piensos transgénicos; el alcance de las manipulaciones genéticas es todavía un arcano para los biotecnólogos. Por primera vez, en la historia la Ciencia se desplaza hacia lo que puede ser un callejón sin salida o una ventana abierta al conocimiento pleno. El optimismo del progreso tecnológico con el que se inauguró el siglo XX se ha convertido en escepticismo incierto en el comienzo del XXI. Solo hay una certeza: cualquier desenlace es posible (Alcalde, 2001).

La Ciencia pos normal propone lo contrario de lo que plantea la Ciencia normal, que se abstrae o reduce a un mínimo manejable la incertidumbre y crea un universo de hechos incuestionables. La complejidad de los fenómenos sociales y ambientales “obliga a que la Ciencia se presente como un enfoque complementario entre otros, todos ellos legítimos y necesarios” (Funtowicz y Ravetz, 1993, p. 30). La interacción entre conocimiento e ignorancia hacen que las metas de la Ciencia pos normal sean: 1) la creación de una relación armoniosa entre la humanidad y la naturaleza y; 2) la admisión de otras formas de pensamiento inherente a la práctica social, en lugar de la búsqueda de verdades y el control de la naturaleza (Baños, 2010).

Es importante remarcar que en ese proceso, el científico participa como un igual, se blanquea la situación, reconociendo que tiene determinados intereses que pueden llevarlo a asumir actitudes oportunistas o contrarias a saberes determinados.

Finalmente cerramos el acápite reconociendo que este planteo de la Ciencia pos normal no solo cuestiona a la propia Ciencia, sino y fundamentalmente, los modos de decisión política con que contamos. Hay un reconocimiento que la democracia representativa es el mejor modo para tomar las decisiones, pero también, en el reconocimiento de los intereses de los gobernantes, hay una necesidad de avanzar hacia sistemas de democracia participativos, con diversos mecanismos que permitan la consulta y el aval de la ciudadanía frente a determinados problemas.

Prospectiva

Distintos marcos se utilizan para abordar el futuro, la prospectiva es uno de ellos. En la bibliografía específica diferentes herramientas y técnicas son esgrimidas para la construcción colectiva de futuros esperados y/o deseados. Existen dos grandes grupos metodológicos para la construcción y el análisis del futuro: los normativos, que piensan en futuros deseables o indeseables y los exploratorios que proponen tendencias del pasado y el presente para la elaboración de escenarios y después prospectar en el presente. Ambos buscan construir futuros para intervenir en la realidad. El modelo propuesto adhiere al primero y pretende afirmar que el futuro es posible de construir, al menos, en parte.

Prospectiva y preferencia

Jorge Hermida y Roberto Serra (1989) sugieren que los sucesos de cambio que se produjeron a partir de la década del setenta pusieron en claro las dificultades de los métodos clásicos de planificación, basados en tendencias y extrapolación de datos. Una de las principales causas se basa en que, en las Ciencias sociales, muy pocas veces el futuro es igual al pasado. En esa época se comienza a analizar qué cosas podrían alterar el mundo, actividad fundamentada muchas veces por razones de política internacional. Empezaron a consolidarse trabajos de prospectiva y se empezaba a trabajar en escenarios alternativos. La Administración estratégica verificó la utilidad de aplicar esos estudios en las formas de afrontar el futuro. Al realizar una síntesis, los autores distinguen entre la preferencia y la prospectiva.

La preferencia, palabra tomada del latín *proferrere* cuya etimología de la palabra significa llevar hacia adelante y supone, según los autores citados, un conjunto de técnicas que permiten adentrarse en el futuro basándose en la experiencia del pasado. Ejercitarla implica dos movimientos concretos: el análisis de la realidad y *a posteriori* un ejercicio de retrospectiva, búsqueda en el pasado de los principales datos que nos expliquen el presente. Esos datos son los que se utilizarán para proyectar hacia el futuro en el ejercicio de preferencia.

Uno de los *popes* de la prospectiva, el francés Bertrand de Jouvenel (1967), citado por Hermida y Serra (1989), indica que esas técnicas suponen remontarse al pasado para detectar cómo se viene dando el fenómeno a futurizar en lo profundo. La principal técnica de preferencia es la extrapolación de tendencias. A continuación detallaremos las más importantes.

La extrapolación de tendencias

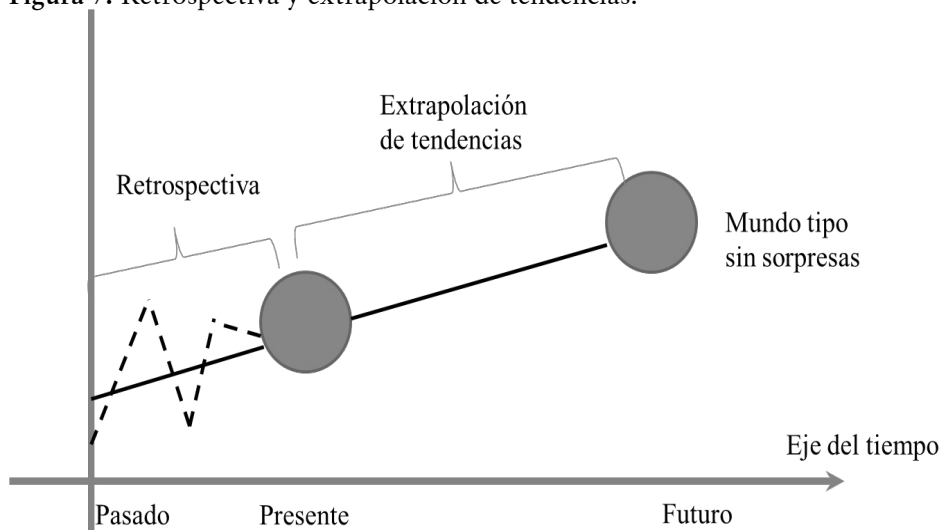
La extrapolación de tendencias opera sobre los datos del pasado y sobre la apreciación del presente para desde allí, tratar de construir un

futuro. En la figura 7 puede apreciarse que la situación se plantea desde el presente, se definen dos grandes movimientos: la retrospectiva y la extrapolación de tendencias. La retrospectiva supone, posicionados en el presente, realizar una mirada al pasado interpretando el recorrido realizado por la organización (descrito en líneas de puntos). Luego se realiza algún tipo de ajuste que permita proyectar esos datos hacia el futuro. Este segundo paso es el que Hermida y Serra (1989) denominan *la extrapolación de tendencias* y permite, en base a la tendencia obtenida, construir un mundo tipo *sin sorpresas*.

Las autores sostienen que el supuesto parte de una hipótesis relativamente floja, dado que se supone que el futuro será igual al pasado, situación que puede darse y tomarse en algunas de las circunstancias, pero que la mayoría de las veces no se presenta de este modo. A pesar de esa hipótesis *relativamente floja*, la proyección de tendencias es una técnica que, ajustada a través de procedimientos estadísticos, sigue utilizándose. Complementada con otras herramientas puede producir resultados aceptables y razonables para decidir sobre políticas y estrategias en el presente. Los ajustes de series de precios (y de cualquier otro tipo de base temporal de datos) sirven para aplicar el procedimiento.

Sobre este tipo de proyecciones suelen practicarse el *análisis de sensibilidad*, que consiste en adicionar o quitar porcentajes a algunas variables que permiten analizar mundos alternativos y, a partir de ellos, analizar cómo se vería afectado el estudio en cada uno de ellos.

Figura 7: Retrospectiva y extrapolación de tendencias.

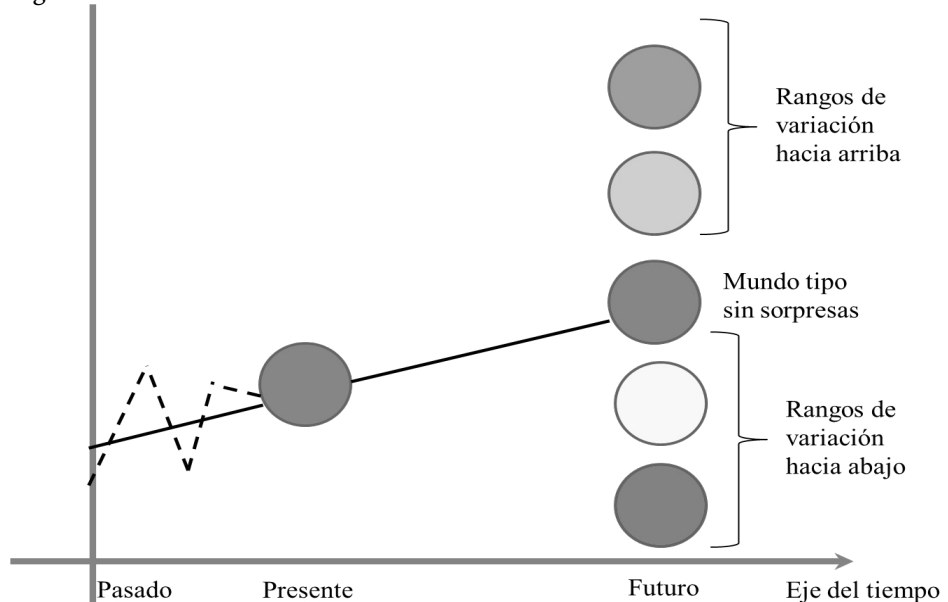


Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hermida y Serra (1989).

Análisis de variaciones canónicas

Bajo este nombre, Hermida y Serra (1989) presentan estudios que complementan la extrapolación de tendencias, muy similar al análisis de sensibilidad, pero suponiendo cambios estructurales de la situación *mundo sin sorpresas*. Esos cambios estructurales indican escalones hacia arriba o hacia abajo (Figura 8), posibilidades distintas que enriquecen el problema pues obligan a analizar las consecuencias que se derivarían del suceso en caso de que asumiera cada uno de esos comportamientos supuestos (Hermida y Serra, 1989).

Figura 8: Variaciones canónicas.

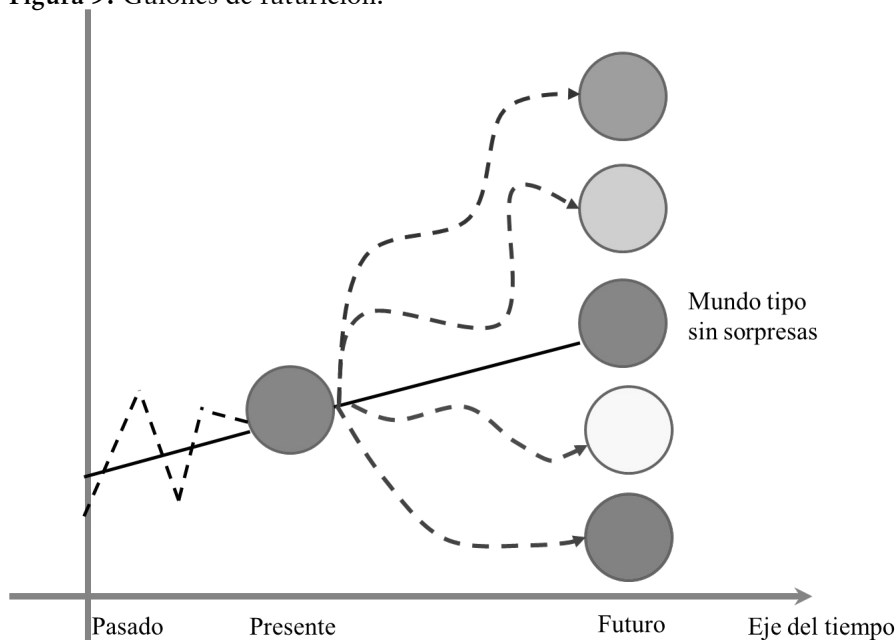


Fuente: Elaboración propia a partir de Hermida y Serra (1989).

Guiones de futurición

En el lenguaje de Hermida y Serra (1989, p. 201) la *futurición* supone un paso adicional al presentado en el esquema anterior (figura 9). Dicen los autores que “partiendo del presente y mediante el análisis de comportamientos supuestos de cada una y de todas las variables que componen el fenómeno que se estudia, se trazan líneas de razonamiento futurible estructurando guiones que analíticamente describen una evolución supuesta hasta un escenario determinado en el horizonte de tiempo que se ha elegido como meta”.

Figura 9: Guiones de futurición.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hermida y Serra (1989).

Para su construcción, los autores sugieren esquematizar en un cuadro las variables, influencias, restricciones y condicionantes en el horizonte de tiempo determinado. En consecuencia, los guiones serán producto del análisis de los hechos que deberían ocurrir para llegar al cuadro o escenario previsto, teniendo en cuenta los actores sociales, sus poderíos y sus recursos, las influencias, transformaciones y evoluciones. De ese análisis se realiza “una narración creativa e imaginativa de la evolución de los sucesos” (Hermida y Serra 1989, p. 202).

Se llega al escenario *futurible* por las dos situaciones, el cuadro definido en el tiempo y la narración del recorrido que puede llevarse a cabo para llegar a esa situación luego de determinado lapso. La descripción realizada permite determinar algún tipo de suceso que posibilite, apenas se direcciona hacia el futuro, determinar qué escenarios podrían llegar a presentarse. Esto sirve para ir adoptando medidas que permitan remover los impactos, atenuar sus efectos o aprovechar las situaciones favorables que pudieran presentarse.

Cada una de las variaciones canónicas, con el agregado de guiones de futurición, nos lleva a una de las principales herramientas de la prospectiva: la construcción de escenarios.

Concepto de prospectiva

La prospectiva es una expresión creada por Gastón Berger (1964) para designar el *estudio del futuro lejano*. Por su parte, Oswaldo Hevia Araujo (2006) entiende que es una disciplina que tiene por propósito fundamental la exploración del porvenir en el contexto de las Ciencias Humanas y sociales. En su desarrollo, se consideran factores y variables económicas, sociales, científicas, tecnológicas que ocurren en la sociedad, con el fin de prever e imaginar situaciones derivadas o que podrían derivarse en influencias conjugadas. Es decir, se propone el estudio del futuro con el objeto de comprenderlo e intentar influir en él, aunque a veces no sea más que adaptarse anticipadamente en lugar de tener que sufrirlo. En términos de Michel Godet (1993), reflexión para la acción y la *antifatalidad*.

La prospectiva busca alternativas futuras más que responder a interrogantes tales como ¿Qué sucederá? Produce imágenes futuras para dilucidar qué cosas habría que hacer para afrontar (aprovechar o contrarrestar) cada uno de los futuros planteados. Considera el futuro como una realidad múltiple, lo que significa que un hecho presente puede evolucionar de diversas maneras y presentarse de diferentes formas. Hablamos de los *futuros posibles*, a los cuales de Jouvenel (1967) denominó *futuribles*.

Hermida y Serra (1989) entienden que es una actitud de análisis que viene del futuro al presente. Quizás sea ese el principal rasgo distintivo de esta técnica para afrontar el futuro. Pero no hay una única acepción del término, Marcelo Sili (2011) distingue dos tipos de enfoques de prospectiva: el método exploratorio y el método normativo. El enfoque exploratorio toma al “presente como punto de partida y avanza hacia el futuro, ya sea mediante la extrapolación de dinámicas causales o tendencias del pasado, mediante la formulación de hipótesis sobre las implicaciones que tendrían determinados acontecimientos ajenos a las tendencias conocidas” (Sili, 2011, p. 3). De un modo sintético Hevia Araujo (2006) afirma que son escenarios que se plantean a partir de las tendencias del pasado y del presente. El autor indica que el enfoque exploratorio es bastante utilizado en el ámbito de las políticas públicas, pues permite la construcción de políticas a partir de un modelo deseado. En cambio el enfoque normativo “parte de visión preliminar de un posible (y a menudo deseable) futuro o conjuntos de futuros de particular interés. Después miran hacia atrás (al presente) para ver si los futuros planteados podrían convertirse en realidad partiendo de las condiciones del presente y cómo podrían alcanzarse o evitarse, teniendo en cuenta

las limitaciones y los recursos y tecnologías existentes” (Sili, 2011, p. 4). También vale la síntesis de Hevia Araujo (2006) quien plantea que los escenarios normativos se construyen a partir de diferentes imágenes del futuro, pueden ser deseables o indeseables.

Más allá de las descripciones de ambos procedimientos, vale la pena aclarar que el método exploratorio no se agota en la identificación de escenarios futuros sino que, puestos en esas situaciones, también invita a pensar qué cosas realizar frente a esas perspectivas.

Al respecto, para Alberto Campitelli (1990), autor de quien tomamos la base de nuestra propuesta, la prospectiva consiste en la construcción de un futuro deseado, para realizar una lectura de la realidad, mentalmente instalados en el mismo mirar hacia el presente, para que insertos en ella, puedan formular y operar actividades que permitan avanzar hacia ese futuro deseable. Desde esa plataforma, trabajamos sobre un enfoque normativo.

Desde otro lado, la Comisión Europea (2002, p. 24) define a la prospectiva como “un proceso sistemático y participativo para recopilar conocimientos sobre el futuro y construir visiones a medio y largo plazo con el objetivo de informar las decisiones que han de tomarse en el presente y movilizar acciones conjuntas”. Su utilización sirve para la construcción de escenarios para determinar políticas a seguir.

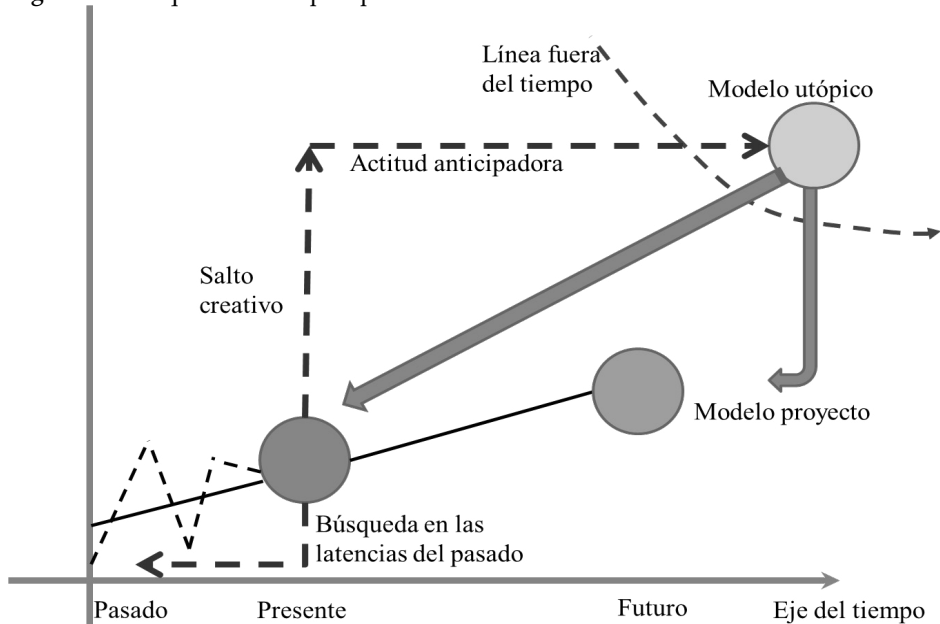
A modo de síntesis de las definiciones, Antonio Alanís Huerta (2000, p. 2) dice que significa “construir ideas sobre el futuro y el diseño de estrategias para resolver los problemas del presente”.

Salto creativo y actitud anticipadora

El modelo de planificación estratégica que proponemos, que parte de los aportes teóricos de Campitelli (1990) y gráficos de Hermida y Serra (1989), está más adscrito al modelo normativo que al exploratorio, aunque nada impide recurrir a los escenarios en el análisis. En principio trabajaremos sobre dos conceptos centrales y difíciles: el salto creativo y la visión anticipadora.

El primer paso supone cuestiones actitudinales, en términos de Hermida y Serra, exige una *actitud prospectiva*. Este elemento marca una diferencia importante frente a la preferencia, que supone un futuro donde no tienen lugar nuestras influencias y el contexto deviene por un determinismo exógeno relacionado al pasado.

Figura 10: Esquema de la prospectiva.



Fuente: Elaboración propia a partir de Hermida y Serra (1989).

En la prospectiva se piensa que el futuro puede modificarse; algunos autores optimistas postulan que hasta puede construirse. La actitud prospectiva “supone un futuro deseable y pone en consecuencia todo el énfasis en las decisiones que se deberán tomar” en el presente, tratando de modificar la realidad o adecuarnos cuando nos enfrentemos a un condicionante que no pueda vulnerarse (Hermida y Serra, 1989, p. 205).

Pensar ese modelo deseado y utópico exige, en primer lugar, una búsqueda creativa en las *latencias del pasado*, es decir, una revisión creativa del trayecto de la organización tratando de identificar qué valores y qué parte de la cultura influyen en la creación de una imagen de la organización. El segundo paso, muy vinculado al primero, demanda un *salto creativo*, supone desprendernos de los anclajes a la realidad y dejar volar la imaginación para identificar cómo nos gustaría ser en el futuro. Es un paso que supone exigirnos en todo lo que podamos y poner en práctica técnicas que mejoren la creatividad para imaginarnos esa situación de máxima deseada.

Al salto creativo le sigue una actitud que produzca una *visión anticipadora*. Es una fase que no está exenta de creatividad, ya que requiere conjeturar diversos futuros, que en algún caso pueden aparecer en litigio con nuestro modelo creativo. La actitud anticipadora no solo exige esa visión, sino que también presume una actitud combativa que demanda

tratar de ser artífice del futuro deseable y superar la actitud pasiva de adecuación y resignación ante un futuro dado, conceptualizado como inmodificable.

Consecuencia de esos pasos es la definición del *modelo deseado*, utópico y ucrónico, el cual está situado fuera de la línea del tiempo, es decir, sin definición de una posición concreta en algún momento.

Definido el modelo o situación deseada, comienza el proceso prospectivo, que supone la crítica del presente que trata de determinar cuán grande es la brecha entre las diversas variables identificadas. Como veremos más adelante, un segundo momento de la prospectiva lleva a definir el modelo o situación proyecto, desde las restricciones de la realidad y la orientación del modelo utópico. Esta situación futuro tiene una expresión temporal concreta.

La importancia de la utopía al construir futuros

Matus (2008) es elocuente al resaltar la importancia de tener en claro hacia dónde vamos y en destacar que esa importancia es mayor que el cómo llegar. Indica que se puede marchar con eficiencia, con orden y perseverancia... hacia un abismo. También se puede marchar sin orden ni eficacia y, en el fondo, al no saber hacia dónde se dirige, el resultado será el mismo.

Por dicho motivo, consideramos importante tener una utopía, que oriente el análisis de la situación actual, la definición de la situación objetivo y motive a las personas que integran la organización, recomendando que se asuma como una *filosofía de vida*. El autor recomienda trabajar a partir de una *utopía concreta*, lo que significa que no afecta el presente pero condiciona la situación objetivo. Por definición estará ubicada fuera del horizonte del planeamiento, aunque se tratará de una situación posible que podrá ser alcanzada al cabo de varios ejercicios. Es decir, debe ser alcanzable por una transformación escalonada de la situación.

Vale la pena recordar que el concepto que utilizamos de *utopía* tiene un significado que supera las proposiciones imaginarias y poco o nada factibles. Hevia Araujo (2006, p. 64) indica que “la utopía puede ser interpretada como una proposición que va más allá de la realidad y lo actual o establecido, con el objetivo de hallar cambios y transformaciones para romper las ataduras del orden existente” pone en claro que en nuestra acepción, la utopía no es lo irrealizable, sino lo *inédito posible* definido a partir del carácter dinámico de la sociedad y apoyado en una realidad concreta histórico social (lo que es) y planteando la posibilidad

de la imaginación de un futuro (lo que puede ser), en el proceso de constante cambio social.

El autor revisa diversas posturas acerca de si la producción del conocimiento en las Ciencias sociales puede soportar un nivel utópico y, para responderse, recurre a la etimología de la palabra. Según Ezequiel Ander Egg (1990), la palabra viene del griego y su traducción significa *no lugar*. Fue utilizado por primera vez por Tomás Moro para referirse a un país imaginario donde define determinadas posturas de sus habitantes y sus gobiernos.

Las utopías existen en nuestra realidad y muchas de ellas a veces son asumidas como hechos reales. Al respecto comenta Augusto de Venanzi (2000, p. 63) “las utopías aún juegan un papel importante dentro de la cultura, la vida y la acción de los individuos y grupos sociales” indicando que la demostración de ese hecho es la difundida noción del mercado como mecanismo natural de regulación de la economía, de la política y de la moral.

Las citas realizadas indican lo difuso y confuso de las interpretaciones del término, que pueden ser resumidas en dos significados: a) el vulgar, se lo identifica con lo irrealizable, lo quimérico o lo fuera del enfoque histórico; y b) el que utilizan diversos autores, y que nosotros tomamos, entendido como algo que puede ser interpretado, como una propuesta que va más allá de la realidad o de lo establecido, con el objetivo de hallar cambios y transformaciones para romper las ataduras del orden existente. “Es así entonces, que la utopía no es lo irrealizable, sino lo inédito posible basado en el carácter dinámico de la sociedad y apoyado en una realidad concreta histórico social” (Venanzi, 2000, p. 64).

En ese sentido, el concepto de utopía utilizado para definir la situación deseada, o el modelo de nuestro esquema de estrategia, se transforma en una herramienta imprescindible si se quiere cambiar una determinada *realidad*. El estudio del presente, alimentado con los datos del pasado y analizado desde un futuro deseado, es el requisito imprescindible para poder definir hacia dónde se desea marchar, en un intento de modificar y cambiar esa realidad.

El pensamiento estratégico muchas veces se vulgariza y limita a los llamados análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la escuela de Harvard. Estos son realizados de manera simple y directa, rudimentaria, sin tener previamente una definición del modelo, lo que posiblemente termine reproduciendo la realidad en la que venía desarrollándose la organización y no aporte a la interpretación de la realidad compleja y dinámica.

Actitudes filosóficas frente al futuro

No queremos pasar el tema sin dejar planteado un debate a nivel de la Ciencia y la Filosofía que supone ejercitar la prospectiva. Francisco Mojica (1999) se pregunta ¿somos dueños de nuestros actos o estamos sometidos al imperio del destino?, entiende que esa pregunta nos lleva al corazón de una gran querrela sobre el objeto de la prospectiva.

Prácticamente se reconocen dos posiciones: aquellos que asumen una posición fatalista que lleva a aceptar las tendencias como algo determinado, razón por la que son llamados deterministas; y quienes piensan que se puede diseñar el futuro e intervenir para construirlo, que se reconocen como voluntaristas.

Según el autor, el voluntarismo como condición de la prospectiva es una escuela de pensamiento que se origina con la obra de Gastón Berger, *Fenomenología del Tiempo y Prospectiva*, y que se prolonga con los trabajos de Bertrand y Hugues de Jouvenel, *El arte de la Conjetura*, hasta llegar a Michel Godet, *De la anticipación a la acción*, y sus discípulos.

Mojica (1999) entiende que ambas corrientes, la tendencial o determinista y la voluntarista o proactiva pueden dar lugar a posiciones polarizadas, o pueden generar una tercera opción que las integre y las complemente. A su entender, parecería ser esta última opción el camino que se recorre.

Gastón Berger, padre de la disciplina (citado por Godet y Durance, 2009) entiende a la prospectiva como una actitud mental de concebir el futuro para obrar en el presente. Su obra, como dijimos, es esencialmente voluntarista y afirma que prever el futuro es un ejercicio muy riesgoso y que lo mejor es tomar la decisión de edificarlo desde ahora. Si el presente es heredero del futuro y el futuro es hijo del presente, lo que ocurra o deje de ocurrir dependerá solamente de las acciones que los hombres emprendan o dejen de realizar en el presente.

Mojica (1999) indica que el concepto de prospectiva supone la fuerza creadora del hombre para dominar y transformar la naturaleza, y está estrechamente relacionada con la noción de libertad. Se podría decir que la construcción del futuro no sería posible ni entendible si el hombre no tuviera la suficiente libertad para llevarla a cabo.

Con esto queremos decir que el ejercicio de la prospectiva es bastante exigente, pues si no se dan esas condiciones de trabajo y voluntad es posible que quedemos en el *ámbito de los sueños*, de lo imaginario, aunque siempre algo de sueño es necesario.

Lo que estamos narrando lleva a una distinción de las actitudes de las personas en la dirección de las organizaciones. En el caso de la corriente

determinista y su concepción de no poder modificar una tendencia, el hombre asume una actitud pasiva; mientras que en el voluntarismo, el ser humano es activo, toma decisiones y corre riesgos. Enrique Herrscher (2007) clasifica las actitudes frente al futuro en:

- La actitud del avestruz, que consiste en ignorar el cambio para evitar plantearse problemas y tratar de esquivarlos.
- La actitud reactiva o del bombero, que trata de solucionar las situaciones conflictivas en el momento en que se presentan.
- La actitud preactiva, que consiste en prepararse para los cambios del futuro, conoce las tendencias y los hechos portadores de futuros, trata de anticiparse, es una actitud de prudencia típica de los deterministas.
- La actitud proactiva, que es la de los voluntaristas pues está fundada en la construcción del futuro, supone analizar las posibles opciones del futuro y no esperar que las cosas ocurran, sino seleccionar la iniciativa más conveniente y comenzar a elaborarla.

Las primeras dos opciones son muy riesgosas pues se admite de modo implícito que el futuro no será diferente del presente. A los primeros dos grupos no les interesa el cambio y los dos últimos desconfían de él.

Desde la prospectiva los procesos históricos pueden ser identificados entre factores de inercia y factores de cambio. Los primeros son las tendencias, es decir, fenómenos que muestran un comportamiento creciente o decreciente desde la historia. Los factores de cambios son llamados *rupturas*, fenómenos que debilitan las tendencias y que hasta pueden llegar a destruirlas. En los *hechos portadores de futuro* no hay antecedentes visibles, como en el caso de las rupturas, porque aún están en germen, pero se presume que podrían crecer e influir en el comportamiento de muchos.

El abordaje de la prospectiva, desde esta perspectiva, nos remonta nuevamente al concepto de *actores sociales*. Mojica (1999) afirma que el futuro no puede ser construido por el hombre individual, sino que es el hombre colectivo, los actores sociales, los que pueden hacerlo. Recordemos que los actores sociales son grupos humanos que se unen para defender sus intereses y que obran utilizando el grado de poder que cada uno puede ejercer. A partir de esta mirada, las tendencias existen porque son fruto de estrategias desplegadas por actores sociales poderosos, y si las rupturas no lograron cambiar las tendencias es porque el poder no fue suficiente para torcerlas.

En coherencia con tal planteo, Matus (2008, p. 8) sostiene que en la construcción de futuros posiblemente no incida en tanto individuos,

pero casi seguro como fuerzas sociales, hombres colectivos, activos o pasivos, orgánicos o inorgánicos. Este autor caracteriza al hombre colectivo como el hombre individuo “agrupado con muchos otros hombres con intereses y visiones más o menos comunes, y así conforma una fuerza social que decide luchar por conducir y no dejarse conducir, que opta por resistir la corriente de los hechos, e intenta someter a su propia voluntad social el movimiento de la realidad para avanzar hacia su propio diseño de futuro”. Resalta lo conflictivo de las relaciones entre grupos porque cada fuerza social representa visiones e inserciones sociales distintas, y en consecuencia ellas luchan por distintos diseños del futuro. Establece que “las fuerzas sociales (hombre colectivo, actores sociales) se enfrentan entre sí por objetivos conflictivos, mientras cada individuo mantiene un conflicto en el proceso de identificarse o diferenciarse de las fuerzas sociales que se le presentan como opciones” (p.10). Cierra su análisis interpretando que la relación entre los hombres puede traducirse en un proceso de cooperación o conflicto.

El planteo es simple, la coincidencia de objetivos puede llevar a la colaboración, cuando existen contraposiciones, emerge el conflicto. En todos los casos, el primer paso es la negociación de los actores, tratando de llevar adelante esos objetivos en todo o en mayor parte. En toda negociación, puede prescindirse de alguna de las propuestas. Si el conflicto no es solucionado por la negociación puede aparecer una situación de guerra (punto culminante del conflicto). Por el contrario, cuando se profundiza la cooperación surgen las alianzas. También vale acordar que en muchas situaciones el vínculo entre objetivos puede ser neutro.

El futuro surge del movimiento permanente de la interacción de continuidades, como las tendencias pesadas y emergentes, y las discontinuidades (rupturas y crisis) en la historia. El Futuro posible surge de las tendencias, más los eventos inesperados que pueden provocar crisis y los propósitos de los actores sociales. Por ese motivo, la construcción del futuro no es un proceso neutro, sino algo muy parecido al juego de ajedrez, en el cual actores sociales pugnan por imponer su poder para defender sus intereses y concretar sus objetivos. En esa suerte de conflicto, se intervendrá desde una función de actor social.

La construcción de escenarios

Recordemos que al trabajar con escenarios, el analista no pretende adivinar el futuro, ni predecirlo o pronosticarlo. Por el contrario, proponer su elaboración significa asumir y reconocer la imposibilidad de ello. Los escenarios múltiples se generan para proveer un espectro de análisis

mayor, en algunos casos, se los trabaja como variaciones canónicas (más probable, pesimista y optimista).

Una adecuada metodología de escenarios es aquella que permite la obtención de futuros posibles a partir de reuniones de grupos de personas que, por medio de conversaciones pensadas y planificadas, logran una comprensión compartida de situaciones futuras que mejoran el proceso de toma de decisiones alternativas (Hevia Araujo, 2006).

Los escenarios integran el análisis individual de tendencias, eventos probables y situaciones deseables bajo una visión global del futuro. Michel Godet y Philippe Durance, (2009, p. 39) los definen como “un conjunto formado por la descripción de una situación futura y la progresión de los acontecimientos que permiten pasar de la situación de origen a la situación de futuro”. Estos autores indican que se trata de una metodología de análisis “que comprende cierto número de etapas muy precisas (análisis del comportamiento organizacional, retrospectiva, estrategia de actores, elaboración de escenarios) que se encadenan en una secuencia lógica” (Godet y Durance, 2009, p. 39).

No existe un único modo de construir escenarios. Aunque según Hevia Araujo (2006) su formulación implicaría dos momentos previos: 1) la delimitación del sistema y su entorno señalando sus variables esenciales, y 2) el análisis del pasado reciente y de las estrategias puestas en práctica hasta ahora. El proceso requiere de información coherente, pertinente y verosímil. No se trata de inventar imágenes del futuro por medio de la simple ocurrencia, sino de inventarlo a partir de la creatividad y de datos fehacientes.

Los escenarios son *futuribles* con una mayor opción de suceder, es decir, son futuros probables. Su construcción requiere de, al menos, tres medios: los expertos, los actores y las probabilidades. Los actores sociales son quienes toman las decisiones claves, por lo cual es razonable encontrarlos detrás de las tendencias o de los factores de ruptura; los expertos son quienes detentan un conocimiento de los problemas que hacen al futuro; y las probabilidades la herramienta que permitirá tratar los datos, entre otros, la opinión de expertos y actores.

Cualquiera sea el procedimiento, según Kees Van Der Heijden (1998), los escenarios deben cumplir una serie de condiciones:

- Que por lo menos sean dos que reflejen la incertidumbre, considera que más de cuatro escenarios resultan no prácticos desde el punto de vista sistémico organizacional.
- Deben ser plausibles, es decir, deben desarrollarse lógicamente, atendiendo a causa y efecto (se parte del pasado y del presente).

- Deben poseer consistencia interna, es decir, los eventos del escenario deben interrelacionarse a través de líneas de causa y efecto del argumento, sin errores.
- Deben ser relevantes en atención a los aspectos importantes de la problemática.
- Deben ser la representación de una perspectiva innovadora, nueva y original del futuro.

El mismo autor dicta una serie de pasos para su construcción:

- Análisis de los primeros datos,
- Realización de estudios históricos,
- Enumeración de las tendencias y patrones más significativos,
- Desarrollo de una gráfica de relaciones causales en los diagramas de influencias,
- Enumeración de las fuerzas impulsoras fundamentales,
- Clasificación de las fuerzas impulsoras por su impredecibilidad e impacto sobre los aspectos estratégicos a considerar,
- Enumeración de interrogantes susceptibles de ramificación,
- Determinación de fuerzas impulsoras o causas.

La prospectiva en el modelo de planificación estratégica propuesto

Podemos decir que hay una notoria imbricación entre prospectiva y estrategia, ya que conforman tiempos diferentes de un proceso de decisión. La prospectiva brinda la anticipación y la definición del *modelo* que queremos ser, mientras que la estrategia constituye el reconocimiento de que puedo y/o debo hacer y cómo voy a hacerlo.

Nuestra propuesta está en sintonía con lo expresado, utilizamos la prospectiva normativa que, independientemente de las tendencias y los escenarios, supone ponernos de acuerdo hacia qué modelo queremos avanzar (visión voluntarista sobre el futuro).

La figura 10 nos introduce en el modo con que realizaremos prospectiva en el modelo práctico propuesto para formular estrategias. La propuesta es realizar una reflexión sobre los valores que nos gustaría compartir en la organización bajo estudio. El paso siguiente será analizar cómo dichos valores pueden determinar en la definición de un escenario que indique hacia dónde queremos avanzar y, en cierta medida, unifique los esfuerzos. Es la definición de la *utopía concreta*.

Luego, de modo imaginario nos ubicamos en esa situación deseada para mirar, criticar y analizar la realidad con el fin de conocer cuán

lejos estamos de nuestros deseos y verificar qué cosas podríamos hacer. Entre medio de estas dos situaciones deberemos construir un proyecto de mejora, en el cual se definirán los objetivos a alcanzar en el tiempo propuesto, bajo las condiciones establecidas por el modelo deseado. Aquí surge el verdadero problema: pasar de la situación actual a la de mejora en el tiempo determinado. En respuesta deberemos pensar estrategias y operaciones que posibiliten la concreción de los objetivos. Por lo expresado queda claro que nuestra concepción de la estrategia supone y exige una actitud prospectiva. Está pensada desde una filosofía voluntarista, es decir, convencidos de que mucho o poco, algo tenemos que ver con los futuros que nos esperan.

Estrategia y política

Los conceptos de estrategia y política se interrelacionan y forman parte de la toma de decisiones de un administrador. Definimos a la estrategia entre varios significados, como un camino importante hacia el futuro, una alternativa que brinda las condiciones necesarias para que las operaciones y las tácticas se realicen en coherencia con los objetivos propuestos. Para nosotros no es solo la estratagema, ni el descubrimiento de una posición. La política determina el campo de acción de las estrategias, implicando definiciones apriorísticas de los valores y concepciones de la organización. El concepto nos remite al poder, entendido como la capacidad de orientar las decisiones y acciones de las personas, dentro o fuera de la organización bajo estudio. De cómo se desarrollen esos “juegos de poder” dependerán las definiciones políticas de las organizaciones, y también, las estrategias. La complejidad de estos aspectos, comunes en la toma de decisiones en organizaciones complejas, públicas o privadas, nos invita a reflexionar sobre los intereses y objetivos de los actores sociales y a desechar, en parte, las recomendaciones teóricas y metodológicas comunes en las Ciencias Económicas, que ignora dichos juegos y la existencia del conflicto. Reconociendo esas circunstancias trabajamos y sugerimos la realización de análisis situados, es decir, pensados desde la posición e intereses de cada agente. La idea de lo *situado* también propugna revisar muchos marcos teóricos generalmente provenientes de otros países, que afirman supuestos y axiomas que no se condicen con la realidad.

La Estrategia

Cuando intentamos definir el concepto de *estrategia* nos enfrentamos a uno de los problemas que adolecen las Ciencias sociales de nuestro tiempo: la pluralidad de significados y definiciones. Repasaremos algunos conceptos sin intentar agotar todos los usos; realizaremos la selección sobre la base de la utilidad que brinden a nuestro propio enfoque de la estrategia.

Algunos autores usan el concepto de *estratégico* como sinónimo de importante, y lo relacionan a aquellas decisiones trascendentes para la vida de una organización, incluida su propia desaparición, con el cual acordamos. Gerry Johnson *et al.* (2005) explican este concepto detallando algunos aspectos que se presentan como sinónimo de *lo importante*, como por ejemplo el impacto en el alcance de las actividades de una organización que podrán crecer a partir de los recursos y competencia, afectando los valores y las expectativas de las partes interesadas.

También exponen que lo estratégico está vinculado al largo plazo, si se habla de decisiones cuyos impactos serán duraderos en el tiempo y que, una vez adoptadas, significarán cambios que definirán la realidad en un lapso de larga duración.

Para otra corriente, quizás la más desarrollada en la década de los noventa, lo estratégico tiene que ver con la reacción ante la agresividad y el cambio del entorno. No nos cabe ninguna duda que cualquier organización debe ocuparse de esos cambios e ir intentando cambiar o prevenir los efectos de esos entornos, en principio serían factores fuera de control. Desde esta perspectiva, la estrategia puede buscar alguna ventaja sobre los competidores, aprovechando los cambios en el entorno que los condicionan.

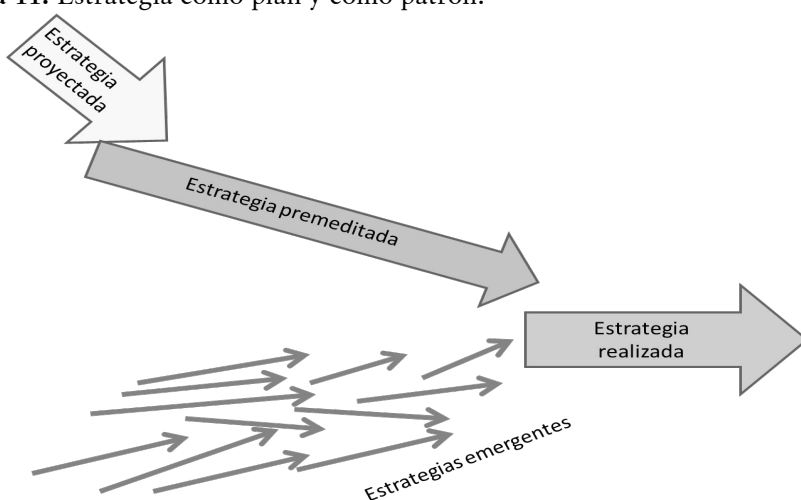
A partir de estas dificultades terminológicas no vamos a realizar una definición. Es posible que cuando caminamos en terrenos científicos de mucha complejidad, las definiciones tajantes signifiquen una reducción de la realidad. Al respecto Henry Mintzberg *et al.* (2003) indican que la palabra estrategia ha estado dando vueltas desde hace mucho, ahora los *managers* la usan con libertad y con afecto, también es considerada en la cúspide de la actividad gerencial. Los autores explican que ya hace un par

de décadas que los académicos la estudian en profundidad, mientras que las escuelas de negocios suelen tenerla como coronamiento final requerido en sus cursos. En su descripción de la situación de la estrategia, recuerdan que ejerce gran influencia y preguntan *¿qué significa en realidad?* Para cerrar ese desarrollo revelan que la estrategia requiere varias definiciones y sugieren cinco de ellas, aunque aclaran que no intentan redondear todas las formuladas. Estas son las propuestas de Mintzberg *et al.* (2008):

1. La estrategia como un plan o algo equivalente, una orientación, guía o rumbo de acción hacia el futuro: *un camino para llegar de aquí hasta allí.*
2. La estrategia como un patrón, es decir, una definición que da coherencia a la conducta en el tiempo. El patrón permitirá evaluar los logros.

Existe un verdadero vínculo entre estas dos concepciones de la estrategia porque toda organización desarrolla planes hacia el futuro y determinan patrones a partir de su pasado (figura 11). La primera estrategia es proyectada y la otra la realizada. Vale aclarar que, en la mayoría de los casos, lo realizado no coincide con lo programado. Muchas circunstancias obligan a revisar y programar las operaciones. Los autores indican que las primeras son estrategias premeditadas y las segundas estrategias no realizadas, y que también existe un tercer caso que lo llaman estrategias emergentes. En este, el modelo logrado no fue el programado y la estrategia realizada tendrá algo de la premeditada pero también algo de las estrategias emergentes, y probablemente más de estas últimas.

Figura 11: Estrategia como plan y como patrón.



Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg *et al.* (2003).

3. La estrategia como una posición: el ejemplo propuesto por los autores está basado en una empresa lucrativa que intenta posicionar sus productos en un mercado del cual dependerá su rentabilidad. Pero la idea de posición también puede ser evaluada para una organización social, poniendo en claro cuál es su objetivo y cómo está posicionada en función de ellos. Esta escuela de la estrategia fue elaborada a partir de los aportes de Michael Porter (1996) para quien “estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades” (Porter 1996, p. 68). Concebida de este modo, la estrategia tenderá a programar la forma con que el producto se encuentra con el cliente, es decir, cómo se posiciona en el mercado que es donde están los clientes.
4. La estrategia como una perspectiva hacia adentro, hacia el interior de las organizaciones para descubrir qué son y dónde están; para afirmar una identidad y definir una *visión* principal de la empresa. Al igual que las dos primeras definiciones, la estrategia como posición y como perspectiva están mutuamente vinculadas: la perspectiva puede suponer cambiar la posición, o viceversa, sostener la posición exige cambiar la perspectiva.
5. Por último existe una quinta definición que considera a la estrategia como una *estratagema*, es decir, como una maniobra realizada con la finalidad de burlar o confundir a un oponente. Es el caso ya enunciado de las estrategias reactivas, clásicas de los jugadores de ajedrez que en muchas oportunidades realizan acciones que ocultan el verdadero sentido de la estrategia.

No profundizaremos en las diferentes escuelas que tratan los enfoques de la estrategia, pues lo que intentamos es avanzar en una mirada sobre la temática desde un enfoque práctico. Que permita un rápido pase a la acción, ejecución, control, aprendizaje y revisión permanente de la estrategia en todos sus alcances: plan, patrón, posición, perspectiva y *estratagemas*. Configuraremos la *administración estratégica* desde nuestro punto de vista.

En función de dicho criterio de practicidad, realizaremos un recorte del amplio campo teórico de la estrategia y dejaremos de lado muchos de los diversos significados que tiene, pues lo que se pretende es ejercitar un modo eficaz de hacer y no de teorizar.

En síntesis y coincidiendo con los autores, consideramos que la estrategia es a la vez un plan y un patrón, una posición y una perspectiva; su ejercicio nos lleva al terreno de pensar siempre en modo de *estratagemas*.

En todos estos aspectos trataremos de trabajar el concepto. No obstante, sin intentar un encasillamiento preciso en las diferentes escuelas y corrientes identificadas por Mintzberg *et al.* (2003), usaremos el término de estrategia en el sentido de *definir un camino por seguir*. Esto supone poner en claro hacia dónde pretende ir la organización y de ese modo transformarse en un marco de referencia para las decisiones operativas. Esta perspectiva tiene bastante de la escuela del diseño, pero también importantes elementos de la escuela de planificación y del posicionamiento, por citar solo las corrientes que el autor ubica entre las prescriptivas. Pero de idéntico modo, nuestro planteo también contiene algo de las diversas escuelas descriptivas, pues nos ocupamos de mirar en los procesos y estados mentales de quienes definen las estrategias, representación de una perspectiva que es típica de la escuela empresarial. También incluimos elementos referidos al modo de interpretar el mundo que considera la estrategia como un proceso mental, tanto en su vertiente objetiva como en la subjetiva de la llamada escuela cognoscitiva. De hecho encontrarán reiteradas citas de Herbert Simon y toda la corriente de la organización, emparentados con este modo de ver la estrategia. La propuesta del aprendizaje de los estrategas también está contenida en el esquema que propondremos, ya que haremos fuerte hincapié en el aprendizaje.

Trabajaremos centralmente en la consideración de la política, los conflictos, las negociaciones y los juegos de poder como componentes principales de la estrategia. Sin el análisis de la política es imposible definir estrategias ejecutables y serias. También estará presente la consideración de la cultura organizacional como herramienta de la estrategia. Es indudable que, como plantean Mintzberg *et al.* (2003), si ponemos al poder ante un espejo, la imagen invertida que veremos será la cultura. Los intereses y el poder tienden a dividir, la cultura debe homogenizar para poder avanzar en la estrategia. El análisis cultural es un componente a tomar en cuenta en nuestros planteos. Nuestra visión de la estrategia no sería completa si no trabajáramos las consecuencias del entorno (ambiente externo) y el modo con que reaccionamos ante sus variaciones reales y potenciales. Es uno de los puntos centrales de la mirada estratégica, pero como ya dijimos, no es la estrategia.

Finalmente vale afirmar que toda estrategia que se formula y no es llevada a la práctica es un ejercicio intelectual, que no pasa más allá de eso. Las estrategias se piensan para intentar cambiar una realidad, como dijimos cuando analizamos la prospectiva, para intentar construir un futuro en base a lo que deseamos. En consecuencia, también la escuela de la configuración forma parte de nuestra mirada.

Para nosotros las estrategias son resoluciones que apuntan a situaciones complejas en las cuales se sintetizan muchas decisiones. Si bien son pensadas para organizaciones, nos parece que su desarrollo metodológico vale para todo tipo de estrategia, incluidos los territorios. Al definir un *camino*, una de sus finalidades más importantes es brindar criterios para la decisión cotidiana, de modo que permita la adopción de estas con menor incertidumbre y ambigüedad.

En la construcción de las estrategias tiene mucha importancia la historia. Proponemos que se piensen desde una interpretación histórica de la organización o del sujeto de la estrategia. Indudablemente el camino seguido será fuente de información y experiencia para encontrar la mejor alternativa a seguir. Hablamos de interpretar el trayecto, con lo que reconocemos que este proceso supone ciertas subjetividades. Posiblemente un hecho ocurrido tenga significados diferentes para intérpretes con diversos enfoques filosóficos, políticos, religiosos o con experiencias disímiles.

La estrategia implica comprometer a todas las personas involucradas en el proceso de acción que se cree correcto (el camino). Poder lograr este compromiso es crucial, pues este garantizará la unidad de acción en situaciones diferentes. Será necesario entonces prever mecanismos participativos y de modo permanente trabajar sobre la atención del colectivo participante. La estrategia entendida de esta forma dará herramientas para conocer las consecuencias futuras de las decisiones presentes. Ello significa que se trabajará sobre mecanismos de control concomitantes y seguimiento de metas que permitan la corrección de los desvíos apenas producidos y la posible implementación de alternativas de contingencia.

Estrategia y Táctica

Emparentada con la estrategia aparece la palabra táctica. Los términos derivan del campo militar y se aplican al campo de las Ciencias de la Administración. En realidad, el concepto de táctica se ajusta más a lo militar que a lo administrativo. En general, las estrategias fijan las grandes decisiones en los temas más importantes, en cuanto a las tácticas tratan de resolver esferas de acción de menor rango. Su uso depende, en cierta medida, de la complejidad del problema que tratan de resolver. En muchas circunstancias, resulta necesario encontrar mediadores entre el camino señalado y los diferentes atajos que dentro de él pueden seguirse hasta llegar a las operaciones.

Dado que no existe una línea clara entre las tácticas y las operaciones, su utilización depende del criterio del estratega y de la complejidad del problema, que obliga a discernir líneas operativas antes de la acción.

Pensamiento Estratégico

Entendemos por *pensamiento estratégico* el ejercicio de revisión constante de nuestra posición⁴, y a partir de su interpretación, la búsqueda de alternativas de solución para dicha situación problemática. Este tipo de pensamiento supone romper con la rutina cotidiana. Exige pensar antes de hacer, pero sin olvidar el hacer. Los que se quedan pensando y no llevan sus ideas a la práctica pierden; el gran desafío es juntar pensamiento y acción. Pensar estratégicamente es un permanente revisar-aprender-correr respecto de dónde queremos estar, dónde estamos hoy y cómo hacemos para lograrlo. Es un proceso iterativo, en el cual es importante definir los momentos de evaluación de la marcha y el camino.

Pensar estratégicamente implica ocuparse de lo importante sin dejar lo rutinario, pensar en el largo plazo sin descuidar el hoy y analizar la situación hacia afuera como si fuese un verdadero juego de ajedrez. Pensar cómo puede el entorno al sujeto estratega para identificar cual será el siguiente movimiento, y luego tratar de identificar cuáles pueden ser las diferentes respuestas que se reciban de la acción realizada. Y otra vez la propia propuesta de acción y nuevamente la respuesta del entorno y la nueva decisión. El proceso parece ser constante, demanda iteración en los distintos pasos, reflexión, creatividad y aprendizaje. Cuanto más larga sea la capacidad de identificar *jugadas*, mejor será la posibilidad de accionar.

Hablamos del campo para *soñar el futuro*. Eso significa pensar creativamente revisando los valores explícitos o tácitos del accionar y las convicciones que los respaldan, analizando la cultura que se generan desde esos valores y las acciones realizadas. Aquí mencionamos una advertencia: lo más común es enunciar valores que no se traducen en la práctica; lo importante es reconocer no el valor enunciado, sino el que se traduce de la práctica cotidiana de los estrategas/tomadores de decisiones.

Si hablamos de comportamientos individuales y colectivos estamos hablando de *cultura*. Valores y cultura son parte de una misma cosa que influirá en la elección de las estrategias a seguir. También tendrá que

4 La posición dependerá del sujeto/objeto de análisis. Tendremos en cuenta la posición competitiva y temporal cuando hablemos de organizaciones con fines de lucro y sistemas agroalimentarios; y la posición relativa de variables e indicadores complejos multidisciplinarios, cuando analicemos territorios, organizaciones públicas o sociales que no estén en el mercado.

ver con la política definida. Mintzberg *et al.* (2003) sintetizan casi todos estos aspectos que hemos descripto alrededor del concepto de estrategia. Según los autores:

- La estrategia concierne tanto a la organización como a su ambiente. Se utiliza la estrategia para dirigir en ambientes cambiantes.
- La esencia de la estrategia es compleja, múltiple, con subjetividades y muchos vínculos de poder.
- Por encima de todo, la estrategia afecta el bienestar o la pasividad de una organización porque alteran la realidad y el modo de ser en un determinado momento.
- La estrategia comprende temas relacionados tanto con el contenido como con el proceso, es decir, tanto las medidas tomadas como su contenido.
- Las estrategias no son puramente deliberadas porque, como vimos, las proyectadas no siempre coinciden con las realizadas y las emergentes.
- Las estrategias existen en distintos niveles. A nivel de empresa, la estrategia corporativa es un nivel y la estrategia comercial otro. También a nivel de territorio podemos encontrar estrategias de desarrollo, globales, o estrategias destinadas a un aspecto particular, como por ejemplo mayor competitividad de nuestros productos.
- Las estrategias comprenden varios procesos de pensamiento que puede ir de los líderes de la organización solamente, a la incorporación de asesores o consultores y a la participación de diversos tipos de sujetos en el proceso de pensar.

Nuestro concepto de estrategia incluye la importancia, el largo plazo y surge como anticipación/reacción a los cambios del entorno. Constituye, a nivel de empresas, un marco para el ejercicio de la competencia. Pero es también más compleja, ya que intentar pensar y fijar un rumbo significa una toma de decisiones que afectará a toda la organización. La estrategia tendrá que ver con sus modos de competitividad y requerirá ajuste de las diversas funciones que cumple en procura de una configuración deseada, en un marco cultural establecido que contemple los juegos políticos internos. Como dijimos, nos proponemos trabajar *la bestia entera*, con la certeza de saber que quedarán aspectos fuera de las definiciones teóricas y de la propuesta metodológica.

Vale la aclaración. Los autores mencionados explicaron las diferentes escuelas y después compararon cada una de ellas con algunos animales. La estrategia concreta en la ejecución sería la bestia que se obtiene de la conjunción de las diferentes miradas. Terminan el libro diciendo:

...ha llegado el momento de abandonar nuestro sendero... y zambullirnos en la espesura. Allí necesitamos una visión clara para apreciar las verdaderas bestias. Sin duda debiéramos alentar a especialistas y consultores para que continúen sondeando los importantes elementos de cada escuela: necesitamos saber más de colmillos, trompas y color. Pero, más importante aún, debemos ir más allá de las limitaciones de cada escuela: necesitamos saber cómo hacer esta bestia, llamada la creación de estrategia y que combina a todas estas escuelas y más, para vivir realmente su vida (Mintzberg *et al.*, 2003, p. 468).

De esto se trata, de buscar formas de abordar el análisis estratégico. Cerraremos esta cuestión con una pequeña digresión, una aclaración acerca de algunas posturas sobre el concepto de *pensamiento estratégico*. Avinash Dixit y Barry Nalebuff (1991, p. 12) indican que su libro tiene como objetivo “ayudarle a pensar estratégicamente y a traducir después esos pensamientos en acciones” la rama de las Ciencias sociales que estudia la toma de decisiones estratégica se llama teoría de los juegos “... los juegos en esta teoría van desde el ajedrez hasta la educación de los niños, desde el tenís a las tomas de poder y desde la publicidad al control de armamento”. Estamos de acuerdo en que toda la Teoría de los Juegos integra el campo del pensamiento estratégico, pero consideramos demasiado estrecho pretender que todo ejercicio de pensamiento estratégico quede limitado a la resolución de los problemas que plantea dicha teoría. Nuestra mirada es más amplia: estrategia no es solo estratagema.

Políticas y Estrategias

Cuando debemos decidir *por qué camino andaremos* surge el concepto de política. En nuestra concepción el término política tiene un significado similar al de estrategia, porque también está marcando un camino. La diferencia es que ese camino está definido a partir de consideraciones relativas a los valores y las concepciones de los estrategas y a los acuerdos que puedan lograr los diversos grupos cuando se trata de organizaciones complejas. Es una definición apriorística y principista que le da un marco a las alternativas estratégicas.

Por el contrario, cuando hablamos de estrategia definimos el camino desde criterios científicos y técnicos. Desde ese punto de vista, pueden existir varias estrategias pues en general, la Ciencia brinda varias posibilidades para decidir cómo pasar de una situación a otra. Este tipo de alternativas no tiene parangón cuando hablamos de política, cuya definición no suele dar lugar a ambigüedades.

Las definiciones políticas de una organización de cualquier tipo se relacionarán con la definición de fines y objetivos, con el cumplimiento de las metas, con la asignación de recursos y con el nombramiento y remoción de los recursos humanos. El campo de la política es importante en la formulación de la estrategia y el tratamiento de los conflictos.

Sergio Labourdette (1993, p. 3) indica que la política es el descubrimiento y ejercicio del poder. Luego precisa el concepto diciendo que “es el arte, la Ciencia y la técnica de la creación y uso del poder sobre distintos conjuntos de relaciones sociales”. Desde su concepción indica que la política se conforma como un complejo entramado de relaciones de poder sobre todas las unidades sociales, que puede definirse en un sentido restringido, casi enfocado en el Estado. Entiende que la política se ocupa de las luchas, juegos de poder y formas organizativas referidas al Estado en todas sus escalas, desde lo local a las entidades supranacionales. Mientras que en un sentido amplio puede considerarse que “interviene en todos los órdenes de la vida social en cuanto origina relaciones de poder en las unidades de todo tipo” (Labourdette, 1993, p. 3), inclusive en las organizaciones, con o sin fines de lucro.

Casi todo el mundo tiende a usar el concepto de política en el sentido restringido, es decir, aplicado a las decisiones y luchas de poder en el ámbito del Estado, para cuya disputa se han generado unas organizaciones especiales llamadas *partidos políticos*. Pero, en realidad, la política está presente en todos los actos de nuestra vida. Por ejemplo, cuando el titular de una empresa familiar consulta a su esposa para decidir la compra de un bien importante, está haciendo política en esa simple empresa; cuando en una gran sociedad anónima, se produce la confrontación de grupos de accionistas y se realizan alianzas para elegir administradores, hay política; cuando en una cooperativa, los asociados partícipes de una asamblea acuerdan o desacuerdan, hay política.

Cada vez que en una organización debe tomar una decisión importante, en muchas ocasiones, se suelen generar conflictos, negociaciones y/o confrontaciones entre diversos grupos que defienden sus intereses y usan el poder en esas situaciones. Por lo tanto, hay política. En la administración moderna, se considera que dentro de toda organización hay un subsistema político que se ocupa de esos menesteres.

En consecuencia, como señala Carlos Vilas (2013, p. 17), el estudio de la política tiene como uno de sus capítulos centrales “la indagación de los esfuerzos de los individuos y las asociaciones que ellos crean con el fin de alcanzar y ejercer el poder y de oponerse al ejercicio del poder por otros individuos y sus organizaciones”. Asevera una visión que compartimos en el sentido que también está incluido en el campo de la política, la

investigación y reflexión respecto de los fines que se persiguen mediante la búsqueda o el ejercicio del poder. Asimismo, adscribimos en el modo en que una y otro son aceptados y legitimados mediante teorías y narraciones que se elaboran al respecto. La reflexión acerca de los fines de la política nos lleva al campo de la ética, concepto que será desarrollado más adelante.

La política se desarrolla cuando el procesamiento o la resolución del conflicto sobre el modo de organización del conjunto social o la transacción de las diferencias al respecto requieren del ejercicio del poder (Vilas, 2013). En consecuencia, abarca todas las actividades de cooperación y conflicto por medio de las cuales los seres humanos organizamos el desenvolvimiento de la vida individual y colectiva.

Fines, objetivos y metas en la estrategia y la política

Las principales decisiones que se toman en el marco de la política están referidas a la definición del propósito, a la actualización en el tiempo de lo que buscaban los fundadores de dichos entes. Tal cuestión se traduce en los fines y objetivos, conceptos cuyas definiciones son heterogéneas en la bibliografía específica y trataremos de explicitar qué sentido le damos a cada uno porque. Una vez más estamos en el terreno de la ambigüedad semántica.

Entendemos *los fines* como los motivos o las causas por las que se realiza algo; la razón de ser. Etkin (2005) indica que los fines son aquellos ideales a los cuales se tiende en forma continua, pero que nunca se alcanza por completo. Se trata de un concepto muy vinculado al subsistema político de una organización, ya que cada uno de los diferentes grupos partícipes de ella pueden tener finalidades distintas, lo que obliga a negociaciones y búsqueda de acuerdos.

Es común expresar los fines a través de una especie de declaración de principios. Estos refieren a la relación entre la organización en concreto y los valores e instituciones sociales que están instalados en el contexto cultural. De este modo nos aproximamos a los viejos conceptos de *visión* y *misión*, propuestos por el esquema clásico del planeamiento estratégico, conocido como *la escuela de Harvard*.

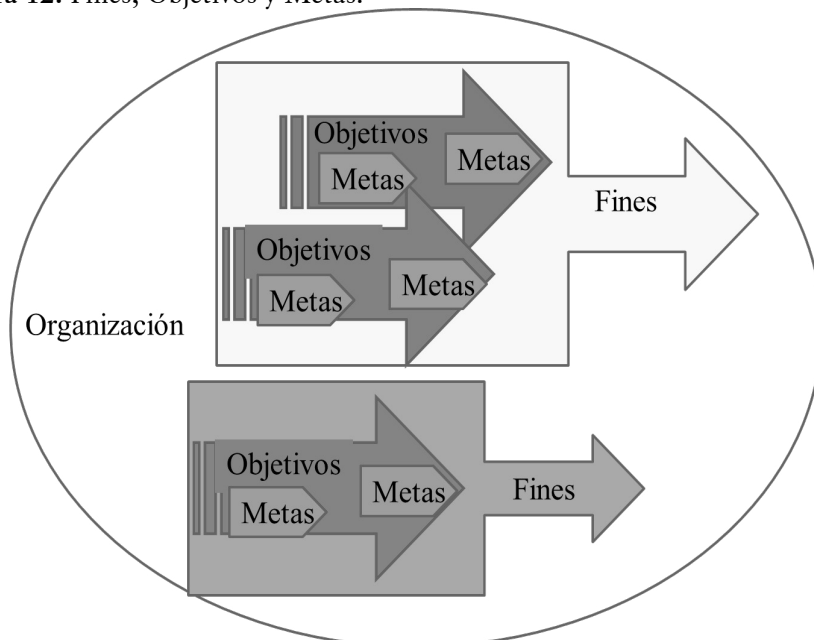
El objetivo también es algo que se pretende alcanzar, solo que en nuestra referencia será más concreto: un resultado que se espera lograr en un plazo determinado medido con uno o varios indicadores cualitativos o cuantitativos. Por dicho motivo, se pueden aceptar fines sin una referencia temporal, cosa que no es admisible en un objetivo, dado que en estos no pueden faltar los datos temporales. Etkin (2005, p. 165) indica que “los objetivos se refieren a los resultados esperados, a los estados

deseados, a las actividades proyectadas para lograr sus propósitos más generales”.

En coherencia con lo desarrollado, Jean Paul Sallenave (1985, p. 35) distingue tres niveles de propósitos. Afirma que la finalidad o misión es la concepción implícita del porqué de la empresa y que esta pregunta es de naturaleza filosófica (léase política, definida desde posturas principistas, opuesto a lo práctico según el mismo autor). Mientras que el concepto de objetivo lleva a pensar en términos más concretos: definiciones sobre supervivencia, crecimiento y utilidad, más allá de la voluntad de los propios gerentes. Por último agrega el concepto de meta como un subconjunto de los objetivos determinados por los dirigentes. A modo de ejemplo podemos pensar que si el objetivo es la obtención de utilidades, las metas de rentabilidad serán determinadas según diferentes tasas.

Este autor identifica cuatro componentes de los objetivos, a saber: un atributo, o sea, una dimensión específica que lo define, una escala de medida, una norma o umbral y un horizonte temporal. En ese sentido, los objetivos son resultados a alcanzar que supongan un tiempo definido para su logro y un hecho concreto que permita verificar si se alcanza o no. Las metas son la traducción de esos logros a aspectos operativos que pueden llevar a mediciones en tiempos más cortos, insertas en las cuestiones anteriores (figura 12).

Figura 12: Fines, Objetivos y Metas.



Fuente: Elaboración propia.

El elemento que permite la verificación del avance hacia el objetivo puede ser definido como una meta y es admisible que pueda haber más de una. En consecuencia, para nosotros una meta es un dato cuanti o cualitativo que reconoce el contraste, su verificación. Las metas están contenidas en los objetivos, aunque en tiempos intermedios entre el inicio y el definido para la concreción del objetivo.

El poder y sus características

Si hablamos de política y propósitos debemos tratar de definir el concepto de *poder*. Vilas (2013, p.17) nos indica que “el poder es inherente a todas las organizaciones complejas” e “incluye por supuesto la más compleja de todas: la sociedad humana”. Como indica el autor, a medida que miramos y analizamos los comportamientos de las personas de nuestro contexto podemos identificar relaciones de poder en todas las dimensiones de la vida. Conceptualiza el poder como una particular relación social en virtud de la cual, una persona o un grupo de personas, obligan o inducen a otra u otras a ejecutar determinadas acciones o a abstenerse de ellas. En la mayoría de las situaciones, la inducción se realiza bajo amenaza de alguna sanción a quienes no accedan a realizar esas acciones. La recurrencia a estos medios coactivos es mucho más común en las organizaciones complejas.

El autor aclara que quienes ejercen el poder y quienes brindan obediencia son siempre personas condicionadas por circunstancias colectivas. En consecuencia, el estudio de las relaciones de poder incumbe a las Ciencias sociales. El poder implica una asimetría de las relaciones sociales y lleva a situaciones de desigualdad entre las partes. A partir de un elevado nivel de complejidad, las sociedades promueven a ciertos individuos y les reconocen derechos y prerrogativas de autoridad, que les permiten ejercer poder con los restantes. Estas relaciones definen una serie de jerarquías formales e informales en las organizaciones; los dueños con primacía de las personas, los directorios y gerentes de sociedades, los presidentes, primeros ministros y legisladores son ejemplos de delegación y establecimiento de relaciones asimétricas.

En el transcurrir temporal, esas relaciones de poder se vuelven estables, decimos que se institucionalizan. A veces, suponen el desarrollo de reglamentos que suelen limitar y ordenar el ejercicio del poder. Las constituciones de los Estados, las leyes, los contratos constitutivos y los reglamentos de funcionamiento definen los modos con que se puede ejercer el poder institucional. Quizás el primer paso para analizar las

relaciones de poder en una organización sea relevar las atribuciones que dichas normas otorgan a quienes lo ejercen.

La titularidad del poder puede recurrir a delegaciones operativas o mediaciones que, para ser eficaces, deben funcionar con unidad de concepción y de acción. Es el caso de, por ejemplo, los ministros y secretarios a nivel del Estado y de los gerentes medios en las organizaciones privadas.

Toda relación de poder presenta dos características: intencionalidad y efectividad. Debe haber un propósito que oriente el ejercicio del poder, y solo existirá cuando se sientan sus efectos, es decir, el poder “se materializa cuando se consigue la obediencia buscada” (Vilas, 2013, p. 20).

Los vínculos de poder en sus procesos de institucionalización se van traduciendo en comportamientos aceptados por todos los involucrados. En las organizaciones complejas, hay instituciones que van generando una cultura que motiva a un comportamiento de aceptación de los modos de organización y del ejercicio del poder. Las escuelas, los medios de comunicación, agencias gubernamentales, entre otras dependencias/organizaciones, son las que difunden estas pautas de aceptación. En muchos casos, responden a factores estructurales tales como la propiedad, la posesión de recursos económicos, las clases sociales y sus comportamientos, los criterios de prestigio o la organización de la familia, entre otros. A esta situación de aceptación fundada de los vínculos de poder, Antonio Gramsci (1981) la llamó *hegemonía*, y Vilas (2013) la define como los comportamientos, modos de ver e interpretar el mundo que, en conjunto, contribuyen a la reproducción dinámica de una determinada configuración de las relaciones de poder.

Toda la situación lleva a reconocer un *efecto de dominación*, factores que condicionan y orientan los comportamientos individuales y colectivos. Aspectos que ordenan la reproducción del *todo* social, su relación con la naturaleza y con otras colectividades humanas. Vilas (2013, p. 22) sugiere que el término dominación “es la inscripción del poder en estructuras permanentes e impersonales de ordenamiento y control de la gente”. El poder institucional es el que deriva de la ocupación o el desempeño de determinadas posiciones formales, que dotan de imperatividad a las decisiones que se adoptan desde ella. El ejercicio del poder también consiste en no tomar determinadas decisiones, o no incluir determinados asuntos en la agenda, o dejar hacer a otros actores.

También se suele hablar de *vació del poder*, especialmente cuando se está ante situaciones en que los recursos para ejercer conducción y obtener obediencia y cooperación se encuentran disponibles, pero no son

puestos en acción. En este caso, existe la capacidad formal o técnica para ejercer, pero no se expresa en términos de decisiones y acciones.

Para Labourdette (1993, p. 3) el poder es una entidad social altamente compleja, enigmática y paradójica, sostiene que *es complejo* porque está compuesto por diferentes elementos que abarcan todas las posibilidades de la sociedad y lo hacen difícil de explicar. El poder incumbe a la población y también al espacio donde esta habita; el poder surge e influye en los recursos y en las aplicaciones tecnológicas. El poder está lleno de simbolismos que son definidos por organizaciones sociales; constituyen toda una compleja variedad de elementos para poder realizar cosas y lograr resultados, tanto los buscados como los inesperados. Intentar comprender el poder exige una mirada múltiple y compleja, que contemple varios aspectos desde los cuales este se manifiesta. Michel Foucault (1981) afirma que el poder no es una estructura, ni una fuerza de la que dispondrían alguno; indica que no hay relaciones de poder sin resistencias. Se trata de procesos interdependientes, multicausales, recursivos, sinérgicos (y por lo tanto complejos).

Labourdette (1993) reconoce una segunda característica del poder, entiende que es enigmático porque es más lo que oculta que lo que muestra, lo que se desconoce que lo que se descubre, lo que escamotea que lo que presenta y ofrece. Si las manifestaciones del poder son socialmente más ocultas que manifiestas, puede decirse que constituye un enigma, algo que resulta muy difícil de desentrañar, de significación oscura y misteriosa.

Quienes ejercen el poder tratan de no mostrar cómo lo hacen. En situaciones intrascendentes, a veces ni el propio dominante verifica su ejercicio. En ese marco, Labourdette (1993, p. 4) realiza un agregado especial pues interpreta que “el poder se mimetiza en las más sofisticadas formas del no poder”, para comprender la referencia presenta varios ejemplos: en muchas oportunidades el poder aparece disfrazado de *amor desinteresado* pero puede ser una estrategia de acercamiento; en otras de *educación generosa* pero con manifiesta intención de formar personas en un sentido determinado; puede presentarse de *saber científico aséptico* con la finalidad de defender intereses; o de *sacrificio solidario* para poder reforzar una posición.

Puede resultar interesante descifrar otras posibilidades en que el poder aparece oculto detrás de una fachada altruista o neutra, como los ejemplos brindados desde el texto de Labourdette. Para nosotros, que provenimos del campo de Ciencias Económicas, quizás el modo más evidente de lo enigmático del poder es la presentación bajo la etiqueta de verdades científicas, lo que en realidad es una falsedad ideológica

orientada a formar una determinada opinión social afín a un interés manifiesto de algún actor social. Los economistas *al uso del sistema*, como los llama Jacques Sapir (2004), en sus reiteradas apariciones en los medios masivos de comunicación social intentan conformar una opinión pública en favor de una determinada postura favorable a un actor social en ejercicio de su poder.

Para Labourdette (1993, p. 4) “el poder se disfraza de no poder en todas las manifestaciones de la manipulación y del ocultamiento de intereses, medios y propósitos considerados inconfesables”; empero “el poder es enigmático porque la mayor parte de las realidades que construye y sustenta son inconscientes para los mismos actores sociales que las portan”; termina aseverando que “hay más poder diseminado por todo el territorio social que el que somos capaces de percibir y descubrir”.

El autor entiende que *el poder es paradójico*, se caracteriza por ser contradictorio en sí mismo; también puede aparecer esa contradicción entre dos ideas de una misma configuración. Labourdette (1993, p. 4) indica que, como todo proceso social, se hace y se deshace al mismo tiempo, se manifiesta de un modo pero puede volverse que contra de quien operó el movimiento; “es obra de actores sociales y estos quedan a su merced... es construcción social de actores activos y a su vez contribuye a la conformación de los actores”. Plantea que el poder conforma una mecánica circular, recursiva; tarde o temprano impactará en el actor social que lo impulsó. Afirma la paradoja al decir que “el poder es intenso e inestable, potente y etéreo, pujante y frágil, organizado y azaroso”.

Las relaciones de poder se presentan en todos los ambientes y lugares, hasta en los vínculos menos pensados puede aparecer la dominancia. No lo encontraremos solo en las manos de poderosos actores sociales ni monopolizados en el Estado. Intentar descubrirlas exigirá buscarlo por todos lados, distribuido y disperso, pero también concentrado en todo el territorio social, en proporciones y clases diferentes

Es posible encontrar una manifestación de poder cuando una persona, desde una posición intrascendente de la burocracia, impide una acción de otra; o cuando una persona con alta influencia en un ámbito social presiona en autoridades para lograr lo que no le corresponde. Ello le permitió afirmar a Labourdette (1993, p. 32) que “hay distintas magnitudes y clases de poder actuando sobre la compleja trama social”. Contrariamente a lo que se piensa, el poder no tiene un lugar privilegiado en la sociedad. El liberalismo, a partir de los temores de John Hobbes y Thomas Locke, ha imaginado sobre esta institución de la dirección social un conjunto de *supercherías falsas y arbitrarias*.

Intentar comprender estas situaciones de poder exige miradas temporales y una construcción permanente de diagnósticos y acciones, ya que su proceso de construcción y destrucción es permanente y dinámico. Llevado a las organizaciones sociales, es fácil entender que los centros de poder son disímiles e inestables, que se conforman y luchan, ordenan y desordenan la realidad en un movimiento permanente.

Max Weber (1977), uno de los primeros estudiosos del poder, expone su enfoque desde una organización y trae una mirada más concreta cuando lo analiza como la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social. Aún contra toda resistencia y cualquiera sea el carácter intencional y voluntario de esas acciones, en algunas circunstancias, el ejercicio del poder aparece dotado de *legitimidad*. Esta situación se da cuando existe algún aspecto contractual o de acuerdo que avala e institucionaliza en una persona que ocupa un cargo. Ello constituye la posibilidad de lograr que otras personas hagan una determinada acción. Para el autor, quizás, sean más las situaciones en las que el poder se ejerce sin legitimación, y quizás sea esta la principal razón de su ocultamiento.

Weber (1977) clasifica al poder en: tradicional, carismático y legal. La primera situación está fundada en la costumbre que conduce a aceptar el mando, la cual puede provenir del prestigio (posesión de dinero o de saberes) o de la fuerza. El poder carismático está basado en el reconocimiento de atributos o cualidades extraordinarias de algún sujeto. El legal emerge de las regulaciones instituidas.

El proceso de dominación, el más claro de las funciones del poder, supone la obediencia a un mandato de determinado contenido entre las personas. A veces, su ejercicio exige un cierto grado de institucionalización (Weber, 1967), de reglas que dotan a una persona de la autoridad suficiente para poder ejercer la subordinación. Recordemos que institucionalización significa el reconocimiento de algunos acuerdos que significan reglas que regulan los vínculos entre las personas y reconocen esas facultades. En los tiempos actuales, el concepto se lo puede encontrar como *governabilidad*.

Felipe Osorio Gómez (2012), que trabaja principalmente sobre el ejercicio del poder en democracia a partir de los trabajos de Hannah Arendt, sostiene que ese vínculo será más afectivo si incluye el consentimiento de los gobernados y será mejor cuanto mayor sea el grado de adhesión que logre suscitar o mantener en la ciudadanía. Según su visión, la violencia no supone poder. Otro experto en el tema *poder*, pero en este caso de naturaleza posmoderna, Foucault (1979), indica que no es una institución, ni una estructura y ni una fuerza de la que dispondrán

algunos. Reconoce que se trata de una situación estratégica compleja; también marca que no es posible estar fuera de ese espacio estratégico y que no hay relaciones de poder sin resistencias.

Labourdette (1993) identifica tres funciones del poder: de obtención (creación de resultados), la de promoción (difusión y medidas que tiendan al reaseguro) y las de subordinación (la más común, cuando hay una asimetría entre sujetos). Las miradas reduccionistas de la Ciencia clásica solo ponen atención en la última función, es decir, en el proceso de subordinación, pero comenta el autor que tanto como subordina, promueve y tanto como promueve y subordina, obtiene. Las diversas funciones que debe cumplir el poder en la sociedad contribuyen a su complejidad.

En síntesis, la política conjuga el arte, la Ciencia y la técnica de creación, promoción y uso del poder para introducir o romper un orden voluntario. Labourdette (1993) sostiene que los hombres se valen de la política para imponer un orden sobre el desorden, un plan sobre el caos y el objetivo sobre la indeterminación. Paradójicamente, indica que el ejercicio plural de la política, tanto consentido como rebelde, legítimo o no, realiza innumerables cruzamientos y crea nuevos desórdenes, caos e indeterminación.

El campo político

Para Labourdette (1993), el campo político es el espacio de realización de la política, el lugar donde se desarrollan los cursos históricos probables y posibles y donde los actores sociales ponen en juego sus proyectos y sus cuotas de poder, dirimiendo las posiciones, las subordinaciones y las supremacías. Es un espacio extenso en el cual las grandes tendencias históricas, los ciclos sociales, las fuerzas políticas y los sucesos ocasionales forman una espesa trama de distinta consistencia y relevancia. Los límites de ese campo político suelen ser ambiguos, imprecisos y cambiantes.

Al tiempo que la humanidad fue evolucionando, los actores sociales necesitaron establecer reglas de juego que institucionalizaran una autoridad con capacidad para mediar y resolver los conflictos entre ellos. Ese conjunto de reglas constituye un *sistema político*, que resulta fácil de identificar sobre los territorios y también en las organizaciones complejas. Incluso en las entidades más simples, cuando existen más de dos titulares, con seguridad aparecen reglas expresas o tácitas que constituyen ese sistema, que se transforma en un subsistema cuando es analizado en el contexto general de una organización.

El campo político requiere, en muchas oportunidades, de institucionalidad, pues supone la definición de reglas estables en el tiempo y

avaladas por todos (o casi todos). En función de este esquema, desde hace algunos siglos se definen los regímenes constitucionales, en los cuales la *Constitución* es una regla de naturaleza superior, de difícil modificación y que insta a las normas en las cuales una sociedad debe lograr un modo de gobierno colectivo, con los menores conflictos posibles. El Estado es la institución reconocida para gobernar una sociedad. La Constitución define la organización del Estado y el modo en que se ejerce el poder que emerge de esa institucionalidad, aunque ha de recordarse que no es la única manifestación de poder.

En las organizaciones también existen regímenes parecidos, definidos por la legislación de fondo, Leyes que regulan la organización según sea una sociedad, una cooperativa, una asociación o cualquier otro tipo jurídico, y en un documento de naturaleza similar a la Constitución de un país, que recibe el nombre de *Estatuto* o *Contrato social*.

Esta tendencia a la institucionalización de las relaciones de poder está reafirmada por Labourdette (1993, p. 6) cuando manifiesta que “los actores sociales necesitan establecer las mínimas y básicas reglas de juego de un sistema político, cualesquiera sean sus características, naturaleza e ideario”. El autor sostiene que “necesitan el marco institucional de los comportamientos para escapar de las tendencias entrópicas de los avatares del poder”. Por ello, los sistemas políticos tratan de sujetar a los actores sociales a un concierto establecido y a una partitura conocida y previsible, en la cual los límites de un sistema político son dibujados por el campo de la legalidad y, a veces, por el de la legitimidad.

Política y conflicto

El conflicto es inherente a la política o bien la política se construye desde el conflicto en un intento de superación. La pluralidad, divergencia y confrontación de intereses propios de la vida en sociedad se manifiestan en el terreno político, en la diversidad, en la oposición de criterios de organización de estos disensos, y en el encaminamiento de su desarrollo hacia el mejor resultado colectivo posible. En consecuencia, la política surge de la interacción entre el conflicto y el poder.

La política es inherentemente contenciosa, porque frente a cada situación en la cual hay que tomar una decisión y encarar determinadas acciones, siempre es posible dar más de una respuesta. Pero para no alterar la institucionalidad acordada, el conflicto y la lucha política deben ajustarse a ciertos criterios, normas y valores compartidos por todos los que participan de la organización. Esos criterios son llamados *reglas de juego* que suponen *a priori* un acuerdo que se puede alcanzar mediante

procesos de deliberación e interlocución libre e igualitaria. Pero, la mayoría de las veces, esos procesos son asimétricos y significan imposiciones tendientes a mantener el *statu quo*.

A nivel del gobierno de los Estados, el ejercicio del poder está vinculado a la consecución de fines beneficiosos presentes y/o futuros para la población o por lo menos para partes significativas de ella. Surge entonces, en el terreno de la política pública, la existencia de un presunto *fin supremo*, o lo que suele denominarse como *bien común* o *bienestar general*. Cuando entramos en el terreno de estas definiciones ontológicas, nos remontamos al campo de la ética y la filosofía.

El desarrollo del *Estado moderno* sigue reconociendo en el Estado la facultad de ejercer la coacción. Es un instrumento indispensable para poder organizar su funcionamiento y resolver los conflictos sociales. Entonces, surge que la coacción es un instrumento indispensable para poder organizar su funcionamiento y resolver los conflictos sociales. Vale en este punto también aclarar que no es el único ámbito en el cual existe coacción, ya que las relaciones sociales están cargadas de esta situación. A modo de ejemplo, en los mercados imperfectos, las transacciones suelen resolverse en el marco de una coacción expresa o tácita de las organizaciones más poderosas que participan en este cuerpo.

Cuando el ejercicio del poder es reconocido como valioso por quienes se supone que deben acatar sus mandatos, decimos que la coacción se transforma en autoridad. Para Vilas (2013) la autoridad es el poder consentido por algo más que el miedo a la represión; es el reconocimiento del derecho a mandar y no solo de la capacidad de hacerlo derivada de la mayor disponibilidad de recursos. A este reconocimiento del derecho a mandar y correlativamente del deber de obedecer, dota de autoridad al poder y, en esa misma medida, de legitimidad. Legitimidad significa autenticidad, y la autoridad es auténtica cuando goza del consentimiento voluntario y la colaboración de aquellos de quienes se ejerce. De modo similar, podemos pensar en la existencia de autoridad en las organizaciones privadas donde también es conveniente la búsqueda de legitimidad a esas posibilidades de mandar.

La efectividad del poder coactivo depende de su capacidad para imponerse a todo otro poder coactivo competitivo en el sistema y la población respecto de los cuales reclama supremacía. El concepto de *fuerza* implica la presión de la voluntad y la inteligencia política, puestas en acción para imponerse a otros o a defenderse de ellos. Miguel Barrios (2008) toma de Joseph Nye (2007) el concepto de *poder suave* y lo define como la habilidad de conseguir lo que se quiere mediante la cooptación por la atracción que ejercen la cultura, los valores o las políticas de quien

lo ejerce, más que por la coacción y el soborno. El poder suave despliega seducción.

Según esa línea, podemos afirmar que el consentimiento es el acuerdo a las acciones del poder. En organizaciones complejas proviene de una mayoría de los gobernados, lo que convierte el ejercicio del poder en derecho de los gobernantes. No siempre es activo, ni está rodeado de manifestaciones exteriores de aprobación. Suele ser tácito o difuso, inferible desde el desempeño regular de actividades o cumplimientos de rutinas. No debe ser confundido con sumisión. A mayor consentimiento, menor necesidad de coacción. Siempre es mejor ser obedecido por convicción que por miedo, pero la convicción raramente surge de un momento a otro, o se desenvuelve de manera espontánea.

Existe *convicción* cuando se está convencido de que la obediencia es debida, no solo por una obligación legal o por una imposición fáctica, sino por mandato moral, por fidelidad a principios, a una causa. La obediencia por obligación supone el miedo a la sanción, mientras que por convicción es resultado de la persuasión. La convicción impulsa la obediencia del poder establecido, pero también a la desobediencia cuando el poder puede violentar ideas o principios.

En referencia a esto, Alvin Toffler (1996) reconoce tres fuentes del poder, ellas son la violencia, el dinero y el conocimiento. La capacidad de ejercer violencia permite la coacción y la amenaza; el dinero o la capacidad económica de un actor social le da autonomía en las relaciones de mercado y el conocimiento tiene que ver con la información y el saber hacer que otorga autonomía. Desde esos mecanismos, se genera la posibilidad de su ejercicio, que puede aparecer de modo separado o en un ejercicio conjunto. La identificación de las fuentes permite encontrar cómo se manifiestan en una organización y saber qué posición estratégica se puede sostener frente a ellos.

La construcción de futuros y la neutralidad científica

Los diversos actores sociales, con sus intereses y el poder a partir del cual los defienden, construyen en el campo político una institucionalización que garantiza la gobernabilidad y la consecución de sus objetivos. En consecuencia, en el campo de las estrategias y la construcción de futuro muy pocas veces existe neutralidad, porque quienes lo aborden lo harán en prosecución de esos intereses o porque cada investigador, científico, tecnócrata y profesional lo hará desde el paradigma por el cual fue formado, con los axiomas y supuestos que garantizan el *statu quo*, sin desconocer que ellos también tienen intereses. Los análisis realizados para

la práctica de la dirección tendrán esos condicionantes, pero también habrá dificultades para investigar y construir Ciencia desde la objetividad que reclama el método positivista, más aún en las Ciencias sociales.

En general, se sabe que las personas tenemos diferentes realidades e interpretaciones sobre estas. Para cada actor, la realidad es una situación diferente, visualizada y analizada desde una interpretación de la historia, la cultura y la realidad, o sea, desde unos intereses particulares. Para poder responder adecuadamente a esos intereses, los análisis previos a la *construcción de futuros* deben ser situados.

El concepto de *análisis situado* es una adaptación que realizamos a partir de los trabajos de Matus, principalmente el de 1987. Se entiende que *la situación* es el lugar desde donde el actor social se relaciona con su escenario, desde el cual se construye su interpretación de la realidad circundante y potencia el desarrollo de su acción.

Todos los elementos referidos en el presente capítulo deben ser considerados en el marco de un análisis situado. Interesa conocer las relaciones de sentido, es decir, cuáles son las capacidades de influencia, de prestigio, destrezas, habilidades o funcionalidades con las que los sujetos se comunican con el entorno. Desde este punto de vista, de un modo gradual, nos proponemos abandonar los análisis neutros, es decir, típicamente realizados desde los ambientes académicos a partir de una *pretendida asepsia* de la Ciencia. Esa cuestión quizás sea válida en otros órdenes, pero no en el terreno de las Ciencias sociales y mucho menos para *la estrategia*. Por este motivo, en muchos pasajes criticamos determinadas teorías económicas planteadas desde una supuesta neutralidad científica que pretende esconder intereses y su correspondencia con determinados juegos de poder.

En el terreno de la Administración, la estrategia es una herramienta que se utiliza para tratar de conseguir intereses concretos que, a veces, en situaciones de conflicto, pueden significar acciones en contra de otros actores del contexto. En situaciones de este tipo, no suele ser válido el criterio de la neutralidad y la objetividad; todo lo contrario, hay fines concretos que indudablemente condicionan la interpretación de la realidad. El análisis, la síntesis y la interpretación de esa realidad solo será útil si se realiza desde la situación o posición de sujeto estratégico, contemplando sus intereses y finalidades concretas.

A modo de ejemplo, si se piensan estrategias para una organización que tiene una posición dominante en el mercado, es decir, se trata de una empresa monopólica o líder de una estructura de competencia oligopólica, la mirada de la realidad y los fines serán totalmente diferente de una organización que está en el mismo mercado, pero en situación

de dominado, en la que solo cabe una actitud de *enfoque* en un nicho determinado. Posiblemente cambie la mirada si el ente monopólico es una organización sin fines de lucro. Es indudable que son posiciones diferentes que generan intereses particulares que entrañan una mirada especial de la realidad que los condiciona y de sus propias fuerzas. Eso es un análisis situado.

Del mismo modo, es de esperar que cuando se trabaje sobre un territorio, los fines serán diferentes según se trate de una Nación que integra la *estructura hegemónica de poder*, o de si se trata de una Nación situada en la periferia del mundo o de una corporación que en las nuevas realidades suelen ser tanto o más poderosas que los Estados Naciones.

El concepto de análisis situado no es otra cosa que la necesidad de tener en cuenta los fines y objetivos de cada sujeto estratégico. Para nosotros, la estrategia solo cabe que sea situada, pero insistimos en que no siempre aparece la sinceridad sobre la Ciencia y en los viejos planteos del positivismo suelen esconderse actitudes de personeros que, detrás de un aparente estatus de neutralidad y de objetividad, encubren intereses que no pueden o no le convienen blanquear.

La necesidad del análisis situado nos lleva a un tema más amplio, sobre todo, en los casos en que la realidad es analizada desde principios, métodos e instrumentos que condicionan esa interpretación. El contenido de una mirada supuestamente científica muchas veces representa una interpretación sesgada de la realidad. El analista, el lector, el profesional debe tomar en cuenta estos condicionantes, que afectan el modo de ver, interpretar y actuar sobre la realidad. En tiempos actuales, en organismos multinacionales o en las universidades, se empieza a reconocer este tema como la *colonialidad del saber*. Es decir, en el transcurso de la historia y a partir de paradigmas considerados *normales* por la Ciencia, se instala un sistema de ideas y símbolos que indican un *conocimiento universal*, válido en todo momento y en todo espacio.

Esas miradas institucionalizadas, siempre originadas en el centro del mundo, tienden a calificar como *incivilizados* o *barbaros* planteos originados en otras situaciones. Cuando revisamos la historia, tanto la universal como la nacional, nos encontramos con muchos hechos similares. Esta situación de *colonialidad del saber* tiende a agravarse con el proceso de globalización y su tendencia a la convergencia cultural, aunque esa propia tendencia genera su reacción produciendo situaciones de rechazo cultural y visiones alternativas como no aparecían en tiempo atrás.

Jorge Bolívar (2008, p. 9) sostiene que en los diccionarios de Ciencia Política actual, “el tema del colonialismo tiene artículos extensos e informativos más que aceptables” y que algunos de esos trabajos han

alcanzado una determinada importancia, entre ellos, los estudios de choque de civilizaciones sostenidos por algunos académicos en Estados Unidos⁵. Entre nosotros, Arturo Jauretche (1958) ya hablaba de la colonialidad del saber en la década de 1960, y recupera nuevos planteos a partir de los estudios realizados por la UNESCO⁶ que considera, además de *la colonialidad del saber*, el *eurocentrismo en la Ciencias sociales* y las *perspectivas latinoamericanas* dirigidas por el venezolano Edgardo Lander (2000).

Estas cuestiones deben tenerse en cuenta y sería recomendable que el lector se armare de su propia perspectiva, a partir de la triangulación y la crítica de la información, considerando quién escribe, desde dónde lo hace y cuáles serían sus posibles intereses y objetivos.

5 Huntington, S. (2004). *¿Quiénes somos? Los desafíos a la identidad nacional estadounidense*. Editorial Paidós. Buenos Aires, entre otros.

6 Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Las estrategias y sus fines

La formulación y la ejecución de la estrategia puede encontrarse tanto a nivel de organizaciones (micro), como de complejos (meso) o de los territorios (macro). Al indagar las razones por las cuales esta herramienta se aplica en todos los niveles, hallamos la existencia de determinadas finalidades que exigen su aplicación. En la búsqueda de esos propósitos, el concepto principal indica la necesidad de su uso en relación con un pensamiento estratégico que permita el desarrollo de sujeto estratégico (organización, complejo o territorio) y aprovechar las fuerzas a favor o tratar de atenuar o frenar las fuerzas en contra. Esta mirada convencional se vio alterada desde hace algún tiempo por uno de los *modismos* tan clásico en las Ciencias sociales: la competitividad. Repasamos ambos conceptos: desarrollo y competitividad, con sentido crítico, a través de su evolución y sugerimos revisar el modo con que dichos conceptos pueden moldear conductas sociales.

Fines en los distintos sistemas bajo estudio

Si afirmamos que los sistemas organizacionales tienen intereses divergentes, podemos decir que también tienen fines u objetivos diferentes. Esta situación de divergencia en los fines altera el análisis estratégico y, en consecuencia, las estrategias propuestas. El primer paso, entonces, es reconocer en qué tipo de organización se trabajará.

Aunque puede haber un único proceso de pensar y formular los caminos, estos discreparán cuando el objetivo sea el interés público, la rentabilidad o la sostenibilidad de la organización, etc. Corresponde entonces identificar la organización y, sobre todo, cuáles son sus fines y objetivos, porque la estrategia como camino debe apuntar a su logro.

Bajo nuestra concepción distinguimos tres tipos de sujetos sobre los cuales trabajar las estrategias: las organizaciones micro (sobre las cuales trabajaremos en este libro), los complejos o cadenas de valor y los territorios. Para cada sujeto/objeto de estudio resulta necesario distinguir o definir cuáles son sus intereses y cómo ellos se traducen en objetivos.

En el caso de los territorios, el sujeto planificador de la estrategia es el Estado en su carácter de órgano rector. Los objetivos que persigue pueden ser múltiples y, en muchos casos, depende de los actores sociales que se apoderen de su gestión. Es difícil enunciar objetivos concretos, aunque será necesario definirlos, en cada uno de los ejercicios de estrategia. Esos objetivos pueden ser de una organización pública (ente cuya propiedad es del Estado, por ejemplo, SENASA o INTA). Cabe un procedimiento que con las dificultades de descubrir los fines, se aproxima a las organizaciones privadas. Si la formulación de estrategias apunta a un territorio concreto en el cual el Estado es su órgano de gobierno, es posible que haya que recurrir a un proceso participativo popular pues los intereses de los representantes pueden no ser los intereses de la población.

Cuando hablamos de complejos o sistemas agroalimentarios nos referimos a articulaciones entre distintos tipos de organizaciones privadas

y públicas que se producen con una finalidad determinada: llegar a los consumidores con determinados tipos de productos. Los sistemas complejos tienen una naturaleza jerárquica, por lo que será necesario distinguir cuáles son los actores sociales que coordinan, es decir, aquellos cuyas decisiones tendrán una validez relativa para toda la cadena, y quiénes son los coordinados, aquéllos que solo tendrán la opción, relativa a su posición, de aceptar o no la propuesta de coordinación.

No serán iguales los objetivos perseguidos por los coordinadores y por los coordinados. En el primer caso, es posible que encontremos estrategias que refuercen la situación de privilegio o al menos lograr que todos *tiren parejo para alcanzar un objetivo común* como puede ser un mejor posicionamiento del sistema. En el segundo caso, es posible que el objetivo sea lograr una mejor posición a través de su defensa. Si una estrategia de promoción de la producción primaria o de defensa de su situación se realiza desde algún organismo estatal de orientación o ayuda o desde algún organismo privado de asistencia, es probable que se planteen realizar procesos participativos, mucho de los cuales se relacionarán con iniciativas estatales que busquen cadenas más equitativas.

Cuando se trata de formular estrategias sobre organizaciones micro, las salvedades que venimos planteando se vuelven más complejas. Para poder identificar la organización en la que se trabajará, es necesario realizar una clasificación previa. Desde el punto de vista de la propiedad, las organizaciones pueden clasificarse en públicas y privadas. En el primer caso, situación que ya consideramos, reconocer el objetivo perseguido tiene las mismas dificultades de su identificación para el Estado.

Las organizaciones privadas son aquellas en que la propiedad pertenece a sujetos del derecho privado y admiten una segunda clasificación de acuerdo a la finalidad perseguida. Habrá organizaciones lucrativas y de economía social. Las primeras, como su nombre lo indica, nacen para obtener un lucro, un beneficio que retribuya el aporte de capital realizado en su fundación. Discernir la finalidad estratégica de las organizaciones lucrativas nos lleva a un fuerte debate en el marco de las Ciencias económicas y administrativas que gira en torno al planteo de los economistas clásicos cuyo supuesto era la maximización del lucro. Estudios posteriores sugieren que lo principal es la sostenibilidad de la empresa. Pero el debate tampoco se agota en este planteo, ya que la aparición de la dirección profesional de organizaciones trajo muchos nuevos elementos que hacen compleja la resolución de este problema.

Las organizaciones de economía social no persiguen el lucro en la organización, sino la obtención de un beneficio en los asociados que la conforman. En el caso de las cooperativas y mutuales, será el servicio o

producto al menor costo o al mejor precio; en el caso de sindicatos, el mejor salario o las mejores condiciones laborales; en el caso de fundaciones, lo que el fundador quiso darle a los beneficiarios y en asociaciones civiles los propósitos definidos por quienes la fundaron. En todos los casos, existen documentos estatutarios en los que se definen esos fines. Algunas organizaciones, como las cooperativas y las mutuales, están respaldadas por un verdadero desarrollo doctrinario que determina la misión de dichas organizaciones. Por dicho motivo, se las suele llamar *organizaciones misionarias*.

Lo expuesto en los párrafos anteriores no son más que ejemplos que refuerzan la necesidad de determinar los fines y objetivos de los sistemas organizacionales en virtud de las estrategias. Los propósitos son un tema central que condiciona todo el proceso posterior. Se debe tomar en cuenta que se trata de una cuestión de importante complejidad, condicionada por múltiples factores que hacen particular a cada sujeto/objeto bajo estudio.

Propósitos de la estrategia

Según George Morrissey (1995), la necesidad de pensar estratégicamente y de formular estrategias es consecuencia de dos razones: 1) prevenir o responder al cambio que, en su mayoría, ocurre en el contexto, aunque las estrategias emergentes internas pueden alterarlo; y 2) por la necesidad de mejorar, de procurar su desarrollo en función de sus objetivos.

De modo contemporáneo, Michel Porter (1998) y otros autores que siguen su línea de pensamiento empiezan a plantear como objetivo de la estrategia el logro de ventajas competitivas sostenibles. La versión de la competitividad como objetivo de la estrategia es ubicada por Henry Mintzberg *et al.* (2003) en la escuela del posicionamiento. En otro de sus libros, Porter (1991) trasladó el concepto a los territorios, al sostener la necesidad de implementar estrategias para lograr *territorios competitivos*.

La idea de la competitividad avanzó de modo muy fuerte en el marco de las medidas originadas en el *Convenio de Washington*. Este paradigma predominó hasta las crisis de inicios del siglo XXI, a partir de la cual, en el mundo, principalmente en América Latina, se genera una reacción no generalizada que tiende a relativizar el concepto y a recuperar la vieja noción de *desarrollo*. A partir de esos momentos, se puede descubrir la existencia de dilemas alrededor de los conceptos de desarrollo y competitividad: ¿son conceptos excluyentes o complementarios? ¿Tienen posibilidades de subsistir el uno sin el otro?

Desarrollo o competitividad

El concepto de desarrollo es heredero de la idea de *progreso*, instalado de un modo muy fuerte bajo la cultura positivista que imperó en la segunda mitad del siglo XIX. Desde la idea de un progreso permanente, la concepción del desarrollo emerge con las teorías del crecimiento económico de raíz neoclásica. En la posguerra, entre políticos, economistas, sociólogos y otros *cientistas* sociales se estandarizó la teoría del desarrollo con una concepción mecanicista, que preveía diversas etapas por las cuales debería pasar un país en su camino al desarrollo.

En los países periféricos, que por contradicción se los llamaba subdesarrollados, algunos autores empezaron a construir una mirada sobre el asunto. Una corriente, en la que se destacó el argentino Raúl Prebisch (1981), sostenía que esa falta de desarrollo era consecuencia de una situación de dependencia política y económica que los países subordinados mantenían respecto de los llamados países centrales. Así afloraba el dilema, ya que los planteos de búsqueda de competitividad no preveían asimetrías de relaciones y estas eran las bases de las políticas de desarrollo.

En la década de 1970, el mundo estaba impactado por los efectos posteriores a la bomba atómica. Podríamos afirmar que se cortó la creencia de que la Ciencia garantizaba el desarrollo, se descubrió que hay una severa contradicción entre crecimiento y sustentabilidad ambiental. A la idea del desarrollo se le sumó el concepto del *límite*⁷. La idea del límite y la actualización del enfoque neoclásico pusieron en crisis el concepto, a partir de la necesidad de atacar una de las consecuencias del desarrollo: la inflación. En esa crisis desaparecieron los planes de desarrollo y emergieron nuevas dimensiones. Quedaba, de ese modo, planteado un segundo dilema entre la protección ambiental que operaba como condicionante, tanto del desarrollo como de la competitividad.

Para continuar con el planteo histórico, en la década del 1980 se abandonó una idea del desarrollo global y aparecieron distintos conceptos vinculados: *desarrollo humano* planteado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); *desarrollo equitativo* planteado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); *desarrollo sustentable* que surgió de la Cumbre de Río de 1972.

En la década de 1990, se impusieron los estudios vinculados con concepto de competitividad. A partir de la desaparición de la *alternativa comunista* fueron impulsados como motivo principal de estrategias en las empresas y luego, desde los principales políticos del centro del

7 Club de Roma (1972). *Los límites de crecimiento*. Fondo de Cultura Económica.

mundo, como objetivo de las políticas sobre territorios. Todo debe ser competitivo y los sujetos deben ser competitivos. El principal *valor* de los directivos es la búsqueda de la competitividad. *¡Hay que ser mejor que quien tengo al lado!* Es una de las afirmaciones que a veces es acompañada por otra aún más fuerte, *¡no importa cómo voy a ser mejor!* Ocurre entonces, una fuerte instalación del individualismo al tiempo que se opacan valores importantes como la solidaridad o la justicia.

En ese contexto del dilema de los años ochenta, se dio una convergencia de los supuestos opuestos de desarrollo y competitividad y esto ocurrió fuera de las escalas nacionales o provinciales, a nivel local. Advino un tiempo en que se recomendaban estrategias para el *desarrollo local* que apuntaran a la competitividad de las ciudades o del micro-territorio. En este ámbito, se formularon planes que, a veces, procuraba la competitividad; en otras, el desarrollo y en otros casos, una intersección de los dos conceptos.

A nivel de las organizaciones, el concepto de desarrollo se relaciona con un cambio cualitativo respecto del crecimiento de la organización. Ello ocurre cuando, por maduración, se realiza una nueva diferenciación de funciones que permite mejorar el modo como se realizan las cosas. Es claro que desarrollo en una organización está vinculado a la *mejora*, a superar situaciones alcanzadas. En cierta medida, podría entenderse como una competitividad en el tiempo para superarse a sí mismo.

La competitividad está orientada hacia el mercado, ámbito en el que una empresa está en competencia. Es indudable que, en este tipo de organización (la empresa lucrativa), aparece justificada la búsqueda de la competitividad. No está claro y cobra fuerza el dilema cuando la organización es una empresa no lucrativa (por ejemplo una cooperativa) o algún otro modo de asociación cuya misión es de tipo social.

En síntesis, podríamos decir que, a nivel de una organización micro, el concepto competitividad está orientado *hacia afuera*, porque la necesidad es ser mejor que el otro para obtener mayor cuota de mercado en el tiempo, traducida en mejores resultados económicos para las partes interesadas. En cambio, el concepto de desarrollo estaría orientado *hacia adentro*, cuando hay necesidad de mejorar factores para garantizar el crecimiento en el tiempo.

Competitividad

Antes de empezar con el desarrollo de este punto, parte del cual se desencadena del anterior, creemos importante destacar la diferencia entre competitividad y competencia. La primera es un concepto multidimensional

que refiere a un proceso a través del cual se llega a un resultado: la competencia. La competencia se da en los mercados, la competitividad se logra cuando se es mejor que los otros. Cuando nos referimos a la competitividad hablamos de un concepto comparativo. Solo se puede hablar de competitividad en relación a otro sujeto, en comparación con el que se compete.

El concepto de competitividad está en un momento particular, después de haber hegemonizado el discurso durante un tiempo importante. En la actualidad, han aparecido algunos cuestionamientos. Al respecto Geraldo Müller (citado por Rojas y Sepúlveda, 1999, p. 10), dice “existen palabras que tienen el don de ser excepcionalmente precisas, específicas y, al mismo tiempo, extremadamente genéricas, ilimitadas; altamente operacionales y medibles, y, al mismo tiempo, considerablemente abstractas y extensas. Sin embargo, cualquiera que sea el caso, estas palabras tienen el privilegio de moldear conductas y perspectivas, así como, pareciéndose más a herramientas de evaluación, ejercer influencia en la vida práctica. Una de Estas palabras mágicas es ‘competitividad’”.

Esta formulación sobre el tema pone en claro la peligrosidad del concepto, ya que puede *moldear conductas*, tanto de hombres públicos como de empresarios. Esas conductas generan resultados, algunos de los cuales, después de más de dos décadas de reinado de recetas *competitivas*, pueden verse en la realidad.

El concepto de competitividad fue desarrollado, en las últimas décadas, como una idea superadora que actualiza el viejo estudio realizado en 1817 por David Ricardo, reconocido como *Teoría de las ventajas comparativas* que, en algún tiempo, recibió el alcance científico de Ley. Perfeccionada por los estudiosos *marginalistas*, dicha propuesta constituye el antecedente a partir del cual se elaboró el concepto de *ventajas competitivas*.

Recordemos que, según Ricardo, la asignación de factores podía dar lugar a eficiencias que se traducían en menores costos de producción. Quien fuese más eficiente en la elaboración de un producto tendría ventaja comparativa respecto de quienes lo producían con mayores costos. Si no existiese ningún tipo de trabas al comercio internacional, se produciría un intercambio mediante el cual cada país se especializaría en aquel producto en que resultare más eficiente. De la especialización y el comercio surgiría una mejora para los habitantes de ambos países en cuestión. Recordemos que el autor clásico hablaba de eficiencia en la elaboración de un producto, no en factores productivos, situación que terminó aplicándose en la Argentina.

La teoría de las ventajas o de los costos comparativos fue una importante herramienta para que las estructuras hegemónicas de poder pudiesen llevar adelante sus estrategias de dominio y reafirmación del *status quo*. En términos de factores productivos, aquellos que dispusiesen de abundante capital podían especializarse en producciones capital-intensivas. Del mismo modo, quienes tuvieran abundante dotación de recursos naturales debían especializarse en la producción originada desde esos factores. Idéntica posición suponía la especialización en producción; trabajo intensivo de aquellos que tienen mano de obra más barata o eficiente. Este es el basamento teórico que justificó la primera integración de Argentina al mercado mundial y que generó internamente en el llamado *modelo agroexportador*. También constituye el argumento que procura, en aras de la competitividad, flexibilizar la relación laboral y bajar los salarios. En sí misma, esa posición teórica es un instrumento perverso, ya que ningún país nació con abundante capital, sino que el capital es algo que cada uno fue construyendo y acumulando. Los procesos de acumulación de capital se dieron originalmente en determinados países, por lo cual, los que llegaron más tarde no podrán alcanzar la competitividad suficiente como para especializarse en la aplicación del factor capital. De este modo, resultaron condenados aquellos países ricos en recursos naturales a vivir de su explotación sin desarrollar una industria, elemento que varios autores consideran necesario para la consolidación como *Nación*.

Como ya mencionamos, en un contexto mundial diferente al de fines del siglo XIX, el nuevo concepto teórico es *ventajas competitivas*, que aparecen como abarcativas y superadoras de las anteriores. Las ventajas competitivas son creadas a partir de la reducción de costos o la diferenciación de productos. La tecnología de producción, la capacidad de gestión y de innovación son factores vitales en su logro.

El mayor aspecto diferencial consiste en que las ventajas comparativas están y pueden heredarse de generación en generación. Podemos heredar los recursos naturales (siempre que los cuidemos), el capital (si no lo despilfarramos) o la tecnología dura. En cambio, las ventajas competitivas son creadas, son producto de la acción de las personas habitantes de un país, región, localidad o empresa. Bien anotan Patricia Rojas y Sergio Sepúlveda (1999) que las ventajas competitivas surgen de habilidades específicas derivadas del sistema educativo, del saber hacer tecnológico (*know-how*), de la investigación científica y la transferencia tecnológica, de la capacitación que se ofrezca para mantener actualizadas las habilidades y los conocimientos, de la infraestructura física, del mercado de capitales o de los servicios de apoyo (transporte, energía y agua).

En consecuencia, las ventajas competitivas vienen de los factores productivos representados en personas, de la capacidad de gestión y el trabajo, a lo que debemos agregar el componente de la tecnología. Recordemos que la tecnología puede entenderse desde lo material y hablaremos de *tecnologías duras* o *hard*, que constituyen cosas heredables; y de *tecnologías blandas* o *soft*, cuando vienen incorporadas al saber de las personas. Son saberes que se terminan con la muerte de la persona que las domina, si es que antes no fueron transmitidas, cosa que corresponde a la educación.

Pero volvamos sobre la competitividad, los estudios de Porter de fines de la década de 1980 y de principios de la de 1990 fueron tomados por los centros de poder mundial y difundido por el llamado *Consenso de Washington*. Significaron un modelo de comportamiento esperable por parte de empresarios, cadenas y territorios. Apuntaban a recrear conductas de competencia frontal, en cierta medida, adormecidas en tiempos de los Estados de bienestar. El desafío de los tiempos era *ser competitivo*. En consonancia, varios autores, políticos y empresarios recomendaron estrategias para tal fin. Se elaboraron índices para medir la competitividad que fueron llevados a los territorios y usados políticamente desde los medios de difusión masiva. La falta de competitividad justificó campañas. Hasta instituciones que por naturaleza no deben competir, como las escuelas, los hospitales o las facultades, fueron incentivadas a la competencia sobre la base de estos indicadores. Aún hoy, organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) los siguen midiendo y comunicando como información científica.

Pero pronto aparecieron algunos estudios que comenzaron a demostrar falencias del concepto presentado como principal paradigma de la Economía y la Administración. Desde el enfoque sistémico, se descubrió que el concepto solo hacía referencia a una dimensión (la económica), frente a problemas complejos multidisciplinares.

La competitividad sistémica y sus niveles

Después de un primer avance casi totalmente económico, el concepto de competitividad derivó en una instancia multidimensional. Organismos internacionales, como el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), exigen que la *competitividad económica* sea acompañada por equidad en lo social, por gobernabilidad en lo institucional y por sostenibilidad en lo ambiental. Se trata de un segundo momento en su corta evolución, el tiempo de la *competitividad sistémica*.

La competitividad economicista evolucionó a una basada en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto dado que se contemplan tanto factores económicos como no económicos. Entonces, se instalan con fuerza conceptos de orden *no económico* como: diferenciación de productos, calidad, poder de negociación, cultura, política, calidad del recurso humano, protección y estado de los recursos naturales y características de la ubicación espacial, entre otros.

De esta forma, estos nuevos factores se suman a la determinación de la competitividad, que se expande ampliamente y tiende a asociarse con temas como rendimiento económico, eficacia social y sostenibilidad ambiental. Así, se genera una serie de definiciones que van desde las específicas hasta las generales, que involucran grandes temas como la *calidad de vida*.

Desde esta mirada *sistémica* no podríamos hablar de *ventajas competitivas* si los menores costos o el producto diferente están sustentados en una falta de equidad social, o de sustentabilidad ambiental, o provienen de hechos corruptos que atentan contra la gobernabilidad institucional. Rojas y Sepúlveda (1999), según los elementos que alimenten la competencia, distinguen formas de competitividad *espurias* o *ilegítimas* (no sustentables) que están respaldadas en la sobreexplotación de los recursos naturales y de la mano de obra, en las ventajas artificiales de costos provenientes de subsidios a los factores y a las exportaciones, de la depreciación de las tasas de cambio, de la sobreprotección de importaciones, de la devaluación y de otros hechos similares. En cambio, la *competitividad auténtica*, también conocida como *competitividad real*, se basa en precios de equilibrio y busca compatibilizar un mejor nivel de vida con un desarrollo sostenible en un contexto que favorezca la gobernabilidad institucional.

Huelga decir que este último es un concepto teórico que sirve para identificar diversas variantes de la competitividad, ya que resulta casi imposible encontrar modos auténticos de competitividad. El concepto teórico es utilizado como un ideal, un extremo analítico que se antepone a las formas espurias de competir (que son la gran mayoría).

Estos estudios reconocen varios niveles sistémicos, entre los que se distinguen cuatro, distintos pero interrelacionados entre sí: meta, macro, meso y micro (Rojas y Sepúlveda, 1999).

El nivel meta se inserta de forma complementaria en cada uno de los otros niveles; se refiere a aspectos propios del recurso humano, como el desarrollo de habilidades y conocimientos. Toman relevancia la capacidad estatal de conducción de la economía y la existencia de patrones de organización que permitan movilizar las capacidades de creatividad de

la sociedad; este es el eje central del nivel meta de competitividad. La articulación de actores estratégicos y la formación de estructuras sociales permiten llevar a cabo una movilización del *know-how* (saber hacer) disponible en un sistema económico, que debe impulsar la pro-actividad de los agentes económicos. La integración social es uno de los mayores determinantes del nivel meta de la competitividad, ya que por este medio se incrementa la capacidad para la solución de problemas y el diagnóstico de nuevas oportunidades. La integración social depende de la compatibilidad de los sistemas de valores; de la capacidad de reacción rápida, ágil y eficaz ante los cambios y de las instituciones, regulaciones y hábitos que posibiliten expectativas de comportamiento estables. El cumplimiento de estas condiciones asegura visiones y enfoques comunes sobre las fortalezas, oportunidades, desafíos y amenazas del sistema, identificando futuros lineamientos en los que puedan orientarse los esfuerzos de las instituciones, tanto públicas como privadas.

Por nivel macro de la competitividad se entiende el aseguramiento de las condiciones macroeconómicas estables de un espacio territorial y la existencia de mercados eficaces de factores y productos que permitan asegurar una asignación justa de los recursos. Estas condiciones se relacionan con el proceso de formación de los macro precios (tasa de interés y tipo de cambio), con la inversión nacional, las posibilidades de importación de bienes de capital cuando no se los produce ni se los puede sustituir y otros elementos de similares características. Principalmente, los factores macroeconómicos y políticos a tomar en cuenta se relacionan directa e indirectamente con el objetivo del estudio que se esté realizando; la decisión de incorporar uno u otro aspecto al análisis es facultad de quien lo realiza. Intervienen aspectos referidos al país y sus relaciones con el resto del mundo, tales como los precios internacionales y las exigencias de calidad en los mercados finales. La fijación de políticas macroeconómicas estables, conocidas y validadas crea ambientes favorables para que las unidades productivas puedan establecer planes y objetivos claros a cumplir en el largo plazo.

El nivel meso especialmente agrupa aspectos regionales particulares (condiciones agroecológicas, infraestructura de apoyo, base de recursos naturales). Los factores espaciales más importantes son: distancias (a consumo, a puerto, a la agroindustria, entre otras), infraestructura de apoyo logístico y de producción, base de recursos naturales e infraestructura social. Este nivel forma parte de un sistema complejo en el cual se relacionan elementos nacionales y territoriales.

Entre los elementos nacionales de más relevancia se encuentran: la infraestructura física especialmente concebida para la formación de

complejos productivos (transporte, telecomunicaciones, sistemas de abastecimiento y evacuación), las estructuras intangibles (desarrollo de sistemas de educación, creación de capacidades), las políticas selectivas y activas en el área del comercio exterior (política comercial, estrategias de penetración en mercados.) y los intereses en el ámbito internacional (capacidad de defensa del mercado local y apoyo a las exportaciones). Por otra parte, los elementos regionales en el nivel meso se refieren a los factores de estructura espacial tales como: la proximidad geográfica, física y comercial de las relaciones de los agentes económicos; la infraestructura física y logística para la formación de aglomerados en espacios regionalmente delimitados; la existencia de unidades productivas de punta dentro del desarrollo regional; la existencia de un entorno empresarial local, y en el desarrollo de estructuras institucionales que permitan formar estructuras productivas eficientes en territorios locales y regionales.

Estos elementos territoriales permiten que los esfuerzos individuales de los actores se entrelacen para crear una estructura que alivie los esfuerzos del Estado central, al otorgar mayor responsabilidad a los agentes territoriales sobre las decisiones ligadas a la localización. Con esto se aprovechan mejor las ventajas de aglomeración y proximidad y se amplían las posibilidades de establecer relaciones de cooperación entre las diferentes regiones y el Estado. Asimismo, se consolidan las articulaciones empresariales y los enlaces entre industria y servicios, estableciendo una red de relaciones de interacción entre el nivel regional y nacional.

Cuando las políticas nacionales refuerzan las acciones de los agentes económicos regionales, se presentan aglomeraciones dinámicas entre unidades productivas territoriales que impulsan la estrategia nacional de desarrollo. Es decir, la correspondencia y compatibilidad entre las políticas nacionales y territoriales facilita la formación de estructuras económicas que impulsan por sí mismas los objetivos económicos nacionales.

En el nivel micro, se identifican aspectos y factores que condicionan el comportamiento de la empresa en estudio. O sea, aquellos factores relevantes, como pueden ser los precios, la calidad, los esquemas de organización, la innovación tecnológica, costos de transporte, factores espaciales (de localización), entre otros elementos.

Críticas a la competitividad

Como vimos, la competitividad económica es un concepto reciente que se entronca con las recomendaciones del llamado *Consenso de Washington*, el cual sirvió para definir componentes ideológicos al fenómeno de la

planetización. Müller (1994) afirma que este concepto puede moldear conductas y perspectivas, y esto fue lo que ocurrió. Su proclamación y difusión técnico-científica justificó comportamientos codiciosos que solo buscaban el beneficio máximo y de cualquier forma, sin ninguna restricción, aun sobreexplotando factores y/o destruyendo competidores. Estas conductas se tradujeron en balances fraguados de las empresas, en falsas certificaciones de riesgos, en constantes acciones de engaño, en daños ambientales severos. Esta conducta eleva a infinito la presión de inversionistas sobre gerentes obligándolos a ganar y ganar. Inevitablemente, ante un Estado en retirada, la competitividad esperada fue en desmedro de la equidad, la sostenibilidad y la gobernabilidad.

Quizás es Paul Krugman (2005), el premio Nobel de Economía del año 2008, quien primero levantó la voz. Lo hizo en 1994 escribiendo un artículo publicado en el *Foreign Affairs* del *Council on Foreign Relation* al que tituló *La competitividad: una obsesión peligrosa*. En el trabajo afirma: “la idea de que la fortuna económica de un país está determinada en gran medida por su éxito en los mercados mundiales es una hipótesis, no una verdad necesaria, y como cuestión práctica, empírica, esta hipótesis es sencillamente falsa” (Krugman, 2005, p. 21).

Reconoce que la definición de la competitividad en una empresa puede ser reconocida, pero esto no resulta igualmente válido con respecto a una Nación; “la línea de flotación para una empresa es sencillamente su línea de flotación: si la empresa no puede pagar a sus trabajadores, proveedores y obligacionistas, tendrá que dejar su actividad” (Krugman, 2005, p. 3). Cuando decimos que una empresa no es competitiva se plantea que su posición de mercado es insostenible, o mejora o dejará de existir.

Pero los países no cierran. Pueden ser felices o infelices por la situación económica, pero no tienen una línea de situación bien definida. Krugman (2005) sostiene que el *concepto de competitividad nacional es engañoso*. Se podía suponer inocentemente que la línea de flotación de una economía nacional es sencillamente su balanza comercial, que la competitividad de un país puede medirse a través de su habilidad para vender más en el extranjero de lo que compra, pero según el autor, tanto en la teoría como en la práctica un superávit comercial puede ser un signo de debilidad nacional y un déficit una cuestión de fortaleza.

Redondea la idea al ejemplificar con el caso de México, en los últimos años del siglo XX, este país, por el grado de endeudamiento no recibía aportes de capitales externos y por la propia crisis no contaba con posibilidades de importar insumos, por tal situación comenzó a tener saldos favorables de la balanza de pago. En su debilidad, las exportaciones

superaban las importaciones. En el marco de esa política, comenzó a ser confiable y volvió a ser destino de la *famosa* inversión extranjera directa. Estos capitales externos más la acumulación de saldos favorables de las exportaciones le permitió volver a importar y en poco tiempo, a medida que se volvía más confiable, en teoría más competitivo, volvió a tener saldo negativo en la balanza comercial.

En síntesis, podemos pensar en términos competitivos a nivel de empresas pero, aun en ese caso, no se debería plantear como algo absoluto, ya que estar en un mercado puede significar momentos de competencia y momentos de cooperación (De Bono, 1992). En sí, es esencial pensar estratégicamente, dando respuestas a cada desafío del mercado. En términos similares, cabe pensarlo para los complejos (cadenas, distritos o empresas en red).

En cambio, no cabe pensar competitivamente desde el gobierno de un país. Plantear la política en términos de competitividad puede resultar muy peligroso, pues apuntaría a ver todo como conexión al mercado externo, y si bien, un país no puede olvidarse de la exportación, lo esencial está adentro: atender el mercado interno y atender el problema de la productividad. Para Krugman, este último aspecto es el verdadero concepto que debe guiar tanto empresas como países. En el fondo, quizás el tema de la productividad es el principal planteo que cabe realizar, de allí deriva la verdadera competitividad.

Cerremos este capítulo con una reflexión de Aldo Ferrer (1997), notorio economista argentino de la Universidad de Buenos Aires, quien sostiene que uno de los principales mecanismos de la dominación radica en la construcción de teorías y visiones que son presentadas como criterios de validez universal, pero que, en realidad, son funcionales a los intereses de los países centrales. Es decir, en un formato de teorías científicas presentan verdaderas propuestas ideológicas.

Su comentario nos lleva al pensamiento de Marcelo Gullo (2008) cuando sostiene que las estructuras hegemónicas de poder tienden por naturaleza a evitar que otros actores sociales accedan al *umbral de poder*, y para ello ocultan el camino que siguieron y por el contrario, recurren a la elaboración de teorías que justifiquen una senda errada. Por ejemplo, Inglaterra ocultó la enorme protección que tuvo su industria en la era victoriana y el fuerte impulso estatal a su desarrollo. Cuando estuvo consolidada y le permitió acceder al dominio de los mares, elaboró teorías con visos de Ciencia e importantes mecanismos de difusión, al tiempo que en los países subordinados desarrollaba, al amparo de sus recursos, una superestructura cultural responsable de expandirlas, con el apoyo de los medios de comunicación.

Todo parece indicar que Ricardo a los inicios del siglo XIX y Porter en las postrimerías del siglo XX no son más que dos exponentes de este proceso.

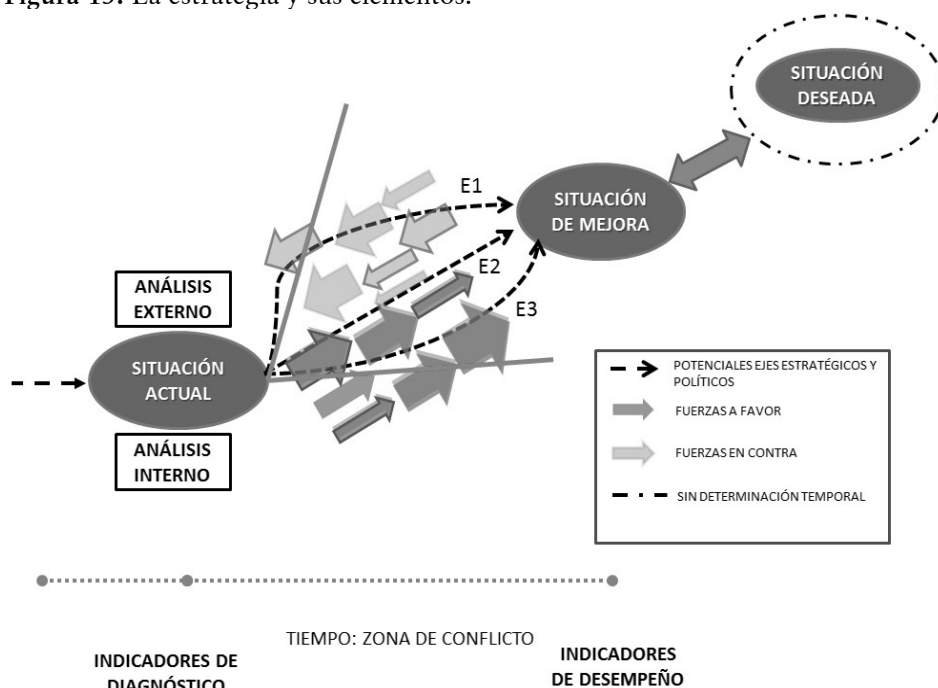
Modelo para el análisis y formulación de estrategias

En el presente capítulo, presentamos un modelo para el análisis estratégico de sistemas organizacionales complejos, una herramienta práctica para la elaboración de estrategias. Nuestra propuesta intenta complementar, en algunos casos, y superar, en otros, los avances cualitativos usados actualmente en la Administración Estratégica. Posee fundamentos prospectivos, considera como paso inicial la declaración de la Situación Deseada (SD), “norte” del análisis estratégico. A partir de esta situación se diagnostica la situación actual (SA) y se elabora la situación de mejora (SM) en un espacio temporal concreto (con indicadores de desempeño). Todas las fuerzas se clasifican según estén o no a favor del paso de la SA a la SM. En el análisis interno, se identifican las restricciones y en el externo los condicionantes relevantes de los escenarios elaborados a la fecha de la SM. Los insumos estratégicos son valorizados y ponderados según su importancia, urgencia y gravedad, también se clasifican en coyunturales o estructurales. La elaboración de estrategias es entendida como la definición de uno o varios caminos que contribuyan a solucionar una situación problemática concreta: pasar de la situación actual a la deseada en un tiempo determinado, considerando los lineamientos políticos de la organización en el contexto de la situación deseada (utópica y acrónica). Estas surgen como respuesta a las fuerzas estratégicas que favorecen y/o restringen este traspaso. Para su implementación, se deben considerar distintas variables, entre las cuales la política y el poder toman consistencia, como condicionantes o restricciones, tendencias o rupturas.

Modelo propuesto: el cuadro de la estrategia

A continuación identificaremos el núcleo duro de nuestra propuesta. En reemplazo de una definición tajante de estrategia, consideraremos ese concepto en el marco de un proceso y precisaremos, en la medida de lo posible, cada una de las diferentes instancias. Lo desarrollado hasta aquí ha consistido en una serie de prolegómenos necesarios referidos a la cuestión.

Figura 13: La estrategia y sus elementos.



Fuente: Elaboración propia.

Como referencia del proceso se presenta la figura 13, en la cual se muestra la existencia de tres óvalos y dentro de ellos el concepto de *situación*, una de las tantas palabras ambiguas que se usan en nuestra lengua. En nuestro caso particular, y de acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, la entendemos como el conjunto de factores o circunstancias que afectan a alguien o algo en un determinado momento.

En consecuencia, tendremos tres conjuntos de situaciones, uno en el presente, otro en un futuro concreto y un tercero, también en el futuro, pero sin una referencia temporal concreta. Huelga decir que las dos situaciones futuras son definiciones de *algo esperado* y no datos reales.

Si bien se presentará el modelo en etapas o pasos, queremos afirmar que en cada uno se debe prever el análisis retrospectivo de lo construido. Si bien el planteo es lógico, las etapas son iterativas y cada concreción implica la revisión de los pasos y definiciones anteriores. La coherencia del análisis, las situaciones y las definiciones son una característica necesaria para lograr resultados que tiendan a solucionar los problemas planteados.

La Situación Deseada (SD)

La SD constituye una definición realizada por el estratega o por los partícipes del proceso de estrategia. Apunta a describir la situación de máxima deseada para la organización, sin referencias al tiempo ni al espacio. Indica cómo quisiéramos ser sin tomar en cuenta ningún tipo de ataduras.

Indudablemente, esta situación surge de los acuerdos políticos que puedan presentarse en una organización. En determinadas circunstancias, ante la no definición de dicha situación por parte de las autoridades formales o no, puede llegar a construirse a partir de los valores implícitos o explícitos que practican los miembros. En este último caso, su identificación o descubrimiento será necesario como paso previo. Si se realizare este ejercicio de revisión de valores, valdría la pena sugerir determinados consejos, algunos traducidos en comportamientos concretos. Es más, identificar algunos de esos valores y sugerirlos en acciones concretas es un elemento central para construir una SD que signifique un verdadero desafío de cambio.

Por ejemplo, si se trabaja en una organización cuyo problema se vincula con la atención y se sugiere como valor la *calidad*, será necesario indicar que tal concepto supone que en los comportamientos cotidianos propios se tenga siempre presente *al otro*, ya que calidad es satisfacerlo, siempre desde la primera vez. Si, por el contrario, la sugerencia es *eficiencia*, la recomendación hará hincapié en una permanente búsqueda de

un proceso y un modelo que permitan lograr el objetivo con los menores recursos posibles.

Cuando el ejercicio involucra a una organización más compleja, como por ejemplo un territorio, un complejo, una corporación, una gran sociedad anónima o cooperativa de muchos asociados (o asociaciones de características similares), la definición de SD exige acuerdos institucionales, y la sugerencia de valores y comportamientos exige un respaldo fuerte que no dé lugar a dudas sobre su exigencia como *modelo a seguir*.

Es común que la SD sea definida como *modelo*, para Etkin (2005) el *modelo de organización* puede mostrar cómo funciona o cómo debería hacerlo⁸. Utilizamos el concepto de esta última versión, no intentaremos explicar cómo funciona, sino cómo debería ser para servir como referencia, como norte de la gestión. Interpreta el autor que el modelo “puede definirse desde distintas perspectivas, pero siempre se refiere a las relaciones sustantivas” (Etkin, 2005, p. 86). Sostiene que se trata de un *modelo conceptual*, no físico de la organización. Es un instrumento que, usado como guía que permite un análisis ordenado de la realidad, apunta a determinar brechas entre lo deseado y lo ocurrido. Finalmente el mismo autor propone que “se trata de un concepto que se utiliza en la fase de proyección para servir como guía o para definir las formas ideales o deseables de articular las unidades, funciones o grupos en la organización” (Etkin, 2005, p. 88).

En la figura 13, se aprecia que la SD aparece enmarcada por una línea de trazo discontinuo, la cual simboliza el tiempo, con esto se intenta indicar que la situación es acrónica, se encuentra fuera del tiempo (por lo tanto no es necesario medirlo).

La mirada más difundida del *modelo* o SD es asimilada al concepto de *misión-visión*. Etkin (2005, p. 160) sostiene que la misión “expresa la razón de ser de la organización, intenta explicar sus bases de legitimación, o sea, que función deberá cumplir o qué necesidad viene a cubrir”; también sostiene que “no existe una misión organizacional, sino varias misiones” como consecuencia de la existencia de los diversos grupos de partícipes. Posteriormente, indica que “es un marco necesario para la definición de los objetivos y las estrategias de la organización” y finalmente sostiene que su redacción “debe aclarar el propósito y el sentido de los esfuerzos”.

8 Vale la pena mencionar que el ex Presidente Perón, en su regreso a la Argentina en 1973, había propuesto importantes elementos del método que proponemos. Había sugerido esos lineamientos a partir de la creación de un organismo de planificación estratégica que denominó *Consejo para el Proyecto Nacional* y que, de modo póstumo, dejó su *modelo* para que quienes participaran del cuerpo pudieran encontrar el sendero de un *proyecto* que nos contuviera a todos. De modo lamentable, la muerte del Presidente Perón frustró el proceso y lo que vino *a posteriori* nada tuvo que ver con las propuestas. Su texto, base del proceso de planificación, se llamó *Modelo argentino para el Proyecto Nacional* y resulta recomendable su lectura por la vigencia de muchos de sus planteos, a pesar de haber transcurrido más de cuarenta años.

Desarrollada la misión, en cuanto a la afirmación de *lo que somos*, se define la *visión*, que implica *cómo nos gustaría* que seamos o nos vieran.

No avanzaremos más en el desarrollo de los conceptos pues son suficientemente conocidos. Digamos como principal diferencia entre nuestra propuesta y la clásica de estrategia que la *visión-misión* supone una definición temporal, en plazos más largos, pero acuerda un tiempo. De la SD siempre se desprenden algunos aspectos o variables que sobresalen en su definición. Si esa circunstancia no es clara, puede resultar conveniente su explicitación. La razón de identificar variables en la situación de máxima es poder cotejar y verificar, en esos aspectos concretos, cuál es nuestra *situación actual*.

La Situación Actual (SA)

El segundo paso de nuestra propuesta de estrategia es analizar la SA vista desde la SD. Podemos decir que en este paso, se realiza bajo una concepción prospectiva, que implica un enorme esfuerzo de imaginación para posicionarse en la SD y desde allí, realizar la crítica al presente. Está claro que estamos proponiendo un ejercicio de prospectiva normativa, en el sentido de definir el *modelo deseado* y a partir de él, realizar el diagnóstico para verificar cuán lejos se está de esa situación acrónica.

Vale la pena destacar que este primer análisis de factores y variables del presente (internos y externos) no es exhaustivo. Debe apuntar a dilucidar el contraste de las variables de la SD y la determinación de la brecha con el presente. Es conveniente, siempre que se pueda y que su esfuerzo sea justificado, realizar una medición de las variables incluidas en la SA (indicadores de diagnóstico). Ello permitirá pensar y construir algunos indicadores que luego servirán de referencia para evaluar el desarrollo de las situaciones en el tiempo.

La Situación de Mejora (SM) y la zona de conflicto

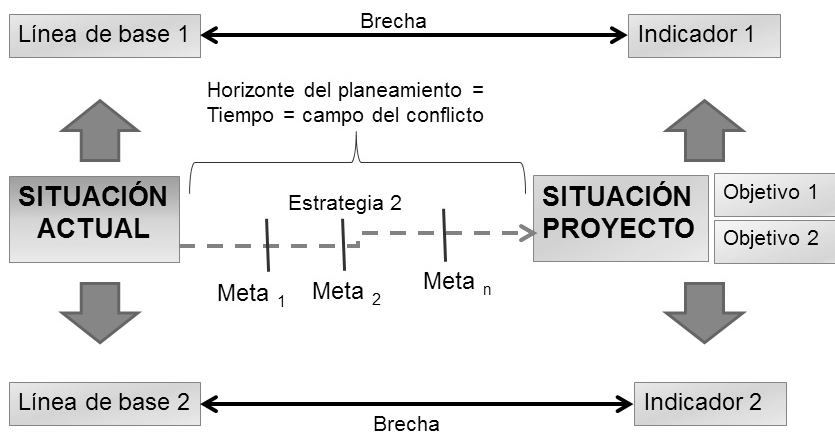
El tercer paso consiste en proponerse una situación hipotética en un tiempo determinado, que llamaremos *horizonte del planeamiento* o *zona de conflicto*, teniendo claro que se desea (SD) y cuál es la realidad (SA) presente. La nueva situación, que llamamos *Situación de Mejora* o *Situación Proyecto* es definida en términos de objetivos e indicaría la posición que, partiendo de la SA y en camino a la SD, se pretende alcanzar al cabo de un período. En la figura 13, la flecha de doble sentido entre la SD y la SM simboliza el sentido de orientación que se ejerce para definir la posición a alcanzar al cabo de un tiempo y partiendo desde la actualidad.

Los objetivos de la SM deben ser definidos considerando la naturaleza de la organización y las situaciones; esto exige precisar el tiempo

en que se propone alcanzarlos y la forma con que se verificará de modo fehaciente si se ha logrado. La redacción de estos debe invitar a la acción y ser motivadora de ella, para que los miembros involucrados sientan el compromiso de intentar su alcance. A pesar de algunas tendencias que aceptan otro modo de definición, para nosotros resulta importante que sea iniciada con un verbo en tiempo infinitivo (alcanzar, lograr, definir, concretar, forzar, ejercer, etc.). Los objetivos deben ser realistas, ello significa que resulta necesario que existan los recursos y las capacidades necesarias para su alcance. Pero asimismo deben plantear un desafío, un esfuerzo por concretar su obtención. Finalmente, y como consecuencia de los tiempos que vivimos, deben ser flexibles y adaptables a los cambios en las condiciones de la planificación. Ello será siempre que los cambios acontecidos no signifiquen una redefinición del objetivo.

En coherencia con los indicadores utilizados en la SA, relativos a las variables previstas en la SD, sería lógico que, al definir los objetivos de la SM, se establezcan cuáles serían los estados de dichos indicadores en el tiempo previsto. Llamaremos línea de base a los indicadores de la SA y línea de resultados al estado que pretendemos alcanzar en ese futuro definido. La diferencia entre el indicador de base y el indicador de resultado recibe el nombre de *brecha* (figura 14). Es importante tratar de definir el trayecto de los indicadores para cada momento entre la SA y la SP, en este caso, estaremos hablando de metas medidas por indicadores de proceso. Recomendamos que el objetivo contenga una o varias metas, una cuantificación concreta de modo que ese propósito pueda ser evaluado en el transcurso del tiempo, antes de concretar el tiempo de mejora.

Figura 14: Objetivos, metas e indicadores.



Fuente: Elaboración propia.

Indicadores en la SA y la SP

El objetivo de un indicador es controlar la evolución de una parte de la situación de la propia organización o de su entorno. Son una representación sintética de la realidad, no son la realidad, representan aquella parte que ha sido considerada más relevante por quien los ha diseñado (de Gregorio, 2008). El análisis estratégico sugiere sintetizar la información de la organización y su entorno para eficientizar el proceso de toma de decisiones. Los indicadores deben contribuir a este fin.

Alberto Marradi *et al.* (2007) mencionan que el indicador es algo manifiesto, registrable que da información sobre algo no manifiesto. Tanto el fenómeno manifiesto como la propiedad registrable puede ser indicador de dos o más fenómenos-propiedades del sistema. Sugieren que la utilización de indicadores en las Ciencias sociales debe su existencia a la necesidad de registrar propiedades que no se pueden definir operativamente de forma directa.

En la literatura, se clasifican en cuantitativos y cualitativos. Los primeros miden variables cuyos valores, además de ser diferentes, se pueden ordenar de mayor a menor: pueden expresarse numéricamente. Pueden ser ordinales (se pueden ordenar), de intervalo lineal (además conservan una unidad común) o de razón (además de los rasgos anteriores existe un cero real). Los indicadores cualitativos recogen información difícilmente mensurable, su utilización suele ser complementaria en las Ciencias duras, pero resulta importante en las sociales (son imprescindibles para lograr una evaluación integral y global).

Según Eva Quintana (2008) los indicadores cuantitativos se pueden expresar en números absolutos, tasas, índices, porcentajes, o simplemente conteos. Los indicadores cualitativos expresan una gama de categorías no numéricas (como por ejemplo, *bueno*, *satisfactorio* y *malo*). Estos últimos, a menudo son más complejos y pueden medir simultáneamente varias dimensiones de un fenómeno.

Para Ángela Jiménez (2009), los indicadores deben cumplir un conjunto de requisitos que permitan obtener una información útil para el proceso de toma de decisiones. Entre ellas, podemos encontrar:

- Comparabilidad: lo cual nos permitirá realizar comparaciones o bien con referencia a periodos anteriores, o bien en referencia al comportamiento de otro conjunto de empresa;
- Deben estar dirigidos a alcanzar los objetivos y metas propuestas y la excelencia;
- Deben establecerse con el objetivo de continuidad. Es decir, no se debe modificar constantemente el conjunto de indicadores, puesto

que carecerían de la comparabilidad. En este caso, no se habla de complementación;

- Deben estar elaborados con una periodicidad que permita analizar el comportamiento y la gestión ambiental de manera razonable, objetiva, relevante y útil;
- Claridad en la elaboración del indicador y en información derivada, para que sea fácilmente entendida por todo el conjunto de usuarios.

En virtud de lo propuesto por la CEPAL (Armijo, 2011), adaptamos al análisis estratégico los indicadores se pueden dividir en:

- de insumo (*input*): cuantifican los recursos de entrada utilizados en la producción de animales caprinos y sus derivados (estos están dimensionados en términos de cantidades). ¿Cuánto se ingresa? ¿Calidad?
- de proceso: miden el desempeño de las actividades vinculadas con los resultados de la ejecución de un sistema de producción (medidos en procedimientos, procesos, etc.). ¿Cuánto “cuesta” producir?
- de producto (*output*): cuantifican lo producido y provisto por un subsistema o el SAA; se entiende como resultado de una combinación específica de insumos y un proceso productivo, por lo general, no dan cuenta por sí solos del logro de los objetivos o de los recursos invertidos. ¿Cuánto y cómo sale? ¿Qué relaciones mantienen con los insumos y los procesos?
- de impacto (*impact*): miden los resultados a nivel del fin último esperado, deben ser atribuibles al proceso o SAA bajo estudio (se miden en niveles, tasas, variaciones, etc.). ¿Cuáles son los logros, efectos, impactos, resultados? ¿Desempeño?

Los beneficios del análisis estratégico a través de indicadores son múltiples (Armijo, 2011, p. 61): a) apoya el proceso de planificación y formulación de ejes estratégicos y políticos; b) posibilita y facilita la detección de restricciones y condicionantes; c) cuando se compara con los resultados esperados (determinados por la competitividad sistémica), posibilita realizar ajustes a los procesos y readecuar cursos de acción y/o ejes; d) sienta las bases para la asignación fundamentada de recursos hacia objetivos particulares o estratégicos más claros; e) establece mayores niveles de objetividad; f) permite comparar el desempeño pasado y con otros SAA.

Como resumen, señalamos: en la SA los indicadores serán de base o de diagnóstico, son medidos en el presente, fruto del diagnóstico. Los indicadores de resultados son los esperados, incluidos entre los objetivos que forman la SP. Los indicadores concomitantes son aquellos que se definen en diversos tiempos del horizonte de planeamiento e indican el valor esperado al cabo de un determinado período, bajo condiciones razonables, en marcha hacia el objetivo.

El problema de pasar de la SA a la SM (análisis estratégico y campo de fuerzas)

Una vez que se construye el modelo deseado, se sabe de dónde se partió, a dónde se quiere llegar y en qué tiempo; se llega a la cuarta etapa del proceso. En este punto, el problema concreto a enfrentar es el siguiente: ¿cómo pasar en un tiempo determinado de la SA a la SP? Resolver esta situación problemática conduce a investigar la realidad para encontrar los factores y variables, externos e internos, que denominaremos *fuerzas estratégicas*, que dificultan/rán y favorecen/rán el paso entre una y otra situación.

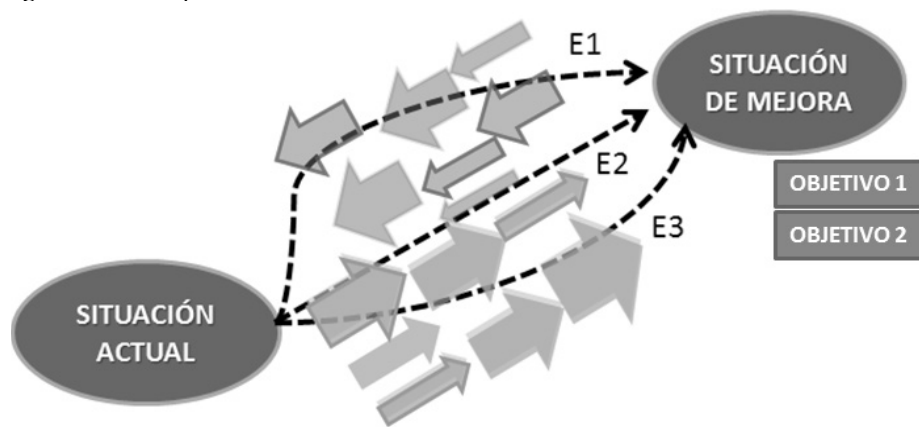
El concepto de fuerza, introducido en nuestro País por Campitelli (1990), en sus modelos de planeamiento estratégico, está vinculado con el *force field analysis* expuesto por Kurt Lewin (1951), utilizado en varios estudios como marco para observar los factores que afectan una situación problemática. Este autor afirmó que existen fuerzas que actúan en una determinada situación, distinguiendo las dinamizadoras o impulsoras (aquellas que actúan positivamente en la situación) y las frenadoras o restrictivas (inciden negativamente en el cambio).

Bajo este marco teórico-metodológico, el análisis se transforma en un *campo de fuerzas*, delimitado por la zona de conflicto, principalmente definida por el tiempo de mejora previsto para el cumplimiento de la SP (figura 15). Bolívar (2008) sostiene que el estudio de las fuerzas a favor y en contra es esencial para lograr un buen accionar y que, en ese tipo de análisis, es necesario realizar una buena valoración de las fuerzas propias y más todavía de las fuerzas contrarias.

En el análisis de las diversas fuerzas que se procuran identificar, aparecerán acciones desarrolladas por diversos actores sociales, conocimientos existentes, conocimientos adquiridos, procedimientos desarrollados, cultura, educación del personal, equipamiento, hábitos, normas y reglamentos, entre otros aspectos. Todos pueden actuar a favor o en contra, según la naturaleza de los tomadores de decisiones y las características de la situación problemática.

Cuando nos referimos al campo de fuerzas, hablamos del diagnóstico del presente y del horizonte de planeamiento, del análisis de la realidad y sus posibles desencadenamientos. Recordemos que ya habíamos realizado una primera mirada de la SA desde la SD, pero ahora es el momento de abocarnos, de un modo mucho más analítico, a la situación problemática que nos significa pasar de la SA a la SP. En esta etapa se busca descubrir las fuerzas a favor y en contra del pasaje desde la SA a la SP, tanto internas como externas. Para esto, se debe realizar una investigación de la realidad, vista desde el propósito específico.

Figura 15: Campo de Fuerzas.



Fuente: Elaboración propia.

Si hablamos de investigación, es inevitable la aplicación de un método. Para obtener resultados confiables, sugerimos que el análisis se realice con un método profundo y adaptado al tiempo que se dispone y a la naturaleza de la organización que se analiza. El o los analistas deben aplicar su formación científica para descubrir las fuerzas y sus explicaciones. Es el momento de aplicar la complejidad y diseñar los instrumentos necesarios para poder realizar la más completa interpretación de esa realidad que se propone cambiar.

En el estudio, aparecerán dificultades de tipo interno, a las que llamaremos *restricciones*, de allí surgirán fuerzas que favorecen el cambio y otras que los impiden. Las principales restricciones provienen de la existencia o no de recursos suficientes para financiar el proyecto, de la estructura, o de la cultura del sistema bajo estudio. La mirada clásica de la estrategia llama *fortalezas* a las fuerzas favorables y *debilidades* a las fuerzas que se oponen. Ambas forman parte del llamado análisis FODA, al cual, no describiremos por entender que es conocido y creemos que

padece de fuertes limitantes (aunque no se desconoce la simpleza de su aplicación).

Como ya mencionamos, los sistemas sociales son abiertos, lo que supone un permanente intercambio con el supra sistema que lo contiene, su entorno. Los *condicionantes* son elementos externos fuera de dominio, que dificultan o impulsan el traspaso de la SA a SP. Si nos manejamos con los conceptos del análisis FODA, llamaremos amenazas a aquellas condiciones que pueden ser perjudiciales (fuerzas externas negativas) y oportunidades a las que pueden ser favorables (fuerzas externas positivas)⁹.

Para identificar y analizar los condicionantes, factores-variables no controlables del entorno, el esfuerzo debe estar puesto en detectar las principales tendencias existentes en la SA, y sí resulta posible, sus factores de ruptura. No es suficiente la descripción e interpretación, sino que es necesaria su proyección o pronóstico, al menos, hasta el tiempo del horizonte del planeamiento. También dejamos planteado que al realizar estos análisis será necesario tomar en cuenta que detrás de las diversas fuerzas detectadas suele haber *actores sociales*, que le darán el carácter y la importancia a la fuerza observada.

Recordemos que para Labourdette (1993), los *actores sociales* son grupos humanos de se unen para defender sus intereses y que obran utilizando el grado de poder que cada uno puede ejercer. Desde nuestra visión, entendemos que el futuro es construido por estos sujetos colectivos, ya que las tendencias suelen ser frutos de estrategias desplegadas por algunos actores con poder. Del mismo modo, si los factores de ruptura no cambiaron las tendencias, es porque el poder de otros actores, que generan fuerzas contrarias a ellas, no fue lo suficientemente fuerte como para torcerlas. Para su análisis, es recomendable reconocer los intereses y objetivos diferentes, las situaciones en conflicto o en cooperación. El análisis de la realidad de cada uno de los actores será diferente, ya que aparecerá interpretada desde propuestas disímiles o puntos de vista particulares. Aquí entra en juego el tema del poder. En última instancia, cuando se realiza un análisis en términos de estrategia, el vínculo entre actores verifica el ejercicio del poder.

Si las interpretaciones suelen ser diferentes, según los objetivos propuestos, el análisis de la realidad debe ser situado. Recordemos que implica reconocer dónde está parado cada actor, en función de su propio

⁹ Si bien manejamos conceptos similares al análisis FODA, la propuesta aborda variables y factores variables internos o externos, positivos o negativos, interpretados de manera dinámica (fuerzas estratégicas). La principal diferencia es que las fuerzas se definen sabiendo dónde ir y desde dónde se parte, mientras que una posición se la puede definir desde un mero golpe de vista (es el caso del FODA).

poder y en correlación con el poder y objetivos de otros actores. Emerge aquí el concepto de *correlación de fuerzas*, la necesidad de evaluar de un modo posible (cuanti o cualitativa) la diferencia de poder y de objetivos entre actores sociales. Si son contrapuestos, y la capacidad propia de operar es limitada, dicha correlación es negativa; por el contrario será positiva cuando esa capacidad de operar y condicionar sean mayores.

En consecuencia, según su peso político y el poder implicado, las fuerzas pueden ser estructurales o coyunturales y, según sus efectos, en la situación problemática del objeto o sujeto estratégico se las puede clasificar en graves o urgentes. Las fuerzas respaldadas por tendencias pesadas o por actores sociales muy fuertes tienen un viso de estabilidad en el tiempo y serán muy difíciles de remover en el horizonte de planeamiento; estructuran el espacio de la zona de conflicto y por dicho motivo, las llamaremos estructurales. Por el contrario, otras fuerzas no tendrán esa sensación de estabilidad y las tendencias o los actores que las respaldan darían la idea de que resulta posible su remoción o su aprovechamiento en el tiempo del horizonte de planeamiento; hablaremos entonces de fuerzas coyunturales en la zona de conflicto.

En síntesis, de acuerdo a la situación problemática proponemos clasificar y valorar a las fuerzas en externas/internas, favorables/desfavorables, estructurales/coyunturales, graves y urgentes.

Para cerrar el apartado, vale la pena enunciar un problema con las fuentes de información. Al analizar las restricciones, las fuentes mayoritariamente provienen de subsistemas internos de la organización. Al trabajar sobre el entorno, son muy pocas las posibilidades de contar con conocimiento adecuado dentro del sistema, lo que obliga a obtener los datos de fuentes externas a la organización. La información externa supone dos problemas importantes: la confiabilidad de las fuentes y el exceso en su cantidad. Información hay mucha, pero es muy difícil valorar su confiabilidad. El exceso, el bombardeo de información desde los medios y la facilidad de acceso, pueden saturar la capacidad de discernimiento del analista. Un factor adicional se relaciona con la interpretación de esa información; sostenemos que las fuentes no suelen ser neutras. A veces en su preparación, y casi con seguridad en su interpretación, cada uno pondrá su subjetividad, razón por la cual es recomendable que el propio estratega o el grupo que trabaja en los procesos participativos o colegiados, sea quien analice e interprete la información. La recurrencia a fuentes primarias mejora y objetiva la información para identificar las alternativas que luego podrán transformarse en estrategias. Ello solo tiene dos inconvenientes: su costo y el tiempo que significa su elaboración. Si ambos factores se disponen, es recomendable recurrir a ellas, lo cual

significará una importante reducción del riesgo por parte del decisor o de los decisores.

La política como restricción

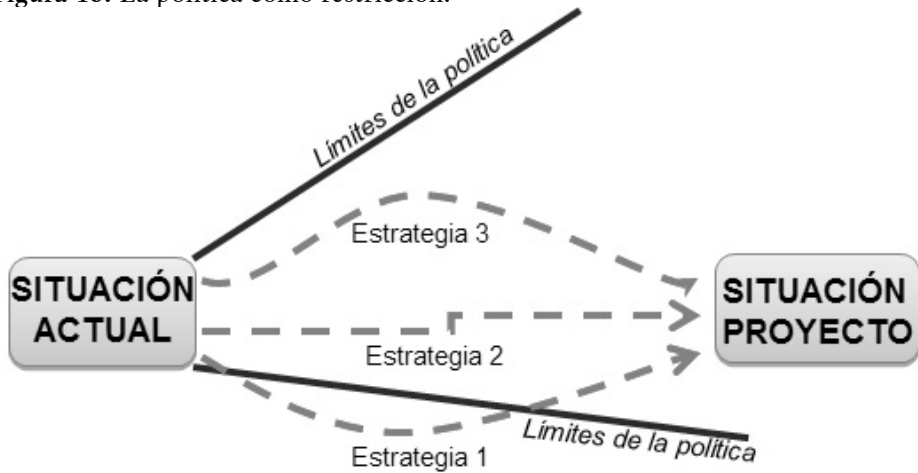
El subsistema político tiene incidencia en los acuerdos que conforman la SD, en la definición de los objetivos, también en el desarrollo y la revisión de la cultura de la organización. La definición de políticas condiciona la enunciación de los caminos a seguir para pasar de la SA a la SM. Desde este punto de vista, podemos afirmar que existe una gran similitud entre los conceptos de política y de estrategia, ambos como el camino a seguir. El presente es un cambio aunque en su definición existen diferencias entre los autores, pues para algunos, la estrategia contiene a la política, en cambio nosotros sostenemos que la política contiene la estrategia.

Para nosotros, la política es una definición realizada por quienes tienen autoridad para ello y es realizada a partir de convicciones políticas, filosóficas, religiosas o ideológicas. Si bien el concepto de estrategia es el mismo en diversos aportes, se asume aquí desde una mirada técnica, lo cual presupone la existencia de más de un camino que integran los conceptos de viabilidad y factibilidad.

En la figura 16, la política aparece dibujada como líneas llenas que parten de la situación actual y delimitan el campo en el cual pensar las estrategias. En cambio, las alternativas estratégicas están dibujadas por flechas punteadas, pues son posibles y aún no realizadas. Un ejemplo puede ilustrar la situación: supongamos que pensamos estrategias en una organización empresarial que busca el lucro y los estrategas tienen una postura principista de tipo ético, motivo por el cual deciden no evadir impuestos. Con esta afirmación, están definiendo una política. Si seguimos con el supuesto, podemos pensar ahora que la estrategia 1 plantea evadir el cincuenta por ciento correspondiente al Impuesto al Valor Agregado (IVA) facturado. De lleno, la definición política implica el descarte de la estrategia 1, por lo que la decisión que les queda a los estrategas es discernir entre las estrategias 2 y 3.

Destacamos entonces la importancia de conocer y tomar en cuenta la política en los mecanismos formales de decisión, que suelen estar definidos en las normas constitucionales o en las leyes, si se trata de un territorio, y en las leyes que las regulan y en sus estatutos, si se trata de organizaciones privadas. En general, no se podrá ejercer gobierno estratégico si no se cumple con el marco reglamentario.

Figura 16: La política como restricción.



Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, podemos afirmar que en toda organización habrá una *dimensión política* que releva el modo con que los principales actores sociales acuerdan principios, definen fines y objetivos. La dimensión política es un ámbito de negociación que, a veces, avanzará por la cooperación y, a veces, por el conflicto. Queda claro que se trata de un ámbito en el que están en juego las relaciones de poder, que muchas veces se definen las estrategias de influencia desde y hacia la dirección de dicha organización.

La identificación, formulación y selección de estrategias

Por lógica y definición existen varias alternativas o caminos para lograr los objetivos de la SP, enmarcadas en una definición de política que no siempre tiene que ser explícita de manera formal. Siempre habrá más de un camino para resolver la situación problemática. Cuantas más estrategias se piensen, más se afirmará la posibilidad de acertar en el mejor camino para lograr los objetivos. No es una cosa fácil pensar opciones alternativas, ya que la educación, en general, desde los primeros niveles, está demasiado influida por el pensamiento lineal y reduccionista. La mayoría de las veces, se definen las estrategias desde una corazonada, con frecuencia proveniente de prejuicio inicial.

Crear opciones exige un ejercicio de pensamiento adicional que conduce al problema de descubrir cuáles son las alternativas más favorables en un contexto temporal determinado. Esta situación nos remonta al marco del pensamiento complejo y a la búsqueda de soluciones en ese terreno. En

lo que hace a la selección, la sugerencia es utilizar una herramienta simple y útil: la matriz de decisión que trabajaremos más adelante.

Recordemos que las estrategias son complejas, que su formulación supone el adelantamiento y marco de muchas decisiones. La definición de estrategias significa un posicionamiento tanto para adentro como para afuera de la organización. Ese posicionamiento tendrá una duración en el tiempo, válida mientras no se las revise, o mientras el proceso de seguimiento y evaluación de su ejecución no esté indicando la necesidad de rever o cambiar la estrategia.

Para la selección racional de las alternativas estratégicas, la recomendación es que al definir las se busque una redacción que sea una especie de *postulado para la acción* (Campitelli, 1990). Es decir, escrita de un modo tal que invite y motive a la ejecución, dejando el mínimo espacio para dubitación o falsa expectativa. En términos similares, Etkin (2005, p. 199) indica que “la estrategia debe ser tomada como un verbo, algo que se realiza, en vez de algo que se tiene”. Aun a riesgo que confundirla con objetivos, el inicio de su definición con un verbo en tiempo infinitivo puede reforzar esta postura. La diferencia principal con este concepto es que implica un resultado (dónde quiero llegar), y la estrategia un camino (cómo quiero llegar).

Existen modos diversos para formular estrategias, diferentes procedimientos para encontrar soluciones a los problemas identificados en el diagnóstico. En nuestro caso, solo trabajaremos dos procedimientos: 1) inducir la estrategia desde la fuerza identificada, y 2) hacerlo desde la matriz FODA cruzada, vinculando más de una fuerza en la definición de las estrategias (esta herramienta la explicaremos más adelante¹⁰).

El primer procedimiento consiste en tomar cada una de las fuerzas y, realizando un esfuerzo mental importante para instalarnos en ella, reconocer qué cosas serían necesarias para aprovechar o contrarrestar lo sintetizado en la fuerza. De ese modo, la estrategia vendría a ser como el negativo (o positivo) de la realidad problemática constatada (Matus, 1987). Esa definición tiene que tomar en cuenta que la solución apunta a alcanzar un objetivo previamente determinado (componente de la SP planteada). Lo que estamos definiendo es el camino para superar/potenciar una o varias fuerzas y alcanzar uno o varios objetivos.

Dado que se afrontan muchas fuerzas que operan en la zona de conflicto, resultará posible identificar muchas estrategias posibles, viables y

¹⁰ En la intersección de cada elemento de la matriz podemos pensar cómo, desde un grupo de fuerzas interrelacionadas, podemos concretar los objetivos. La diferencia sustancial radica en la naturaleza de las fuerzas, pues cada una tiene un sentido de impacto en la situación problemática bajo análisis, cuestión que hay que tener en cuenta a la hora de vincular y proponer alternativas.

factibles. Esta situación en principio es buena, porque permite una mirada más amplia, pero lleva al problema de la selección o de la priorización de una estrategia sobre otra.

La selección de una estrategia siempre supone una comparación. En algunos casos, esa comparación se realiza a partir de las virtudes y defectos de cada una. Esta cuestión tiene implícitos aspectos subjetivos, puntos de vista, posicionamientos. Para mejorar el proceso puede utilizarse un instrumento que permita la comparación después de un ejercicio de mayor pensamiento y revisión. Proponemos una vieja herramienta utilizada en la técnica de proyectos que se denomina *matriz de decisiones* (figura 17) que puede ser ampliada con una evaluación multicriterio. Es recomendable poner atención en las fuerzas definidas como más urgentes o más graves; tal cuestión deberá ser tomada como criterio de decisión.

La matriz de decisiones no es más que una tabla en cuya primera columna se colocan las estrategias identificadas y en las restantes los criterios comparativos. Uno de los problemas a resolver es cuál es el orden de prioridades para ponderar o jerarquizar las alternativas estratégicas enunciadas y cuáles son los criterios más convenientes para su comparación y posterior selección. Los criterios deben ajustar a la naturaleza del sistema bajo estudio y a los tiempos y objetivos planteados en la SD. Algunos ejemplos pueden ser: viabilidad técnica, viabilidad económica, viabilidad ambiental, viabilidad social, resultado financiero esperado, coherencia con los objetivos, aporte a la SD, etc.

Figura 17: Matriz de decisión básica.

Estrategias /Criterios	C1	C2	C3	Total
Alternativa estratégica 1				
Alternativa estratégica 2				
Alternativa estratégica 3				
Alternativa estratégica <i>n</i>				

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz, cada alternativa será ponderada por cada uno de los criterios seleccionados y se le asigna una determinada valoración, que es instalada en cada celda. Una vez realizadas todas las asignaciones de valor, se suman los que corresponden a cada estrategia en particular. De una manera simple, la estrategia que reúna mayor puntuación será la

preferible cuantitativamente. El grupo decisor debe triangular los resultados de manera cualitativa, principalmente considerando los objetivos de la SP y el tiempo de mejora.

A ese instrumento simple, que sirve para comparar y evaluar estrategias o acciones, le adicionamos una segunda herramienta, la evaluación por métodos de multicriterios ponderados. Estos métodos se distinguen porque no toman en cuenta un único criterio de elección, que es lo típico en la toma de decisiones que surge de los modelos neoclásicos de la economía. Según los teóricos de esta corriente, el objetivo es maximizar utilidades y el criterio de decisión se vincula con el cumplimiento de esa meta.

La evaluación multicriterio es un esquema flexible que permite la incorporación de cualquier otro criterio que resulte conveniente a los fines de las estrategias que evaluamos. Trata de cuantificar cada una de las estrategias frente a cada uno de los criterios para permitir una síntesis a través de un sistema de puntaje ponderado (figura 18).

Figura 18: Matriz de ponderación multicriterio.

				Estrategias alternativas			Totales por estrategia		
Criterios	Ponderación	Subcriterios	Ponderación	E1	E2	E3	E1	E2	E3
C1	0,2	SC11	0,4	1	3	5	0,08	0,24	0,4
		SC12	0,6	5	4	3	0,6	0,48	0,36
C2	0,3	SC21	0,3	5	4	4	0,45	0,36	0,36
		SC22	0,3	3	5	2	0,27	0,45	0,18
		SC23	0,4	5	3	4	0,6	0,36	0,48
C3	0,4	C31	0,1	3	5	1	0,12	0,2	0,04
		SC32	0,2	5	3	1	0,4	0,24	0,08
		SC33	0,7	2	1	5	0,56	0,28	1,4
C4	0,1	SC41	0,7	2	3	5	0,14	0,21	0,35
		SC42	0,3	5	4	3	0,15	0,12	0,09
TOTALES							3,37	2,94	3,74

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la matriz de decisiones, la puntuación es directa y los valores asignados directamente se suman en cada una de las líneas, de modo que en la última columna aparece una valoración para cada estrategia después de haberla ponderado según los criterios previstos. En ese esquema simple de matriz de decisiones, se supone que cada criterio tiene similar importancia. Es decir, lo económico, lo social, lo ambiental, los riesgos a los que está expuesto y cada uno de los criterios utilizados para evaluar la estrategia pesan lo mismo. Pero puede ocurrir que, de acuerdo a los objetivos planteados, en algunas oportunidades, lo ambiental puede ser más importante y, en otras, esa importancia lo lleva lo social.

Cabe entonces incorporar esa diferente importancia de los criterios en la matriz a partir de un parámetro porcentual, siempre de acuerdo con los objetivos perseguidos. Huelga decir que si se trata de parámetros porcentuales, la suma de los coeficientes asignados a cada criterio debe sumar 100 si se trabaja en porcentos o 1 si trabajamos en por uno.

Cada criterio estará compuesto por subcriterios vinculados. Estos subcriterios también tienen distinta importancia que se traduce en el coeficiente de ponderación. Por ejemplo, el subcriterio SC12 es más importante que el SC11; en el tercer caso, el subcriterio SC33 es mucho más importante que los otros dos ya que representa un 70%, frente a una 20% y a un 10%. En la columna *estrategias alternativas* se coloca cada una de las estrategias que serán ponderadas frente a cada subcriterio. Para ello, se decidió trabajar en una escala de 1 a 5 siendo 5 el parámetro más importante y 1 el menos.

De modo sucesivo, se comparan las tres estrategias frente a cada subcriterio y se realiza la ponderación sobre la base de esa escala definida. Una vez evaluadas todas las ponderaciones, se procede a calcular la ponderación total de las tres estrategias. Para ello, cada valor asignado se multiplica por la ponderación del subcriterio y por la ponderación del criterio, se obtiene así un valor parcial. Se procede del mismo modo para cada subcriterio y luego se suman los valores obtenidos para cada estrategia para obtener un valor total comparable. En la última fila, quedan los valores de las adiciones que permiten elaborar un ranking de las estrategias identificadas. La estrategia a aplicar será la 3 que recibió una ponderación de 3,74, seguida por la estrategia 1 con 3,37 y finalmente la estrategia 2 con 2,94.

De estas herramientas de selección cuantitativa, surgen resultados que conviene sean triangulados por criterios cualitativos, enmarcados en la situación problemática particular. Esto implica tener como mínimo los valores, la situación ideal, las políticas de la empresa, los objetivos planteados en la SP, los recursos disponibles y el tiempo de mejora.

Para finalizar diremos que hemos expuesto instrumentos para dotar a la selección de estrategias de una mayor cuota de pensamiento y racionalidad, pero también estamos agregando alguna dosis de complejidad al discernir cuál es la mejor. Siempre es conveniente analizar la relación costo/beneficio en la profundización de información y en el agregado de nuevos procedimientos y/o herramientas para mejorar la toma de decisiones. El punto límite estará dado cuando el agregado o la profundización no agreguen valor a la resolución de la situación problemática.

Metas de gestión, control sistémico y estrategias contingentes

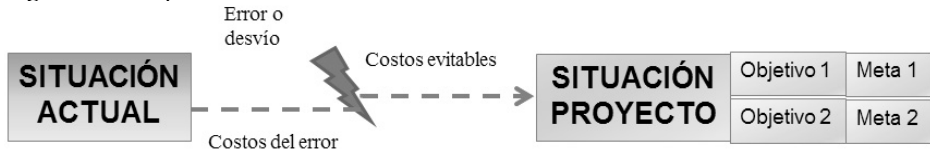
Habíamos dicho que la SP se define en término de objetivos. El objetivo indica un resultado esperado, la idea de logro al cabo de un tiempo. También se lo suele definir como el *blanco* de la acción, que permite organizar los medios hacia un lugar futuro seleccionado, y que convoca los esfuerzos por lograrlo. La meta es un concepto muy similar pero supone una concreta de lo que quiere lograrse. Desde ese punto de vista, como ya dijimos, una meta está contenida en los objetivos definidos (es su definición numérica que indicará si estos se van alcanzando o no).

Los objetivos deben permitir verificar que lo programado se logró. Para ello, es necesario que su definición incluya un dato que permita dicho propósito, el cual puede ser cualitativo o cuantitativo. En el primer caso, deben permitir su verificación a través de los sentidos del observador y deben ser situaciones en que resulte imposible medir o bien, que su medición resulte tan compleja que haga aconsejable en virtud de sus costos o de su ambigüedad, la no medición. Las metas, expresiones cuantitativas y cualitativas de un objetivo, entrañan también la idea del proceso que se debe seguir para poder alcanzarlo. En consecuencia, podemos afirmar que todo objetivo está compuesto por una serie de metas que unidas y alcanzadas lo conforman.

Como ya afirmamos, para poder definir las metas de modo que facilite el control se debe recurrir a los indicadores. En los últimos tiempos, hay una fuerte tendencia a la utilización de indicadores compuestos, en los cuales se integran varios indicadores parciales procurando una representación sencilla y directa de la realidad. Dado que adherimos al paradigma de la complejidad, advertimos la relatividad de dicha representatividad. Queremos decir que es útil operar con ellos, pero se observa que, según los diversos coeficientes de ponderación que se utilicen, el resultado puede ser diferente y siempre, solo se reflejarán aspectos parciales del escenario.

En el figura 19, puede verse que la SP se define en términos de dos objetivos, cada uno entraña una meta. Supongamos que se inicia la realización de una estrategia, y en el proceso de ejecución ocurre un error y, por lo tanto, se produce una alteración de lo programado. Si el control de cumplimiento del objetivo solo está ubicado al final del proceso, cuando se descubra el error, la situación ya es irremediable, quedó en el pasado y las cosas que pasaron son inamovibles. Obviamente, todo esto implica una pérdida de recursos que atenta contra el resultado organizacional.

Figura 19: Impacto de los desvíos.

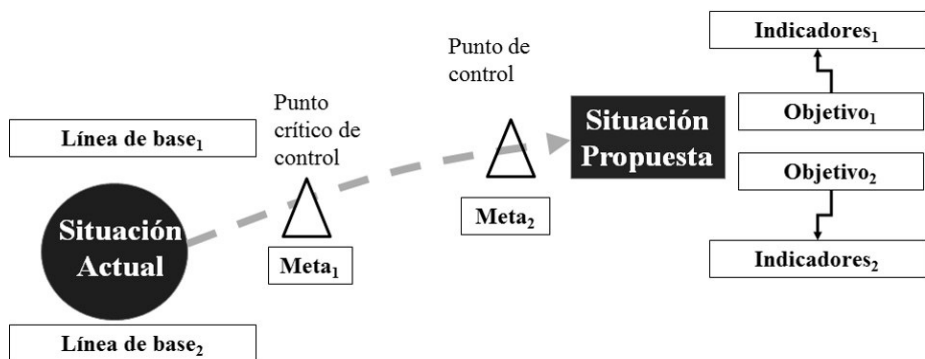


Fuente: Elaboración propia.

Pero no solo este modo de concebir el control tiene esa dificultad, cabe pensar que las acciones que se desarrollan *a posteriori* del error siguen incrementando los costos de ese proceso que está equivocado. Todas las erogaciones y desgastes posteriores a la ocurrencia del error constituirán costos que se descubrirán cuando se verifique el error. Por el contrario, si se identifican en ese momento, los desvíos pueden corregirse y evitar un aumento injustificado de los costos. En consecuencia, los costos de incumplimiento descubiertos al final del proceso serán mayores que los descubiertos de un modo concomitante y más cercano al hecho.

Para resumir, cuando se pasa de la formulación de la estrategia a pensar su operatividad, es necesario retomar el concepto de control, una de las funciones primordiales de los Administradores. Un primer avance se puede dar al comparar los resultados obtenidos con los objetivos definidos. También existe la posibilidad de construir metas intermedias, a lo largo del tiempo de ejecución, para poder tener controles concomitantes y contar con el tiempo suficiente como para corregir los desvíos (figura 20). Llamaremos, a estas metas, *puntos de control* (PC).

Figura 20: Puntos de control en las estrategias.



Fuente: Elaboración propia.

En cada PC, al menos deben considerarse tres elementos: el cumplimiento de los tiempos, el alcance de las cantidades programadas y los costos incurridos en esas tareas. Cuando la alternativa plantea articular con la voluntad de otros actores sociales, principalmente externos a la organización, es necesario evaluar como crítico el estado de las negociaciones y otros aspectos del consenso.

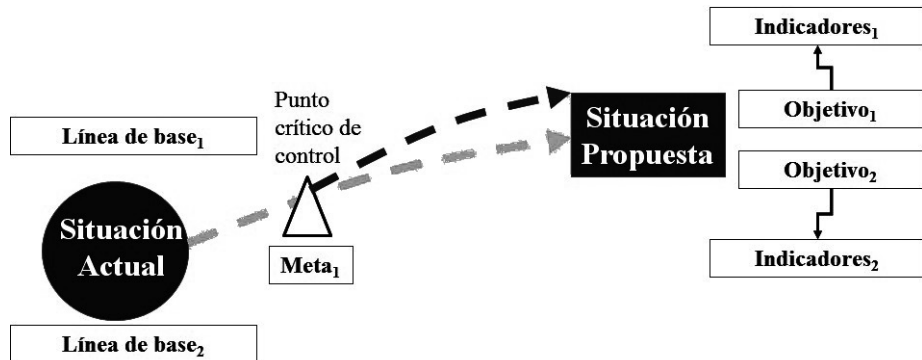
Hemos definido cada PC con un triángulo en blanco, que significa la definición de una *meta intermedia*, es decir, una estimación de qué valor debería tener en un determinado tiempo cuando se ejercerá el control. Cuando opera el control, puede ocurrir que la meta definida en el punto de control se cumpla, con lo cual el triángulo puede ser pintado de verde. Si las metas no se alcanzan pero el desvío es pequeño se pintará de amarillo, lo que supone algún tipo de riesgo pero que no invalida la programación realizada. Si el desvío es muy importante, será pintado de rojo y, en este caso, será fundamental revisar si dicho error justifica continuar con la planificación o es necesario introducir algún tipo de cambio en la actividad.

Como complemento, es recomendable determinar en qué momentos de la acción programada hay mayores riesgos de cometer una equivocación. Denominamos, a estos momentos, *puntos críticos de control* (PCC).

El control concomitante supone la necesidad de un seguimiento de las actividades realizadas para alcanzar los objetivos y la realización de evaluaciones periódicas para verificar su alcance. La definición de estas metas intermedias exige una consideración previa de identificación de puntos críticos de control. El incumplimiento grave de alguna meta puede transformarse en el disparador de alguna estrategia contingente o superadora (figura 21).

Las estrategias contingentes son pensadas en el momento de formular las estrategias centrales, en un esquema que significa tener claro que, si un determinado evento sucede, y altera la ejecución de la estrategia, se dispara una alternativa. La posibilidad de dar inicio a la ejecución de una estrategia alternativa debe ser a partir del incumplimiento de alguna meta en un PCC. Las alternativas, ante el suceso, son dos: emplear una estrategia contingente orientada a contrarrestar los resultados negativos (avance por debajo de lo previsto para la concreción de la estrategia), o una superadora, cuyo fin es aprovechar los resultados positivos (avance por encima de los indicadores previstos en el plan). El evento a ocurrir debe ser identificado, definido y cuantificado a modo de verificar con certeza su ocurrencia, ya que supone un cambio significativo en el sendero de la organización.

Figura 21: Estrategias contingentes.



Fuente: Elaboración propia.

También aquí vale la advertencia: contar con estrategias contingentes mejora la situación de riesgo en la ejecución de las estrategias, pero los hechos futuros pueden ser tan dinámicos que también invaliden la estrategia contingente. No obstante reconocer esa circunstancia, sostenemos que las posibilidades de reacción frente a situaciones emergentes no previstas siempre serán mejor cuando se han previsto caminos alternativos para alcanzar los objetivos.

A modo de conclusión, el control es fundamental en cualquier tipo de sistema, es el elemento a partir del cual se verifican y corrigen las decisiones adoptadas. Para ello, es necesario que se prevea el modo con que la información emergente del control, fluye hacia los centros de decisión y cómo ésta puede ser interpretada. En cierta medida, es el principal elemento para afrontar el proceso entrópico que caracteriza a los sistemas sociales. Después de lo visto, afirmamos que no alcanza con el control final sobre los resultados o productos obtenidos. Para que sea eficaz, el control debe ser concomitante, es decir, seguir el proceso de ejecución de la estrategia para determinar, a través de la identificación de PC, los riesgos de ocurrencia de desvíos y ponderar su magnitud. De este modo, la función de seguimiento y evaluación se transforma en imprescindible y se constituye en una de las principales herramientas del control.

Cuando la magnitud de la organización lo justifique, puede resultar razonable diseñar un sistema de control, es decir, prever un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen conocer la situación de algún aspecto o función en un momento determinado. Ese sistema debe ser entendible y generar información también entendible, ser rápido y flexible y, sobre todo, económico. Suele ser muy difícil establecer un sistema de control si sus costos son importantes (es

necesario identificar hasta dónde conviene técnica y económicamente generar información).

El sistema de control suele finalizar en un *cuadro de mando* o *tablero de comando*, que es una herramienta que permite obtener y clasificar información originada por el sistema para su presentación sintética en los niveles estratégicos de decisión. Recordemos que la definición de instrumentos de ese tipo requiere de un diseño organizacional que garantice la emisión de los informes, su comunicación y su procesamiento para la presentación sintetizada a los niveles de dirigencia. La automatización de esos procesos puede facilitar la instalación del sistema.

Por lo expuesto, queda claro que resulta necesario programar un seguimiento de las acciones que implican llevar a cabo la estrategia. En el momento de la planificación, es necesario determinar procedimientos para llevar adelante ese seguimiento. Si es posible será necesario establecer un controlador permanente sobre las ejecuciones (un responsable).

La asignación de responsabilidades

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra responsabilidad refiere al cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado. En muchos casos, también entraña la obligación de reparar la equivocación y compensar los males ocasionados. En otra de las interpretaciones, se indica que responsabilidad es la habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de un episodio.

En síntesis, puede reconocerse que una persona responsable es aquella que desarrolla una acción en forma consciente y que puede ser imputada por las derivaciones que dicho comportamiento entraña. Desde este punto de vista, el concepto de responsabilidad es siempre inherente al de libertad y, de un modo más acotado y circunscripto a las organizaciones, al de autoridad. Por regla general, todo ejercicio de autoridad supone una responsabilidad por los hechos realizados. Esa responsabilidad puede ser obligatoria, emergente de una Ley o de una norma interna a la organización, o puede ser tácita, cuando se manifiesta desde la ética asumida por una persona o por su moral.

Asignar responsabilidades en el planeamiento supone la identificación de la/s persona/s que llevarán a cabo o dirigirán las diversas acciones programadas. Esa asignación significa dotarlas de una autoridad para la ejecución, el gerenciamiento y conducción del grupo o la organización que se ocupará de la tarea. La experiencia indica que cuando la autoridad no está asignada de un modo claro, la responsabilidad tiende

a ocultarse en el grupo o en el anonimato. De allí, la importancia de incorporar al plan una clara asignación de funciones. A los fines de poner en claro el alcance de la asignación de responsabilidades, puede ser conveniente determinar de qué modo y en qué tiempo cada responsable debe rendir cuentas de su accionar o dirección y, de ser posible, también reconocer la sanción que puede entrañar el incumplimiento, si este consiste en algo más que el no logro de un objetivo.

Síntesis de lo propuesto

No será posible pensar estrategias si no conocemos a dónde ir, resulta necesario definir previamente los objetivos a alcanzar al cabo de un tiempo determinado. Nuestra propuesta también exige definir previamente un modelo que sirva de *norte* en la definición de objetivos. Teniendo los objetivos definidos, se realiza el análisis de la *realidad* en términos de *restricciones* y de *condicionantes*. Las restricciones son factores internos provenientes de la existencia o no de recursos, de la estructura orgánica existente, de la cultura compartida o de las definiciones políticas realizadas. Su lectura dará lugar a fuerzas a favor (fortalezas) y fuerzas en contra (debilidades). Los condicionantes provienen del entorno de la organización y también tendremos desde ellos fuerzas a favor para alcanzar los objetivos (oportunidades) y fuerzas en contra (amenazas). Conviene identificar detrás de las fuerzas a los actores sociales que las sostienen y las relaciones de poder entre ellos. Puede haber actores internos a una organización y otros, que siendo externos, sus acciones repercuten dentro del sistema en análisis. En este estado, se estaría en condiciones de comenzar a pensar estrategias definidas como camino. Identificadas las fuerzas que traccionan en la situación problemática, la cuestión pasará en cómo removerlas o atenuarlas cuando operan en contra, o cómo potenciarlas o aprovecharlas cuando operan a favor. Sugerimos pensar dichas fuerzas en términos inversos, para de ese modo formular las estrategias.

Finalmente, es necesario tener en cuenta que siempre las estrategias se definen en un marco organizativo. Son el resultado de una actitud reflexiva y creativa que implica coordinación y búsqueda de sinergias en esa organización concebida como sistema. Se resalta así el estrecho vínculo que tiene la estrategia con la estructura y la cultura organizacional. Estas son dos restricciones importantes que potencian una estrategia o implican un importante lastre. Constituyen ambos aspectos resultantes y relacionados con la política y los valores de la organización. Un buen reconocimiento y análisis de estas variables nunca puede faltar.

En conclusión, las estrategias trabajan sobre la organización y sobre los comportamientos colectivos. Exigen conducción para su operatividad y control. Deben llevarse a la acción, a la operación (de lo contrario es mero ejercicio intelectual) y ser controladas para corregir los desvíos y dilucidar si se están concretando los objetivos y metas estipulados en la SP.

Instrumentos de análisis y síntesis

Para un análisis estratégico de calidad, independientemente del modelo elegido para su abordaje, es conveniente contar con información fiable y de calidad. En el proceso descrito en el capítulo anterior, existen cuatro momentos transversales: la recolección de datos, el procesamiento, la síntesis y la interpretación de la información. Cada uno tiene instrumentos y/o herramientas que interpretan las características particulares y tratan de aportar nuevos y más profundos panoramas. Para la recolección de datos, abordaremos la observación cualitativa, las entrevistas, las sesiones en profundidad, el análisis de documentos y las biografías e historias de vida. Para el procesamiento cualitativo, simplemente trabajaremos sobre los árboles de problemas, el gráfico de espina de pescado de Ishikawa y los mapas cognitivos. Para la síntesis, propondremos varios instrumentos, entre los cuales se encuentra el *Cuadro de Fuerzas Estratégicas*, el más completo desde nuestro punto de vista.

La recolección y el análisis de los datos para la toma de decisiones

En su libro *Conducción Política*, Perón (1974, p. 66) dice que “la operación de cualquier inteligencia, que va desde la percepción al análisis, del análisis a la síntesis, de la síntesis a una resolución y de la resolución a la ejecución... el momento clave en este modo de operar de la inteligencia es ciertamente el de la síntesis, porque es el que da lugar a la verdad”.

Esa línea de razonamiento establece momentos clave en el desarrollo de la estrategia y la acción. El primer momento es el de la percepción, que generalmente se realiza desde los sentidos. En el ámbito de la epistemología, se han desarrollado una serie de instrumentos para mejorar y sistematizar esa percepción de la *realidad*. La observación científica, las entrevistas, el análisis documental son, entre otras herramientas, las que utilizaremos en el presente desarrollo.

Un segundo momento es el del análisis, que implica el procesamiento de los datos obtenidos, identificando variables, clasificando, vinculando y estableciendo relaciones entre ellas. Es una etapa de desarrollo minucioso, que cuanto más profunda sea, más rica será en la generación de información.

En esta fase, es bastante común utilizar algunos instrumentos para ordenar y facilitar el análisis de la realidad y poder descubrir los principales problemas y las diversas fuerzas encubiertas en ellas. No vamos a intentar hacer un desarrollo de cada uno porque sería motivo de un libro aparte y existen tratados y revistas especializadas que abordan muy bien este tipo de temas. Simplemente abordaremos tres de ellos: los árboles de problemas, el gráfico de *espina de pescado de Ishikawa* y los mapas cognitivos. Nada impedirá que se trabaje sin recurrir a estos instrumentos o que se utilicen otros procedimientos para descubrir y abrir los problemas.

No toda la información generada será de utilidad para el problema que hemos definido (pasar desde la SA a la SP). Habrá información que aunque útil en general posiblemente no sea usada en esta cuestión, también habrá información que aportará menos datos que la obtenida por

otras fuentes de recolección. En algún momento del análisis, se debe empezar a ponderar esa información y a tratar de sintetizarla para que sea precisa y adecuada a las necesidades del decisor. Si el análisis será realizado por la misma persona o grupo de personas con responsabilidad de decidir, el proceso será igual de necesario, porque de la abundancia de datos deberá seleccionar los específicos-importantes. Proponemos cuatro instrumentos para sintetizar la información: las grillas, el gráfico de telaraña, la *matriz FODA* y el *Cuadro de Fuerzas Estratégicas*.

El paso siguiente a la síntesis es la resolución, es decir, formular el camino a seguir y optar por una estrategia que responda a la situación problemática. Definido el camino, será el tiempo de la acción, que posiblemente requiera de una mediación entre el presente, momento en que se define la estrategia y el futuro, tiempo en el cual se realizará una parte de esta. Esa mediación será el plan que trataremos en el capítulo siguiente.

Cualquier investigación tiene un punto importante de su realización en la recolección de datos. La investigación que plantea el análisis estratégico requiere de rigurosidad en el relevamiento de datos para generar conocimiento apto para la toma de decisiones de calidad.

La recopilación de datos debe planificarse a partir de una clara explicitación de los propósitos y de su organización de un modo sistémico. Cualquier procedimiento para hallar y reconocer datos útiles debe dar una cierta garantía de *fiabilidad* y *validez*. Ambos requisitos deben tomarse en cuenta para escoger las herramientas más pertinentes para el estudio.

Un instrumento es fiable cuando es estable, es decir, mide con exactitud y certeza en ocasiones diferentes. Tendrá validez cuando mida lo que afirma medir. En la investigación cualitativa, una herramienta tendrá fiabilidad cuando las respuestas sean independientes de las circunstancias accidentales de la investigación. Por otra parte, contará con validez cuando la respuesta se interpreta de modo correcto. Este último requisito puede ser interno, cuando las observaciones y mediciones son representaciones auténticas de la realidad. Será externo cuando tenga capacidad para transferir el resultado a otras situaciones, es decir, puede dar lugar a la aplicación de los hallazgos a otras situaciones similares. En las investigaciones, se debe estar atento a las amenazas de la falta de validez. En situaciones de desconfianza, habría que realizar triangulaciones para corroborar o no está cuestión.

La fiabilidad depende de la estandarización de registros; mientras la viabilidad es la medida en que las conclusiones representan la realidad empírica, es una estimación de la medida en que los instrumentos

representan o miden categorías reales. Cuando alguno de los requisitos presenta dudas, cabe plantearse algunos procesos en busca de la deseada situación de fiabilidad y validez. El más común de esos procesos es la *triangulación*, que es un control cruzado entre fuentes de datos o metodologías sobre un mismo fenómeno.

La triangulación puede ser: a) de tiempo, cuando intenta verificar antes, durante y después de la investigación, b) de espacio cuando trata de superar las limitaciones de un límite geográfico dado; c) de investigador o sujeto cuando se realiza entre más de un investigador (esta situación suele saldarse mediante el debate y la síntesis, sabiendo que, si todos coinciden, con seguridad habrá algo de objetivo); y finalmente d) la metodológica, que es el proceso más frecuente; se replica un estudio usando más de un procedimiento de recopilación. Si las respuestas son parecidas hay convergencia entre las medidas independientes.

En otras circunstancias, puede usarse la *saturación*, que significa reunir pruebas y evidencias suficientes para ganar la credibilidad o revisar el proceso y repetir el estudio para comprobar si los resultados se mantienen. También puede usarse el contraste con otros colegas, lo que significa chequear con los resultados de otros investigadores o con personas implicadas (agentes calificados). Es conveniente tener varias fuentes de información y métodos para recolectar datos, el *poder de medición* es mayor si utilizamos varios instrumentos, ya que poseemos una mayor riqueza y profundidad en los datos. Contribuye a la *robustez* cuando provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y al utilizar una mayor variedad de formas de recolección de los datos.

Las técnicas de recolección de datos son un complemento del método a utilizar en los estudios. En las Ciencias sociales, es notoria la existencia de una fuerte tendencia a imitar los procedimientos de las Ciencias Naturales. No es algo nuevo, la Física en primer lugar y también la Biología fueron la vanguardia de la Ciencia moderna. Las Ciencias sociales trataron de imitar sus procedimientos. Hoy muchas de esas cuestiones están puestas en dudas, sobre todo, algunas exigencias de formalismos que no aumentan ni dan garantía de fiabilidad y validez. En ese sentido, es importante recordar que ni los métodos ni las técnicas permiten aprehender la realidad. La elección de técnicas para recoger datos dependerá de la naturaleza del fenómeno en estudio (Ander Egg, 2003), sin perder de vista que, en términos de estrategia, el fin es tomar una decisión. Deberá tenerse en cuenta el objetivo perseguido, la existencia de recursos (de crucial importancia el tiempo disponible), el equipo humano con que se cuenta y la cooperación que se podría obtener.

Elegida la técnica correspondiente, hay que diseñar las herramientas con la mayor rigurosidad posible. Tal situación requiere determinar qué mediciones corresponde realizar, si son posibles de efectuar y qué instrumentos se deben utilizar para su ejecución. Aun en investigaciones cualitativas debe ser medido todo aquello que tenga posibilidades. La simulación y el análisis de los datos provisorios pueden mejorar la experiencia de recolección de datos, y orienta mejor las herramientas a los objetivos de la investigación.

Suele ser aconsejable probar los instrumentos antes de la realización del trabajo de campo. Una vez validados, viene la aplicación de cada uno en los momentos previstos. Se debe llevar un minucioso registro de todos los datos obtenidos (anotaciones, grabaciones, fotografías, películas, fotocopias, etc.). La selección de estos instrumentos estará vinculada con la necesidad de contar con evidencias para respaldar algunas afirmaciones-negaciones. En modo concomitante al trabajo de campo, y con mayor intensidad cuando se termina, corresponde realizar el análisis y tratamiento de los datos obtenidos. Supone una responsable y creativa actividad de identificar variables, ordenar, clasificar y comparar los datos para establecer algún tipo de vínculo o correlación.

Por último, se debe interpretar la información de síntesis obtenida. Una de las primeras cuestiones es decidir si la información obtenida es suficiente, si vale la pena repetir el procedimiento, si la interpretación será utilizada solo por el decisor o se realizará alguna convocatoria para participar. Aun en las decisiones aisladas, vuelve a cobrar importancia el marco teórico que se definió al inicio de la investigación, pues casi seguro que las teorías utilizadas para definir los problemas vuelven a condicionar la interpretación del conocimiento.

Creemos que hemos establecido la importancia que tiene, para cualquier investigación, la aplicación rigurosa de los procedimientos científicos. Cerramos esta parte con una advertencia: no caer en el fetichismo metodológico de algunos epistemólogos que se quedaron en el positivismo. Es conveniente no ignorar la existencia de fenómenos que, por su complejidad y su ambigüedad, no pueden ser abordados con una mirada reduccionista y formal. También vale la pena recordar que existe una tipología de problemas que, por los riesgos que entraña, deben ser resueltos en el marco de la *Ciencia pos normal*, es decir, en el marco de una convocatoria participativa a todos los actores involucrados.

La observación cualitativa

La observación de que hablamos no es una mera contemplación (sentarse a ver el mundo pasar y tomar notas), sino implica adentrarse en la profundidad de situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente; conlleva estar atentos a detalles, sucesos, eventos e interacciones. Se necesita estar entrenados para observar; se trata de una cuestión de grado, no se limita al sentido de la vista, sino que se involucran todos los sentidos para captar los ambientes y a sus actores. Todo puede ser relevante: clima físico, colores, espacios, iluminación, tonos, etc.

La observación cualitativa permite explorar ambientes, contextos, culturas y la mayoría de los aspectos de la vida social. Da posibilidades de describir comunidades, contextos o ambientes, así como actividades que se desarrollan en estos, personas que participan en tales actividades y sus significados. Permite comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones o circunstancias, los eventos que suceden a través del tiempo, los patrones que se desarrollan, así como los contextos sociales y culturales en los cuales ocurren experiencias humanas. Por último, puede identificar problemas, generar hipótesis y teorías para futuros estudios.

Se debe tomar en cuenta el ambiente físico del fenómeno a observar y después el ambiente social y humano, las actividades individuales y colectivas identificando propósitos y funciones, las características de los artefactos que utilizan y todo tipo de hechos relevantes, eventos e historias. Es necesario entender todo lo que rodea a la relación que nos interesa y, de ese modo, la observación se irá enfocando cada vez más hasta llegar a los propósitos del planteo inicial.

Una vez en el campo, conviene tomar notas para ir conociendo el contexto, sus unidades (participantes en el caso de personas) y las relaciones y eventos que ocurren. Las anotaciones de campo evitan el olvido de aspectos que se observen, especialmente cuando el estudio implica un periodo temporal prolongado. No es cuestión de *copiar* pasivamente lo que ocurrió, sino de interpretar su significado.

En el momento de tomar anotaciones puede ser importante: a) utilizar oraciones completas para evitar confusiones posteriores (si son abreviadas se deben elaborar más ampliamente a la brevedad posible); b) registrar tiempos (fechas y horas) y lugares; c) anotar la duración de un evento; d) utilizar márgenes amplios para realizar nuevos comentarios o reflexiones; e) grabar o fotografiar los eventos en el orden en el que

ocurren; f) transcribir las notas en ficheros manuscritos o digitales a la brevedad posible.

Un buen observador cualitativo necesita saber escuchar y utilizar todos los sentidos, poner atención a los detalles, poseer habilidades para descifrar y comprender conductas no verbales, ser reflexivo y disciplinado para escribir anotaciones, así como flexible para cambiar el centro de atención, si fuere necesario.

Cuando es posible, resulta recomendable contar con varios observadores para evitar sesgos personales y tener distintas perspectivas. Es una forma de triangular y validar los datos. El investigador necesita estar en contacto directo con el ambiente y las situaciones, pues cada uno va a crear su propio esquema de observación para cada problema de estudio y ambiente. Se deben analizar los efectos reactivos del accionar del investigador, dado que los cambios que provoca también constituyen datos.

Las entrevistas

Una entrevista cualitativa es íntima, flexible y abierta, se define como una reunión para intercambiar información entre personas (sin intentar llevar a cabo una dinámica grupal, en tal caso, se asimilaría más a la técnica *grupo de enfoque*). A través de preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. Se recomienda que sea el propio investigador quien las realice.

Se dividen en: 1) estructuradas, en las que el entrevistador realiza su labor a partir de una guía de preguntas específicas, y se sujeta exclusivamente a ella (prescribe qué ítems se preguntarán y en qué orden); 2) semi-estructuradas, se basan en una guía de asuntos y preguntas, y el entrevistador tiene la libertad de introducir adicionales para precisar conceptos o profundizar algún aspecto; y 3) abiertas, se fundamentan en una guía general de contenido, y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejar el ritmo, la estructura y la dinámica de los ítems.

Puede suceder que en el inicio resulte conveniente que sean abiertas, sin categorías preestablecidas, de tal forma que los participantes expresen de la mejor manera sus experiencias, sin ser influidos por la perspectiva del investigador o por los resultados de otros estudios. De ese modo, las categorías de respuesta son generadas por los propios entrevistados. El grado de apertura de una entrevista estará dado y enmarcado según las necesidades del trabajo de investigación y las características del objetivo de estudio.

Pueden existir preguntas generales que actúen como planteos globales, una especie de disparadores. También preguntas para ejemplificar en

procura de exploraciones más profundas o algún tipo de aclaraciones, para lo cual se le solicita al entrevistado que proporcione un ejemplo. Pueden darse preguntas estructurales, mediante las cuales se solicita al entrevistado una lista de conceptos a manera de conjunto o categorías; y también preguntas de contraste, referidas a aspectos ya enunciado o pocos claros; se solicitan aclaraciones sobre similitudes y diferencias, con respecto a símbolos o tópicos o se pide que clasifique símbolos en categorías.

En el momento de realizar entrevistas, conviene tomar en cuenta que el propósito es obtener respuestas sobre el tema, problema o tópico de interés en los términos, el lenguaje y la perspectiva del entrevistado (*en sus propias palabras*). Se debe considerar experto al propio entrevistado, dado que interesa el contenido y la narrativa de cada respuesta. A través de la conversación que da contexto a la entrevista es importante lograr naturalidad, espontaneidad y amplitud de respuestas.

Conviene desarrollar un clima de confianza y empatía con el entrevistado. Considerar que cada situación es diferente y el investigador /entrevistador debe adaptarse al perfil del encuestado, y no al revés. También resulta conveniente no generar diferencias marcadas entre entrevistador y entrevistado. Debe buscarse la identificación mutua, compartir conocimientos y experiencias y responder dudas, pero siempre manteniendo el rol de entrevistador.

En lo posible, deben evitarse elementos que obstruyan la conversación. Es importante que el entrevistado se relaje y mantenga un comportamiento natural. Nunca hay que interrumpirlo, sino guiarlo con discreción y cuidar de no pasar abruptamente de un tema a otro.

En el inicio, conviene informar sobre el propósito de la entrevista y el uso que se le dará. A veces puede resultar conveniente leer todas las preguntas al principio. La relación debe ser un diálogo y resulta importante dejar que fluya. El tono tiene que ser espontáneo, tentativo, cuidadoso y con cierto aire de curiosidad (nunca incomodar, evitar sarcasmos). Es indispensable no preguntar de manera tendenciosa o induciendo la respuesta, no utilizar calificativos y tratar de aislar los prejuicios propios; escuchar activamente, pedir ejemplos y hacer una sola pregunta por vez.

Conviene programar la entrevista; avanzar desde las preguntas generales a las específicas y demostrar interés en las reacciones del entrevistado, tanto al proceso como a las preguntas. Ante dudas, solicitar que repita la respuesta para verificar errores de comprensión, sugerir que falta profundidad o hacer preguntas y comentarios de ampliación. Conviene estar preparado para lidiar con emociones y exabruptos.

Cada entrevista es única y crucial. Su duración debe mantener un equilibrio para no cansar al entrevistado. Se debe demostrar de modo permanente la legitimidad, seriedad e importancia del estudio y la entrevista. Es importante que el entrevistado sepa que siempre tiene la posibilidad de hacer preguntas y disipar sus dudas. De modo tentativo, se puede proceder con los siguientes pasos: a) contactar la persona a entrevistar; b) preparar la entrevista, de tal modo que las preguntas sean comprensibles y vinculadas con el planteo del problema científico; c) ensayar la guía con alguien conocido; d) corroborar la fecha, el lugar y el horario de la entrevista y acudir puntualmente; e) usar herramientas complementarias para captar los datos (grabadoras, fotografías, notas, etc.); f) vestirse apropiadamente de acuerdo con el perfil del entrevistado y del ambiente. Roberto Hernández Sampieri *et al.* (2006) sugieren los siguientes pasos:

1. Al inicio: apague el teléfono, converse el propósito de la entrevista y consulte sobre la confidencialidad de los datos, pida permiso para grabar y tomar notas.
2. Durante la entrevista, escuche activamente, mantenga la conversación (deje que fluya) y no transmita tensión, sea paciente, respete los silencios, tenga interés genuino. Asegúrese de que el entrevistado terminó de contestar para pasar a la pregunta siguiente. Capte aspectos verbales y no verbales. Demuestre aprecio por cada respuesta.
3. Al final, consulte si existe algo para agregar o alguna duda. Agradezca y, si es necesario, explique de nuevo lo que se va a hacer con los datos recolectados.
4. Después, haga un resumen; coloque a quién entrevistado en su contexto; revise todas las anotaciones de campo; transcriba literalmente la entrevista; envíe una carta de agradecimiento; revise la guía y la entrevista; modifique lo que crea necesario (como producto de la retroalimentación y la experiencia).

Sesiones en profundidad o grupos de enfoque

Las reuniones de grupos pequeños o medianos, en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales se denominan sesiones en profundidad o grupos de enfoque.

El formato y la naturaleza de la sesión o sesiones dependen del objetivo a investigar y de las características de los participantes y del planteo del problema. Puede darse un grupo con una única sesión, varios grupos

que participen en una sesión cada uno, un grupo que participe en varias sesiones, o varios grupos que participen en múltiples sesiones. La duración también puede depender de la disponibilidad en calidad y cantidad de recursos necesarios para seguir adelante.

La unidad de análisis es el grupo, lo que expresa y construye. El primer paso es reunir un grupo de personas y trabajar en relación a conceptos, experiencias, emociones, creencias, categorías, sucesos o los temas que interesan en el planteamiento de la investigación. Los grupos de enfoque son positivos cuando todos los miembros intervienen y se evita que uno de los participantes guíe la discusión. La homogeneidad o heterogeneidad del grupo quedará determinada por el planteo del problema y por el trabajo de campo (Hernández Sampieri *et al.*, 2006).

El conductor de las sesiones debe estar habilitado para organizar de manera eficiente a estos grupos y lograr los resultados esperados; también, para manejar las emociones, es decir, hacerlo con el mismo lenguaje de los participantes y alcanzar un alto nivel de profundización. Debe provocar la participación de cada persona, evitar agresiones y lograr que todos tomen su turno para expresarse. Puede solicitar opiniones, hacer preguntas, administrar cuestionarios, discutir casos, intercambiar puntos de vista y valorar diversos aspectos. Es importante que la sesión se grabe (por la evidencia no verbal de las interacciones). El conductor debe tener muy en claro cuáles son los datos o la información a recolectarse. Dejar fluir la comunicación cuando se aparta de los temas a tratar, guiar con criterio.

Al final, es conveniente elaborar un reporte de la sesión con datos de los participantes, fecha y duración, información completa de su desarrollo, actitud y comportamientos de los participantes hacia el conductor, resultados de la sesión, observaciones del conductor.

Conforme aumentan los grupos, la situación de la investigación va complicándose y la logística es más difícil de manejar. La agenda de cada sesión tiene que estructurarse con cuidado y en ella se deben señalar las actividades principales. Aunque también debe ser una herramienta flexible. Al igual que las entrevistas, se puede clasificar en estructuradas, semi-estructuradas o abiertas.

Análisis documental

A efectos de conocer los antecedentes de un ambiente, experiencias, vivencias o situaciones y su cotidianeidad se suele utilizar el análisis documental. Puede tratarse de documentos individuales o grupales. En el primer caso, pueden ser documentos escritos o materiales audiovisuales

generados por un individuo con un propósito definido. Es común el abordaje de archivos personales. Los documentos grupales son generados con cierta finalidad para el funcionamiento de un grupo. Pueden ser escritos o de tipo audiovisual.

En términos de análisis estratégico, es común encontrar toda una variedad de materiales organizacionales tales como memos, reportes, planes, evaluaciones, actas, memorias, cartas, avisos y otros similares. Capítulo aparte es la información contable, en modo particular, los Estados Contables que traen la información correspondiente a un ente generado en un período determinado.

Los documentos pueden ser solicitados a los participantes de un estudio o se los puede obtener sin una solicitud específica. Tienen la ventaja de que fueron producidos por participantes o sujetos del sistema bajo estudio, se encuentran en su *lenguaje* y usualmente son importantes para ellos (a veces resulta complejo obtenerlos, pero son fuentes ricas de datos). Es común que el investigador solicite autorización formal y tenga que atenerse a la legislación. Es conveniente elegir aquellos que proporcionen información útil para el planteo del problema.

Es indispensable que el investigador explique el tipo de elemento que desea e indique con claridad el significado pretendido, vinculado con el planteo del problema. Los elementos deben ser elegidos por los participantes, no por el investigador, ya que la simple elección constituye en sí misma un dato cualitativo.

Estos elementos dependen, en gran medida, del planteo del problema, a veces son las unidades de análisis y en otras, conforman el material suplementario. Qué hacer con ellos depende, en gran medida, de cada estudio en particular. Lo primero por realizar es registrar la información de cada uno (fecha y lugar de obtención, tipo de elemento, uso aparente, quién lo produjo, etc.). En el caso de documentos, se recomienda registrar autor/es, intereses y tendencias, vinculación con los hechos, confiabilidad de la fuente. En el caso de materiales y objetos, conviene anotar quién lo elaboro, cómo, cuándo, dónde y por qué, características, tendencias y/o ideologías, usos, significados, contexto.

Cuando los participantes proporcionan o elaboran directamente los elementos es necesario efectuarles entrevistas profundas dirigidas a tales elementos. En nuestro caso, el análisis documental es uno de los procedimientos más utilizados y su aplicación puede requerir formación un poco más especializada, sobre todo, en el tipo de documentos que registran la vida de las organizaciones.

Si el sujeto estratégico es un Estado o parte de él, toda la normativa (Constitución, Leyes, decretos, resoluciones) son instrumentos que

no pueden dejarse de lado. Las partidas presupuestarias, las cuentas de inversión y rendiciones de cuentas de los diversos organismos también constituyen fuentes importantes.

En el caso de los organismos privados, también vale el estudio de la normativa que lo regula (Ley de sociedades o Ley de cooperativas), los estatutos de cada ente, y fundamentalmente la documentación que están obligados a presentar para el normal funcionamiento (estados contables, informes de auditorías, memorias de los órganos administrativos, informes del síndico, etc.). Ejemplos de esto último son los trabajos finales de graduación que analizaron las causas de las desapariciones de las cooperativas pampeanas (Balestri, Allasia y Coller, 2005) o los factores que permitieron a alguno de ellos sobrevivir (Burgués y Souto, 2008).

Biografías e historias de vida

Los datos recolectados pueden tomar la forma de biografías o historias de vida, individuales o colectivas. Según Hernández Sampieri *et al.* (2006) pueden provenir de documentos, registros, materiales y artefactos; también de entrevistas en las cuales se pide a uno o varios participantes que narren sus experiencias de manera cronológica, en términos generales o sobre uno o más aspectos específicos. En este último caso, se solicita al/los participante/s una reflexión retrospectiva, que se explye/n sobre los significados, las vivencias, los sentimientos y las emociones, y que realice/n un análisis personal de las consecuencias. Se solicitan además detalles y circunstancias, con especificidad en las influencias, las interrelaciones y el contexto de cada experiencia.

Es importante que el entrevistador sea un hábil conversador para saber llegar a los aspectos más profundos de las personas. Debe poner atención al lenguaje y estructura de cada historia y analizarla tanto de manera holística como por sus partes constitutivas. Se deben describir los hechos que ocurrieron y entender a las personas, así como a los contextos.

Vale la pena destacar que mientras más cerca está o estuvo el participante de un hecho específico, más información aportará sobre este. Habrá que tener en cuenta el tiempo transcurrido entre el hecho y la narración (rememoración) y cuidar la información de la tendencia a magnificar papeles.

Es necesario que el investigador vaya más allá de lo anecdótico y obtenga datos completos y profundos. Es esencial tener fuentes múltiples de datos e incluir varias fuentes. La tarea final es *ensamblar* los datos provenientes de esas diferentes fuentes.

El análisis de discursos es un material susceptible de recolectarse y analizarse, resulta importante para entender cuestiones relevantes relacionadas a líderes políticos, sociales, militares y similares, del mismo modo que los anuncios de comunicación colectiva y los documentos escritos. Cualquier tipo de comunicación es material útil para el análisis cualitativo.

Procesamiento cualitativo de datos

Mapas cognitivos o conceptuales

Los mapas conceptuales son un medio para visualizar conceptos y relaciones jerárquicas entre sí. Mediante su utilización se desarrolla la enorme capacidad humana de recordar diagramas visuales y facilitar su recuerdo, además de dinamizar una exposición, generando un ámbito propicio de interacción y creatividad que aporte a dicho proceso. Su elaboración tiene por objeto representar relaciones significativas entre conceptos en forma de proposiciones. Una proposición consta de dos o más términos conceptuales unidos por palabras o líneas de relación para formar una unidad semántica. En consecuencia, se trata de un recurso esquemático para representar un conjunto de significados conceptuales incluidos en una estructura de proposiciones que tiene por objeto representar las relaciones significativas entre los conceptos del contenido y el conocimiento del sujeto.

Felipe Henao y Julián Benavides (2012) sostienen que *Mapas Cognitivos o Strategic Options Development and Analysis (SODA)* es una metodología blanda de la investigación de operaciones que se enmarca en la gama de modelos de pensamiento sistémico; permite la exploración de problemas complejos a través de la construcción de mapas mentales, individuales o grupales y su posterior análisis con el fin de identificar temáticas, grupos de ideas, objetivos, opciones, estrategias, ideas conflictivas, etc.

Los mapas cognitivos son relevantes para enriquecer la fase de recopilación de información en metodologías blandas, aunque también pueden utilizarse en la resolución sistémica de una situación problemática ya que permiten explorar las causas y efectos de dichos problemas e identificar a su vez posibles maneras de enfrentarlos. Estos mapas consisten en elaborar argumentos o cadenas de ideas (estrategias y acciones concretas) que unen los problemas, los impactos esperados y los objetivos estratégicos, identificando las limitaciones y restricciones que tendrían en la práctica.

Se utiliza esta metodología como herramienta complementaria para valorar las fuerzas y encontrar alternativas de solución, para esto recomendamos los siguientes pasos: 1) definir la situación problemática; 2) analizar las causas directas y luego las indirectas (surgen de las primeras); 3) analizar los efectos directos y luego los indirectos (surgen de los primeros); 4) identificar aquellos nodos en que concurren la mayor cantidad de relaciones, aquellos que tienen mayor cantidad de causas y efectos relacionados pueden considerarse como *críticos* para la situación problemática planteada, y por lo tanto, para el análisis estratégico y la elaboración de estrategias y planes operativos; 5) agrupar fuerzas, causas y efectos según los *nodos críticos* y definir actividades y estrategias para contrarrestarlos o aprovecharlos; 6) analizar la coherencia de los *nodos críticos*, las actividades y estrategias planteadas con la situación proyecto y el tiempo de mejora.

El árbol de problemas

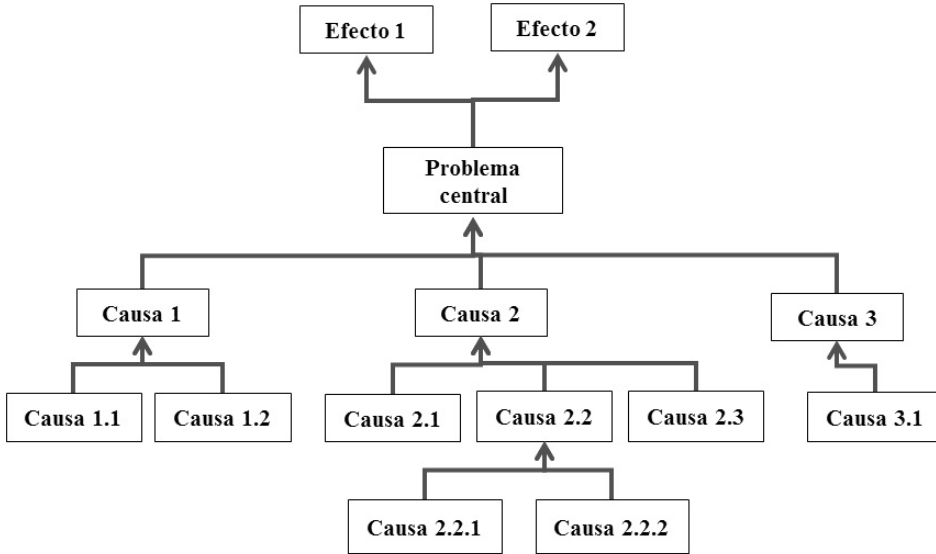
El árbol de problemas es un modo simple de mapa conceptual, una técnica participativa que sirve para identificar problemas y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales para su explicación. Se trata de una herramienta de uso complementaria, que bajo ningún punto de vista puede sustituir el análisis de la problemática compleja que constituye el diagnóstico estratégico.

Si bien está pensado como herramienta para la elaboración de políticas y proyectos, puede utilizarse para el diseño y formulación de estrategias, principalmente cuando se trata de identificar las fuerzas en contra, y cuáles son las más importantes del diagnóstico.

La herramienta parte de la identificación y definición de un problema, que se transforma en el tronco del *árbol* (figura 22). En nuestro caso, y de modo genérico, el problema es pasar de la SA a la SP. Las raíces serán sus causas y las ramas sus efectos. Se debe reconocer un cierto dejo de linealidad en su elaboración, aunque cada usuario puede realizar las adaptaciones necesarias a la complejidad de su problema. La búsqueda de causas múltiples permite avanzar en la complejidad.

El árbol de problemas se puede construir después del análisis, lo que permite identificar y valorar las fuerzas que impactan. El primer paso de su elaboración es la definición de la cuestión, identificado como la existencia de una carencia y/o un déficit para el cumplimiento del cometido. Debe tratarse de una situación real, verificable y formulada como un estado de duda.

Figura 22: Árbol de problemas.



Fuente: Elaboración propia.

El segundo paso es descubrir los efectos o consecuencias del problema central. En muchas oportunidades, la descripción del problema parte desde esta situación, ya que habitualmente, los efectos del problema se descubren en primer lugar. Una vez definidos el problema y sus efectos, el paso siguiente es buscar cuáles son las principales causas. Se tiende a buscar las más importantes que, *a posteriori*, pueden ser desagregadas buscando cuáles son las causas menores o secundarias del problema. Generalmente, se realiza la pregunta ¿por qué sucede tal cosa? En los manuales, en esta instancia, suele terminarse la formulación del árbol de problemas, pero nosotros trabajamos aspectos estratégicos, y en lo estratégico es muy importante la identificación de los actores sociales que explican cada una de las causas. Por lo tanto, el paso siguiente será buscar estos actores y tratar de explicar su comportamiento.

Finalmente, entendiendo que cada causa encubre una fuerza en contra de los problemas (pasaje de una situación a la otra) el análisis se cierra con la definición en forma de la fuerza que será el modo con que será llevado al cuadro de fuerzas estratégicas.

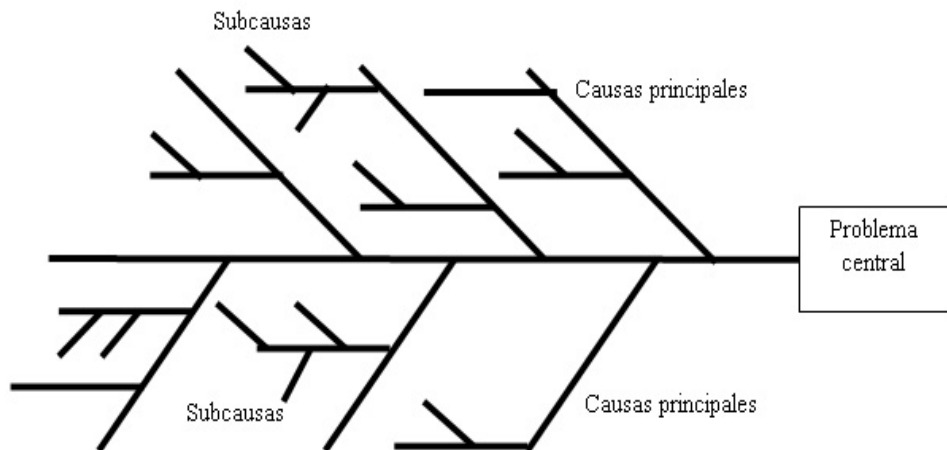
La espina de pescado

El gráfico de espina de pescado o diagrama de Kaoru Ishikawa (nombre de su creador) es un instrumento que presenta una información similar

al árbol de problemas. También pretende identificar cuáles son las causas que generan un determinado problema central. Se lo llama espina de pez porque el modo con que se van agregando las causas se asemeja al espinazo de un pez y la columna es la línea que representa al problema central (figura 23). De los laterales de la línea central, salen líneas de mayor tamaño que representan las causas principales que ocasionan ese problema. Pero también pueden existir otros fenómenos que generan las causas principales, las subcausas. También de un modo gráfico y expresivo, permite descubrir el conjunto de las causas, en nuestro entender fuerzas, que están ocasionando el problema o la duda.

Al igual que el instrumento anterior, será necesario trabajar en la identificación de los actores sociales que pueden estar provocando esas fuerzas que llevan al problema principal.

Figura 23: Cuadro de Ishikawa.



Fuente: Elaboración propia en base a la bibliografía citada.

Modelo problemático integrado

Se trata de un ejercicio de reflexión y búsqueda de los problemas principales que proviene de la metodología de sistemas complejos. Recibe el nombre de integrado porque trata de graficar la imbricación o interrelación de todos los procesos que se relacionan por sus elementos comunes (Robirosa *et al.* 1990).

Héctor Poggiessé (1993) lo utiliza para el análisis de situaciones problemáticas para reflexionar en el marco de un ejercicio participativo que busca identificar problemas. Una vez reconocidos los problemas, se realiza un mapeo de ellos, a través de algún orden definido. Instalados en el plano se empiezan a buscar cadenas de procesos que relacionen unos con

otros. A los problemas se les buscan causas y efectos que pueden estar vinculados entre ellos, tener otras causas o que pueden generar más de un problema, produciendo un entramado de vínculos en que los efectos pueden resultar causas y efectos de varios problemas a la vez. Además de relaciones de causalidad, se pueden encontrar relaciones de concomitancia o de vinculación parcial.

Es fundamental en el desarrollo de esta técnica, trabajar con apoyo gráfico de modo que pueda ser visualizado por todos los partícipes. Frente a situaciones muy complejas, Mario Robirosa *et al.* (1990) recomiendan realizar esquemas parciales para luego unificarlos.

Instrumentos de síntesis

Existen muchas formas de realizar una síntesis para presentar la información de un modo útil a quienes deben decidir estrategias. En la presente propuesta, utilizaremos cuatro instrumentos que nos parecen sumamente prácticos: el análisis por grillas de fuerzas, gráfico de la telaraña, la matriz FODA y el Cuadro de fuerzas estratégicas (CFE), a nuestro entender el más completo de todos. La información resumida en esas herramientas permite entablar discusiones dentro del grupo tomador de decisiones y dar distintas perspectivas al análisis. Esa cuestión se complementa con las tres herramientas explicadas anteriormente.

El análisis por grillas

Una grilla, de acuerdo a nuestra concepción, no es más que una cuadrícula, un conjunto de celdas que resultan de cortarse perpendicularmente dos series de rectas paralelas. En verdad, la herramienta propuesta no es más que eso, solo que con una serie de detalles particulares en cada columna y fila.

Como puede observarse en la figura 24, en la primera columna, se detallan las fuerzas identificadas en el proceso de análisis realizado. En la segunda columna, que se denomina *evaluación de la fuerza* se distingue si se trata de una fuerza a favor o una fuerza en contra, y cuál es su importancia comparativa. Si la marca opera en el casillero -2 se trata de una fuerza en contra más importante que si se hubiese marcado en el casillero -1. Lo mismo con las fuerzas a favor, si la marca está en el casillero 2 su importancia es superior a si la marca está en el casillero 1. Huelga decir que si la marca opera en el casillero 0 se está ante una situación neutra. En el ejemplo que presentamos, solo se colocaron dos posiciones, para cada situación de importancia de las fuerzas; nada impide que se agreguen columnas que signifiquen un mayor desglose clasificatorio de las fuerzas.

Figura 24: Grilla resumen del análisis de fuerzas estratégicas.

ANÁLISIS INTERNO											
Estado de situación al día											
Fuerzas identificadas	Evaluación de la Fuerza					Gravedad			Urgencia		
	En contra		Neutro	A favor		Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
	-2	-1	0	1	2	1	2	3	1	2	3

Fuente: Elaboración propia.

Además de la importancia de una fuerza, nos parece necesario tomar dos aspectos adicionales que inciden en la selección y valorización: la gravedad y la urgencia. Cuando hablamos de gravedad, nos referimos a la dimensión de una fuerza. Se considera grave cuando de ser concretada o no removida, podría significar el fin de la organización o severos daños para ella. Por el contrario, el criterio de urgencia significa que, sin ser tan importante, se presenta un factor o variable que es necesario atender con determinada rapidez; a mayor urgencia, mayor inmediatez. Si esa urgencia no se atiende a tiempo, puede transformarse en grave. Estas situaciones de gravedad y urgencia pueden darse por separado o reunir las dos condiciones en una sola situación.

Cuando se obtienen todas las valorizaciones y clasificaciones, se pueden unir los distintos puntos por columnas, indicando de manera visual cuáles son los puntos más desfavorables (favorables), graves (no graves) y urgentes (no urgentes). Mediante una superposición con otro caso u otro momento en el tiempo, se puede utilizar para comparar.

Cuando, por escasez de tiempos, el análisis puede ser liviano, la clasificación y ponderación de las fuerzas puede resultar demasiado subjetiva. Entonces resulta necesario realizar una justificación de su ponderación, su gravedad y su urgencia. En la figura 25, se indican un mínimo de contenidos que debe tener la ficha que justifique cada fuerza. Luego del nombre de la fuerza, se debe realizar una conceptualización de lo que significa y las razones por las cuales puede operar a favor o en contra. Posteriormente, se detalla la valoración indicada y una explicación de por qué recibió esa valoración. En la explicación es necesario que se detallen los indicadores de las mediciones realizadas, que contribuyen a la justificar la incorporación de la fuerza. Si dicha medición es imposible de realizar o el tiempo disponible no es suficiente, al menos, es necesario que se detallen algunas evidencias que justifican la valoración realizada.

Figura 25: Matriz de Justificaciones.

JUSTIFICACIÓN	
Nombre de la Fuerza identificada	
Significado de la Fuerza identificada	
Factores por los cuales es considerada a favor o en contra	
Valoración realizada	
Indicadores y evidencias que justifican la valoración	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico de la telaraña

La lógica del presente instrumento de síntesis es muy simple: un eje de coordenadas cruzado por tantos radios como variables existan (figura 26). Cada radio representa un factor y en los dos puntos más cercanos al origen, se colocan las fuerzas negativas, las más potentes en el primer nivel y las menos fuertes en el segundo nivel. En las otras dos posiciones, se colocan para las fuerzas positivas, en la posición interna las de menos peso y las externas las más importantes. De ese modo, en cada radio se marcará la posición-valorización de la fuerza, en contra fuerte, en contra débil, a favor débil y a favor fuerte. Después, se unen los puntos marcados (en el dibujo es la línea punteada), lo que estaría indicando cuáles variables son fortalezas u oportunidades, y cuáles se transforman en debilidades o amenazas. Generalmente, se utilizan en el *benchmarking* o en la comparación temporal de dos análisis del mismo sistema.

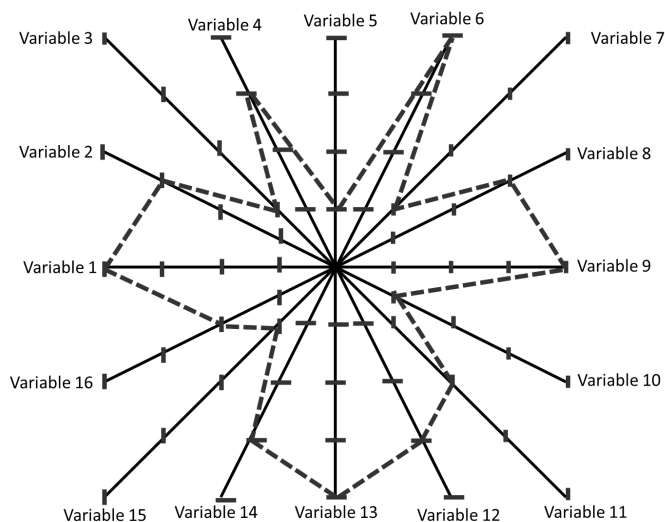


Figura 26: Información en gráfico de telaraña.

Fuente: Elaboración propia.

Lo ideal es que el presente instrumento se utilice después del análisis de grillas, seleccionando las fuerzas (factores) más importantes para su representación en los radios.

La matriz FODA cruzada

La información contenida en la *matriz FODA* es idéntica a la que emerge del análisis de grilla. En ambos casos, si las variables son las mismas se pueden comparar las situaciones estratégicas de distintas organizaciones confrontando los dibujos que surgen del unir los puntos marcados. Como herramienta de síntesis es muy conocida, razón por la cual no es necesario realizar una explicación. Su principal virtud es la simpleza, al punto que en muchos trabajos se clasifican las fuerzas operantes sobre la realidad y su diseño consiste en los cuatro campos resultantes de su cruce entre sí: internas o externas y a favor o en contra.

Nuestra principal crítica sobre este procedimiento es que cuando no se destaca hacia dónde se quiere ir (objetivos), la clasificación de las variables resulta endeble y con mayor carga subjetiva. En una discusión, es común que pueda resultar que un factor o variable sea catalogado como una fortaleza o debilidad o amenaza u oportunidad.

Pero más allá de ciertas limitaciones, hay una herramienta que suele ser utilizadas en un segundo paso del análisis, el cruce de fuerzas para llegar a la formulación de estrategias. Se lo suele llamar *matriz FODA* o *FODA cruzado* (figura 27). Esta denominación no debe ser confundida con el análisis y la síntesis, que solo consiste en identificar las fuerzas actuantes y no formular las estrategias.

Al igual que el instrumento anterior, es aconsejable que se recurra a él después de haber realizado el análisis de grillas y se construya la *matriz* con la información más relevante de las grillas trabajadas. Puede observarse que en la primera columna se detallan las fuerzas externas a favor (oportunidades) y en la segunda columna las fuerzas externas en contra (amenazas); mientras que en la primera fila se agregan las fuerzas internas a favor (fortalezas) y en las segundas las fuerzas internas en contra (debilidades). De este posicionamiento tipo matriz, se pueden establecer cruces entre las fuerzas que invitan a pensar estrategias que atiendan grupos de fuerzas interrelacionados.

Figura 27: Contenido de la matriz FODA.

			Análisis externo		
			Oportunidades	Amenazas	
			1.	1.	
			2.	2.	
			3.	3.	
Análisis interno	Fortalezas	1.	Ofensivas (Maxi - Maxi)	Defensivas (Maxi - Mini)	Estrategias
		2.			
		3.			
	Debilidades	1.	Adaptativas (Mini - Maxi)	Supervivencia (Mini - Mini)	
		2.			
		3.			
			Estrategias		

Fuente: Elaboración propia.

En el primer cuadrante, se encuentran las llamadas estrategias *maxi-maxi* que buscan maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades. El producto consiste en estrategias ofensivas que tiendan a reforzar el posicionamiento. En el segundo cuadrante, están las estrategias *maxi-mini* que buscan maximizar las fortalezas minimizando las oportunidades. Aquí se presentan como producto estrategias defensivas; se trata de partir desde las fortalezas para que no afecten las amenazas. En el tercer cuadrante, estarán las estrategias *mini-maxi* que buscan minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades; significa que se intenta corregir las debilidades para aprovechar las oportunidades. En el último cuadrante, aparecen las estrategias *mini-mini* que procuran minimizar tanto las debilidades como las amenazas; en este último caso, todo pasa por la supervivencia.

La gran virtud del modelo es que facilita la formulación de estrategias complejas ya que surgirán del cruce entre factores/variables internos y externos. No está de más aclarar que la utilidad surge cuando hay un trabajo de análisis profundo y de identificación de fuerzas. El modelo propuesto se puede utilizar para tener en cuenta las variables que se cruzan, además de saldarlas o afrontarlas. A su vez, las estrategias deben

apuntar a concretar el proyecto en el tiempo planificado, en consonancia con la situación deseada.

El Cuadro de fuerzas estratégicas (CFE)

El CFE es la verdadera herramienta de síntesis de nuestra propuesta de trabajo (figura 28). Es un instrumento que fue desarrollado por Roberto Campitelli (1990) a partir de los trabajos de Lewin (1951) y presentado en distintos ámbitos científicos, académicos y profesionales¹¹. Tiene la virtud de presentar, en un solo documento, la totalidad de la información obtenida en el proceso de análisis estratégico descrito en el capítulo anterior.









En la parte superior, se identifica la organización analizada y se detalla la fecha en la que se realiza el análisis. Es sabido que la vida de una organización, de cualquier tipo, no se detiene y, por ese motivo, la situación estratégica es a un momento determinado.

El campo siguiente lleva el título *situación de máxima deseada creativamente*, de un modo sintético, a través de una frase convocante, se instala la SD que fue definida en el primer paso del pensamiento estratégico. La frase en cuestión debe tener las características enunciadas con anterioridad. Debe afirmar una identidad y expresar el modelo que orienta la acción cotidiana de la organización. Debe ser clara, concreta, sin ambigüedades, de fácil memorización y comprometedor, para que las personas involucradas en el proceso se alisten en su procura y defensa. Debe sintetizar las aspiraciones de todos y generar emociones positivas. En lo posible, se deben evitar declaraciones rimbombantes de palabras vacías, contradictorias y o incoherentes. Es necesario recordar que, además de servir como puntos de consensos, debe ser creíble y consistente con los valores definidos.

El siguiente campo a completar es de la *situación diagnóstica actual*, que debe estar correspondida con los campos definidos en la SD. Es necesario remarcar la necesidad de este tipo de coherencia entre una definición y otra. Se aconseja su definición en términos de viñetas, cada una como línea de base de los indicadores.

11 Por ejemplo: Ferro Moreno, S. y L. Balestri (2013). "Análisis estratégico de sistemas agroalimentarios. El Cuadro de Fuerzas Estratégicas". VIII Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales. Centro Interdisciplinario de Estudios Agrarios. FCE-UBA. Buenos Aires. ISSN: 1851-3794, con referato nacional. Y Ferro Moreno, S. y L. Balestri (2013). "El Cuadro de Fuerzas Estratégicas. Una propuesta metodológica para el análisis prospectivo de organizaciones". XLIV Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria. San Juan. Páginas 451-458, con referato nacional.

Figura 28: Cuadro de Fuerzas Estratégicas.

Cuadro de Fuerzas Estratégicas:		Fecha:	
Sistema:			
Situación de máxima deseada creativamente:			
Fuerzas Externas:		Fuerzas Internas:	
Estructurales:	Coyunturales:	Estructurales:	Coyunturales:
			
Situación de mejora propuesta:			
Zona de conflicto:			
Situación diagnóstica actual:			
			
Estructurales:	Coyunturales:	Estructurales:	Coyunturales:
Fuerzas Externas:		Fuerzas Internas:	

Fuente: Elaboración propia en base a Campitelli (1990).

Bajo el título *situación de mejora propuesta*, corresponde instalar la síntesis de la llamada SP. También resulta conveniente recurrir a las viñetas, definidas como objetivos, encabezadas con un verbo en infinitivo y detallando la meta concreta que se propone alcanzar (medidas mediante indicadores).

Entre ambas situaciones, se detalla la *zona de conflicto*, es decir, el tiempo en que las distintas fuerzas operan, confrontan o cooperan para poder pasar de una situación a la otra. Armada de este modo, incorporados los indicadores, permitirá apreciar de un golpe de vista cuál es la brecha existente entre las dos posiciones.

En cada margen superior de la zona *situación de mejora propuesta*, aparece el campo de las fuerzas en contra. El sentido con que se dibujan

las flechas indica que están restringiendo, tratando de evitar, dificultando o condicionando el pasaje de la SA a la SP. Por el contrario, en el margen inferior de la situación diagnóstica actual están las fuerzas a favor. La orientación de las flechas indica que operan tratando de dinamizar, facilitar, apoyar e impulsar el pasaje a los objetivos incluidos en la SP.

Las fuerzas no son todas homogéneas, sino que algunas son internas a la organización y otras son externas. Los dos campos de fuerzas se dividen al medio instalando las fuerzas externas a la izquierda del gráfico y las fuerzas internas a la derecha. Una segunda clasificación se vincula con el peso de la fuerza o del actor social que la respalda. Puede aparecer como una fuerza coyuntural, cuando su importancia no es demasiada y puede ser removida mediante acciones estratégicas concretas. Por el contrario, si se está ante una fuerza *pesada* que no será fácil de remover, se la considera como una fuerza estructural.

La última clasificación, que también tomamos de la grilla, es la gravedad y urgencia. Ya hemos explicado qué significa cada concepto por lo que solo cabe su identificación en este nuevo instrumento. La urgencia se señala con la ubicación cercana al margen izquierdo de cada casillero (mientras más cercano, más urgente). La gravedad se expresa con el ancho de la flecha, cuando más ancha sea, más grave será la situación.

Estamos convencidos de que el CFE, desarrollado por Campitelli (1990), es un instrumento especial para conocer cómo el analista se sitúa estratégicamente en función de objetivos programados en seguimiento de un *modelo* que determina una situación problemática contextualizada. Su diseño tiene mucho del desarrollo de la escuela psicológica de la Gestalt, que trabajó largamente el tema de la percepción. Se podrá apreciar que, en la medida que sea eficaz en pensar nombres y tener capacidad de síntesis, el modo con que se organiza y presenta la información permite dar cuenta de la situación problemática y estratégica con un buen golpe de vista.

Planificación

Abordamos la planificación como instrumento para programar las acciones necesarias para transitar el camino marcado por la estrategia. No podemos dejar de lado que de nuevo se presenta un concepto de varias acepciones, que dependen del tiempo en el que fueron definidas y la disciplina que lo utiliza. La Administración puede reconocer dos grandes vertientes, una pública proveniente de los Estados y una privada que pasa por diferentes etapas de acuerdo con las modas y las formas de administrar. Después de una inmensa prédica en contra de este instrumento, nos pareció importante trabajar su importancia y finalidad. Reconociendo que toda estrategia supone un plan, abordamos el plan operativo, último paso antes de desarrollar las alternativas que se pensaron y manifestaron durante el proceso. Para ello, se prevén los puntos de control y los responsables. A efectos de no caer en la linealidad, es interesante plantear estrategias y operaciones de contingencia que corrijan los desvíos y permitan concretar los objetivos y metas en el tiempo estipulado. El proceso de planeamiento estratégico es considerado como continuo e iterativo; en ese marco, el Administrador debe ir retroalimentando al sistema y aprendiendo para mejorar los resultados, siempre en pos de concretar la utopía concreta.

El Plan y la estrategia

Planificar también es un concepto complejo, multidimensional, como suele ocurrir con muchos conceptos en las Ciencias sociales. A partir de dichas características, se pueden presentar significados diversos. Alberto Müller y Teresita Gómez (2013) explican el término y distinguen diversos planos de la actividad de planificar:

1. En el primero, de orden más general y vinculado a los individuos, planificar es reflexionar y actuar sobre la base de esta reflexión.
2. El segundo orden está vinculado a lo colectivo y en ese sentido el término, “se refiere a la necesidad de coordinar conscientemente las actividades que involucra un número amplio de individuos o a una o más organizaciones” (Müller, 2013, p. 1); en consecuencia, actuar *planificadamente* no es más que ordenar y coordinar un conjunto de acciones, para evitar situaciones de conflicto.
3. En un tercer nivel, la planificación se ubica en el terreno de la sociedad y hace referencia a la manera con que los individuos que pertenecen a un colectivo social toman sus decisiones. En esta instancia, adopta la perspectiva de una toma de decisiones centralizada y colectivamente consciente. Aquí aparece contrapuesta al mercado como modelo de asignación social de recursos. En un régimen puro de asignación centralizada, la planificación anula el mercado, cosa que ocurrió en los países donde imperó el sistema comunista. Pero nada impide que la asignación social de recursos se realice en un sistema donde conviven la planificación y el mercado. En esta situación, la planificación se transforma en un accionar típico del Estado que aparece acotando, controlando o regulando el mercado para evitar sus tendencias a la concentración y a la asignación regresiva. En los casos que anula el mercado hablaremos de planificación imperativa, y cuando lo regula, fiscaliza y complementa de regulación indicativa. La planificación indicativa se difundió en occidente después de la Segunda Guerra Mundial con dos vertientes: la reconstrucción de los países damnificados y

la liberación de los países periféricos. En estos últimos, su irrupción se vinculó con la cuestión del desarrollo económico, el autor afirma “la planificación constituyó en parte la herramienta que se diseñó para la intervención estatal en el marco de las teorías del desarrollo” (Müller, 2013, p. 4).

Existe un uso sectorial del término planificación, pero por su difusión cabe poner en la mira cuando se lo utiliza desde el urbanismo. En este caso, se lo relaciona con las actividades de regulación del uso de suelo, en cuanto al tipo de actividades que puede soportar y la densidad de construcción. Se transforma, de ese modo, en herramienta del ordenamiento territorial que, en sus versiones más complejas, dispone de las actividades posibles de realizar (tanto en lo urbano, como en lo rural y la fase de transición). En su modelo más simple, el producto será un código de edificación.

Dice Matus (2008) que la planificación no es otra cosa que intentar someter a nuestra voluntad el encadenado de acontecimientos cotidianos que, al final, fijan una dirección y una velocidad al cambio. En modo más claro, planificar es pensar antes de hacer para poder lograr los objetivos fijados, organizando y asignando recursos a un orden de acciones o actividades.

Una vez planteado el concepto de planificación, un segundo tema se relaciona con los alcances de sus productos: los planes. El plan es un detalle de acciones organizadas de un modo coherente, destinadas a lograr un objetivo específico. Para poder ejecutarlas, es un requisito contar con los recursos necesarios, planteando aquí la segunda de las cuestiones de un plan: la asignación de recursos.

Si la planificación se realiza en el interior de una organización, el alcance del plan será el que marcan sus límites. Pero esta afirmación no será válida cuando se habla de la planificación dentro del Estado, que no encuentra un límite preciso. Si el plan involucra a la estructura del Estado se parece bastante a la planificación de una organización, pero si incumbe a toda una sociedad, su alcance será difícil de definir y no quedará claro qué cosa es interna y cuál es externa.

Antecedentes de la planificación

En el Estado

La historia de la planificación en el marco de las Ciencias sociales es breve. Alberto Müller (2013) entiende que uno de los primeros tratados que se ocupó del tema fue un artículo de Enrico Barone (1908), en el

que se analizaba la producción en economías socialistas. El hecho de que su artículo es totalmente cuantitativo y presenta un número notorio de ecuaciones que trataban de lograr el óptimo productivo en una sociedad sin mercado constituye un dato clave respecto de la época en que fue presentado. La temática cobró fuerte impulso al implantarse el régimen socialista en la Unión Soviética en la revolución de 1917. Vale la pena aclarar que, en los primeros tiempos, el sistema dejaba un espacio para el mercado que fue totalmente suprimido a partir de 1930.

La experiencia de la planificación produjo un interesante debate en las Ciencias Económicas. Las posturas favorables al mercado fueron defendidas, primero por Ludwig Von Mises, y luego por Friedrich von Hayek quienes sostenían que en una sociedad sin precios no habría incentivos para la inversión (Müller, 2013). El polaco Oskar Lange (1967) produjo las mejores respuestas desde los sostenedores de la planificación centralizada; de este autor provinieron las principales sugerencias teóricas para el desarrollo de las economías socialistas.

Pero llegada la crisis de 1930, en la emergencia de las *teorías keynesianas*, surgieron algunas experiencias de planificación en Economías capitalistas que sostenían el funcionamiento del mercado. La necesidad de equilibrar una Economía en depresión y de preparar el sistema productivo para la guerra que se aproximaba, impuso la planificación en economías capitalistas. Las principales razones para su instalación fueron: el desarrollo de un conjunto de técnicas destinadas a resolver complejos problemas logísticos y de coordinación productiva para lograr un mayor rendimiento de la macroeconomía, y la instauración de sistemas de racionamiento y control de precios.

La planificación en Economías capitalistas trajo una revalorización del papel que le cabía al Estado; aparecieron muchas voces reclamando una participación activa. Según Müller (2013), esto se dio por tres motivos: a) superar la crisis (*New Deal* del Presidente Roosevelt de Estados Unidos), b) el impresionante proceso de industrialización de la Unión Soviética, y c) los procesos de descolonización o liberación de países periféricos que recurrieron a la planificación para impulsar su desarrollo.

En síntesis, la planificación es una herramienta que cobró impulso en los países occidentales, luego de la segunda Guerra Mundial, transformándose en uno de los pilares del llamado *Estado del Bienestar* en las naciones centrales y de las políticas de desarrollo en las regiones periféricas.

Como se señaló, se trata de una planificación indicativa, no imperativa, que procura intervenir en el funcionamiento del sistema de precios, controlando y orientando los mercados. Es una actividad desarrollada en

el ámbito del Estado que pretende gestionar el ciclo económico, garantizando una redistribución de los ingresos y promoviendo el crecimiento de las capacidades productivas. Se trata de una planificación que comienza a operar en el mediano y largo plazo, lo cual provoca una reflexión consciente que apunta a algún cuadro deseable para el colectivo social.

Generalmente, suele estar acompañada de medidas tales como: legislación de promoción, incentivos fiscales, financiamiento promocional, gravámenes de desaliento y otras similares.

Es indudable que existían tensiones entre el plan y los mercados. También entre planificación y decisiones diarias. Tales aspectos son evidentes en el propio Gobierno que opera el plan, ya que exige su traducción en los presupuestos del Estado. Es común que esa traducción no ocurra por diversos motivos, entre los cuales, sobresale la inercia de las organizaciones enormes, pero principalmente la resistencia de los decisores que ven acotadas sus facultades por las orientaciones marcadas por el plan.

Francia fue la primera nación en sancionar un plan en 1945. Pierre Massé citado por Teresita Gómez (2013) indica que la planificación francesa es la búsqueda de una vía media que concilie el respeto a la libertad y la iniciativa individual con una orientación común del desarrollo. Hasta 1980 Francia desarrolló ocho planes de largo plazo y, en su transcurso, fueron construyendo una concepción económica, jurídica y técnica que lo transformaron en el *modelo francés* de planificación. De un modo gradual diversos países europeos fueron emprendiendo planes *al estilo francés*. Después de las primeras experiencias, los planes franceses generaron *consejos económicos sociales* con la finalidad de acordar los objetivos perseguidos por los planes.

En Argentina, comenzó el debate sobre la planificación y aparecieron los primeros planes *simples, parciales, dispersos* en la década de 1930 (Gómez, 2013). Esos planes no supusieron una actividad de planificación como se la concibe actualmente, fueron organizados sin participación ni consultas. El ingreso de Argentina a la planificación fue acompañado por un proceso similar en Brasil. Se trató de tiempos contradictorios dado que gobiernos de tinte liberal “crearon una treintena de Juntas Reguladoras, Juntas Nacionales, Comisiones Nacionales y Comisiones Asesoras” (Tereschuk, 2013, p. 2). En 1931 se estableció el control de cambios y se creó el Banco Central de la República Argentina para formular la política monetaria. El punto culminante ocurrió en 1940, cuando el Ministro de Economía Federico Pinedo presentó el *Plan de Reactivación Económica* acompañado por Raúl Prebisch.

En Argentina hizo irrupción un ente singular cuya denominación indica el momento de su creación: *El Consejo Nacional de Posguerra*. En ese ámbito son citados empresarios y académicos de la economía (seguidores de Alejandro Bunge), quienes empiezan a sentar las bases de la planificación. Con la llegada del peronismo, se institucionaliza la Confederación General del Trabajo (CGT), de ese modo se incorporan los trabajadores al proceso de planificación.

El Consejo Nacional de Posguerra se disolvió en 1946 y sus conclusiones dieron pie al *Primer Plan Quinquenal*, primera experiencia concreta de planificación entendida como proceso y como producto. Fue seguido por el *Segundo Plan Quinquenal* establecido en 1952, cuya aplicación quedó interrumpida por el golpe militar de 1955.

En la década de 1960, en el marco de la *Alianza para el Progreso*, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) desarrolló un importante proceso de formación y estímulo de la planificación que se aplicó en casi todos los países latinoamericanos. En el caso de Argentina, en 1961 se creó el *Consejo Nacional de Desarrollo* (CONADE) con la responsabilidad de coordinar y ejecutar estudios para la formulación orgánica de los programas de desarrollo nacional. El organismo superó las crisis institucionales y cambios de gobiernos, formuló planes de desarrollo y seguridad en el año 1970. En 1973, con el regreso del peronismo al gobierno y como producto de acuerdos sociales asesorados desde la CEPAL, se estableció el Plan Trienal y prácticamente se extinguió la planificación de orden público, solo quedaron algunos planes de naturaleza provincial. Una experiencia digna de ser contada se dio en la provincia de Neuquén, cuyo organismo de planificación, el COPADE, nació en 1964 y continuó operando a pesar de la prédica en contra. Su permanencia tuvo mucha incidencia en el crecimiento logrado por la Provincia, que en el año (en 2014 se cumplieron 50 años desde su creación).

En la década de 1990 apareció la planificación en una escala menor que no fue ni nacional ni provincial, sino aplicada en los gobiernos municipales. En gran parte, fue impulsada por el financiamiento de organismos multilaterales de crédito que tomaron planteos provenientes de grupos *alternativistas* que procuraban refugiarse en lo local para oponerse a la globalización. Transformaron estos planteos en políticas que apuntaban a la descentralización de procesos y a pensar el desarrollo (más que el desarrollo, la competitividad) desde una instancia *local*. Quizás la experiencia de Barcelona haya sido la inicial y el ejemplo postulado desde *el sistema*. Las experiencias de Curitiba y Porto Alegre se pueden considerar como las instancias cuestionadoras.

En este marco, apareció la estrategia como política de Estado y surgió el planeamiento estratégico público, que finalmente procuraría la coordinación tanto de las actividades estatales como privadas. En la actualidad se está retornando a la planificación de mediano y largo plazo, casos como el *Plan Estratégico Territorial*, el *Plan Estratégico Agroalimentario-Agroindustrial*, el *Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación productiva*, el *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable* y el *Plan Estratégico Industrial*, entre otros, lo demuestran. Todos son manifestaciones de un Estado que pretende volver a utilizar las herramientas que le fueron propias.

En las organizaciones privadas

Las utilidades del planeamiento en las organizaciones privadas tuvieron un desarrollo paralelo al sector público. Hermida y Serra (1989) realizan una cronología de su evolución. Según estos autores, pueden encontrarse cuatro fases secuenciales claramente diferenciadas: el planeamiento financiero, el pronóstico, el planeamiento orientado al exterior, o directamente el planeamiento estratégico. Esta es la última etapa de la administración estratégica que supone la involucración de este pensamiento de fondo en toda la gestión de las organizaciones.

Pfiffner y Sherwood (1963, p. 296) indican que “apenas hace 20 años el *ethos* del individualismo económico dominaba de tal manera la cultura de negocios de Norteamérica que, planeamiento o planificación era, prácticamente palabra prohibida”. Continúan su razonamiento indicando que es en el contexto de la segunda guerra mundial en que los directivos se vieron obligados a admitir el planeamiento en el mundo de los negocios. A través del plan pretendían responder a dos tipos de competencia: la supervivencia en el mercado y el asegurarse los decrecientes suministros de materias primas.

Previo a ese tiempo el único instrumento vinculado a la anticipación era el *planeamiento financiero*. Se trata de una herramienta que hoy es aplicada por casi todo tipo de organización. De un modo simple, supone planificar solo los flujos monetarios, con la finalidad de predecir excedentes o déficits de caja, e intentar optimizar esos momentos. Se trabaja en la entrada y salida de dinero, en la administración de saldos y faltantes. Se calcula sobre bases anuales y periodos inferiores. Puede servir como cotejo de los resultados contables logrados. El concepto de costos estándares es un parámetro de eficiencia. Vale aclarar, como indican Hermida y Serra (1989), que aunque sea lo único planificado en la organización, no significa que no haya estrategia. Todo lo contrario,

aún en ausencia de estrategias explícitas, estas subyacen. Muchas veces, pueden descifrarse viendo los comportamientos financieros.

Es posible distinguir una segunda fase, que hizo su aparición en la primera mitad del siglo XX, y es consecuencia de la extensión del planeamiento más allá del ciclo presupuestario anual. Según Hermida y Serra (1989) se estaría en la etapa de una utilización de la herramienta de un modo estático y unidimensional reconocida como los tiempos del *planeamiento basado en el pronóstico*. Se trata de enfocar las posibilidades de desarrollo y cambio presentes en función de los datos del pasado proyectados a futuro, conformando un proceso unidimensional porque se trabaja en una sola dimensión: *la actual*. El planeamiento se realiza a partir de determinados instrumentos que indican una posición en la realidad, de la cual se deduce el plan para llevar adelante la propuesta derivada del instrumento analítico.

En la última parte de la fase en análisis (décadas del 1960 y 1970), aparecieron todos los estudios fundados en matrices, de la cuales quizás la más mencionada es la del *Boston Consulting Group* (BCG). De ellas surgen recomendaciones que no contemplan posibles movimientos, cambios y adiciones o sustracciones. En esta etapa, empiezan los análisis sobre el largo plazo, pero su abordaje también es realizado de un modo muy lineal. Frente a tal posición corresponde tal acción (opciones del tipo: si ocurre A entonces B). El planeamiento se transforma en un ejercicio de rutina, casi como una copia del año anterior, con ciertos ajustes que tienden a alcanzar los objetivos no logrados.

Hermida y Serra (1989) reconocen a partir de los años ochenta del siglo XX, se produce el advenimiento de un nuevo estilo de planificación, especialmente cuando la situación se vuelve muy competitiva y se exige mayor información desde el entorno, desde el cual surgen los recursos o a los cuales se pretende servir. Identifican dos subetapas de esta fase: el planeamiento dinámico y multidimensional a nivel de negocios (*business planning*) muy orientado al marketing y el planeamiento dinámico, multidimensional y creativo a nivel de empresa (*corporate planning*). En tiempos del *business planning* los responsables desestiman la importancia del pronóstico y enfocan su atención en la interpretación de los fenómenos primarios del mercado, que marca el ritmo del cambio. El plan y la asignación de recursos varían en el tiempo y de un modo multidimensional, porque abarca todas las dimensiones posibles del ámbito producto-mercado sin atarse a lo que la empresa siempre fabricó. Se descubre que la oferta es muy competitiva, que la demanda está formada por consumidores que pueden variar sus gustos, y que la empresa

se encuentra sumergida en un contexto con variables no controlables (político legal, económico, socio cultural, tecnológico y del contexto mundial).

Puede verse que, condicionado por los tiempos, el abordaje de este modo de planificar está basado en la búsqueda de la competitividad. Principalmente mira hacia el entorno y programa la reacción frente a los cambios ocurridos o a acontecer. En el intento por aprender del entorno se toman muchos instrumentos que eran utilizados en la planificación pública en la búsqueda del *Estado del bienestar*. También se recogen los estudios de la economía industrial y los primeros análisis de competitividad. Si bien es evidente que el avance del planeamiento se da en organizaciones privadas lucrativas, la mayoría de los instrumentos desarrollados pueden ser utilizados en las organizaciones sociales, tanto privadas como públicas. Solo cabe tomar en cuenta que en estos casos los objetivos perseguidos no estarán orientados a la maximización de utilidades.

Por último, el *corporate planning* tiene las características de la fase anterior pero con el agregado de creatividad, de previsión de varias tendencias y escenarios futuros. De ese modo, la organización puede contar con varias respuestas a cambios no previstos y con estrategias alternativas que generen sorpresas y le ocasionen dificultades a la competencia en su propia planificación. Esta forma del planeamiento pretende crear opciones mirando hacia el exterior, analizando los escenarios.

La última etapa de la evolución de la planificación en las organizaciones empresariales es la llamada *Administración estratégica*, que se presenta cuando en algunas organizaciones de vanguardia se amalgamó el plan estratégico y la administración total en un único proceso. No se realiza una vez por año o por un tiempo mayor, sino que la estrategia es inseparable del proceso de administración, está en permanente seguimiento, revisión, evaluación y reformulación.

Administrar estratégicamente implica que la estrategia guía todos los pasos de la organización y, en función de ella, se adecuan todos los procesos administrativos, incluida la adaptación de la estructura y de la cultura. Interpretamos que las herramientas que desarrollamos (Cuadro de fuerzas estratégicas, Plan operativo y Control concomitante) encuadran en esta fase de la evolución del planeamiento de organizaciones.

El proceso de planificación en las organizaciones privadas no lucrativas sigue el camino de las organizaciones empresariales y, a partir de la última etapa, empiezan a aparecer algunas previsiones particulares por parte de los grandes autores de la administración. Por ejemplo, hacia inicios de la década de 1990 Peter, Drucker publicó un libro dedicado específicamente a este tipo de entidades, en el cual reconoce el carácter

de entes misionarios indicando que existen para cumplir su misión de acuerdo con su visión y remarca que, para ello, necesita de un plan que permita comercializar sus servicios.

Lo importante a destacar de su exposición es la utilidad de todo lo previsto para las organizaciones lucrativas, solo que la actividad difiere porque el objetivo de la transferencia es algo intangible que se transforma en un valor para los clientes o usuarios de la organización. Es decir, ello implica usar las herramientas de la planificación, pero siempre tomando en cuenta la *misión* de la entidad y las particularidades que esa “misión” suponen para sus beneficiarios. Por lo tanto, toda estrategia debe pensarse desde la identificación de ese sujeto que le da sentido a la organización, a la necesidad de satisfacerlo.

Entonces ¿Es necesario planificar?

Se podrán verificar, en el detalle del proceso histórico, las idas y vueltas de la planificación y el interesante debate que se desarrolla en las Ciencias sociales alrededor de su aplicación. Los economistas liberales, en su dogmatismo a ultranza, sostuvieron y sostienen que la planificación no es necesaria, principalmente por ser una herramienta que puede fiscalizar los hechos de los mercados. Dichos argumentos se instalaron como verdades irrefutables en la década de 1990. Los resultados obtenidos del retiro del Estado y de la falta de planificación están a la vista. Por seguir recetas ideológicas así nos fue como país.

Un segundo argumento indica que en tiempos turbulentos en que prima la ambigüedad, planificar puede transformarse en un proceso vano, porque la realidad puede resolverse por cualquier lado. En estas circunstancias, la planificación puede significar gastos innecesarios y la pérdida de tiempo en las reacciones para apagar incendios. La respuesta a este tipo de razonamiento es que precisamente en tiempos de gran incertidumbre es cuando más necesario se hace planificar. Es posible que en algunas de estas circunstancias el plan quede invalidado en el primer punto crítico de control, pero también es posible que en ese mismo momento se activen estrategias contingentes que operen reduciendo la incertidumbre. Y aun cuando dichas estrategias fracasasen, o no se las haya ejecutado, los análisis realizados y los futuros que se conjeturen darán elementos como para decidir en mejores condiciones que sí no se hubiese realizado ninguna previsión. Es decir, cuando hay ambigüedad, más se requiere planificar.

En consecuencia, ¡claro que es necesario planificar! Siguiendo a George Morrissey (1999) serían dos las razones por las cuales es importante la planificación: 1) la necesidad de tener claro por qué carriles y

de qué formas se desarrollará la organización, y 2) la adaptación y las respuestas a los condicionantes del entorno. Planificar significa intentar dominar el desarrollo y saber cómo actuar en el ambiente que nos rodea.

Queremos cerrar este acápite con una reflexión de Matus (2008, p. 10): “si planificar es sinónimo de conducir conscientemente, entonces no existe alternativa a la planificación... o planificamos o somos esclavos de las circunstancias... negar la planificación es negar la posibilidad de elegir el futuro, es aceptarlo tal como sea”. Intentado sintetizar su proposición, y viéndolo en términos de relaciones de poder, podemos afirmar que: *o planificamos o nos planifican*.

Arie De Geus (1988) indica que “la finalidad real de la planificación no es predecir ni hacer planes, sino aumentar la capacidad para que una organización comprenda mejor su posición, interprete y asimile las nuevas realidades e incremente su capacidad para producir y sostener el cambio” (citado por Medina Vásquez y Ortegón, 2006, p. 82). Finalmente algo que no es poco, Matus (2008) sostiene que toda organización que planifica es una organización que aprende. Su cita nos lleva al planteo de Peter Senge (1990), pues toda organización que aprende es una organización inteligente¹².

Se puede acertar o se puede errar en la aproximación al futuro y en la definición de estrategias. Se puede errar por un mal cálculo o por factores externos que no se supieron leer. Pero tanto el acierto como el error generan información que debe ser aprehendida para no cometer los mismos errores del pasado. Dice Matus (2008, p. 30) “podemos acertar o errar por casualidad, y de ellos podemos hacer un aprendizaje”. De modo paralelo, indica que resulta posible descubrir aciertos y fallas en nuestras informaciones o en los cálculos realizados o en el marco teórico que utilizamos y todo ello se transforma en conocimiento que nos obliga e internalizar. Cierra su reflexión diciendo que “de esa manera la planificación supone además organizar el sistema de aprendizaje sobre el pasado reciente en una puesta o prueba de nuestros métodos para tratar con el futuro” Matus (2008, p. 30).

Plan operativo

Según el proceso descrito en el capítulo anterior, una vez que se han identificado las estrategias que señalan cómo pasar desde la SA a la SP, es el momento de pensar en la acción, en las actividades que harán realidad

12 Senge incorpora una visión más holística para la toma de decisiones, la idea fundamental que está detrás del aprendizaje organizacional es que lo considera como un producto resultante de la combinación de los valores de aprendizaje individual y colectivo.

las alternativas seleccionadas. Pero la acción no puede ser inorgánica o anárquica, es necesario garantizar eficacia en el logro de la estrategia, lo que supone acciones ordenadas, coordinadas y controladas. Será imposible lograr esas situaciones si no se realiza la acción primigenia de la administración que recordaba Henri Fayol: la previsión.

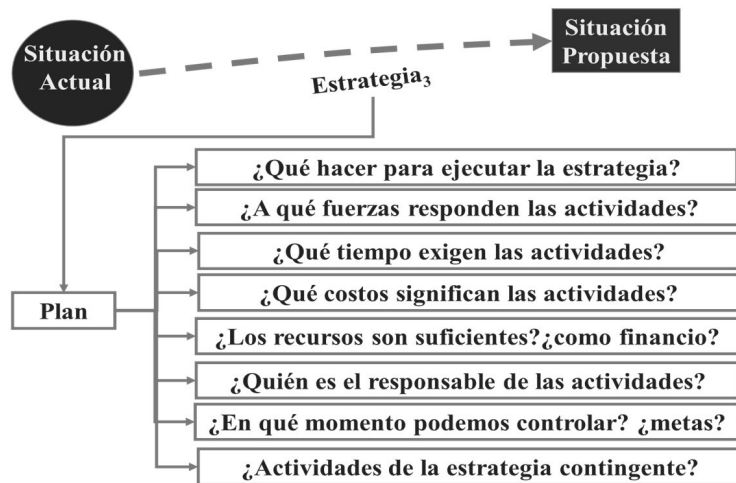
Es necesario prever los pasos que se realizarán para cumplir con los objetivos que implican el pasaje de situaciones (la situación problemática concreta del modelo). En general, y por importancia de las decisiones que significan las estrategias, la recomendación es que la previsión se transforme en planificación. En consecuencia, la estrategia como camino conduce al plan.

Aquí cobra importancia una cuestión que, a veces, no se la considera demasiado: el tiempo. Cada una de las acciones lleva un tiempo de realización. Puede darse que una acción sea independiente de otra, es decir, que puedan realizarse al mismo tiempo, o ser una acción dependiente de la otra, lo que significa que la segunda no pueda comenzarse hasta terminar la primera. En muchas circunstancias, la acción dependiente puede comenzar después de alcanzar alguna meta intermedia de la acción independiente.

Determinada la concatenación de acciones en el tiempo, vale la pena recordar que la mayoría de ellas, además de tiempo, requieren de determinados tipos de insumos que deben estar disponibles al momento de comenzar. Esos insumos pueden estar en la organización o puede ser necesaria su adquisición. Cualquiera de las dos opciones supone una asignación de recursos. Es decir, asignar recursos para que los insumos estén disponibles al inicio de cada actividad. Aquí debemos recordar otra cuestión, cuando hablábamos de las restricciones aparecía como un tema central la existencia de los recursos necesarios, y la pregunta que surge es ¿hay disponibilidad en la organización como para llevar adelante las acciones? Si la respuesta fuese negativa ¿existe alguna forma de lograrlos? En cualquier caso, las respuestas a dichas preguntas exigen, en primer lugar, un cálculo de los recursos necesarios, que inevitablemente proviene del cálculo de costos.

Algunas preguntas disparadoras, complementarias a las expuestas, se muestran en la figura 29, en la cual se ha seleccionado una estrategia para pasar de la SA a la SM en un tiempo determinado.

Figura 29: Preguntas disparadoras para el plan.



Fuente: Elaboración propia.

Definidas estas cuestiones, se estaría en condiciones de volcarlas en uno de los famosos gráficos de Gantt (figura 30), instrumento que, con algunos agregados, se utilizarán para la ejecución y el control de las actividades. Este vuelve a tener la impronta de Campitelli y sus trabajos realizados desde el enfoque de la Escuela de la Gestalt sobre la percepción. En la propuesta para la presentación, existe un cronograma que detalla, a través de una línea gruesa, el tiempo involucrado en el desarrollo de cada actividad. El sabido gráfico queda complementado con el detalle de la estrategia perseguida, las actividades programadas, las fuerzas involucradas a las que responden las actividades, una estimación de los costos y el/los responsable/s de cada actividad.

En los triángulos en blanco, se muestran los puntos de control determinados en el momento de la planificación. Recordemos que, en el plan, están en blanco, recién en la ejecución y cuando esté operando el seguimiento y la evaluación de las acciones será posible determinar si serán pintados de verde, amarillo o rojo. También se identificarán el/los responsable/s de cada actividad y en qué consistirá su rendición de cuentas, cabe reconocer los puntos de control en el tiempo e identificar cuáles de estos son críticos. Con la relación entre el indicador de base y el indicador del objetivo en ese tiempo se deben definir los umbrales para poder juzgar la gravedad de un desvío en cada meta¹³.

13 Recordemos que los puntos de control son aquellos momentos en que resulta factible y conveniente realizar la verificación de la ejecución de actividades. El punto se transforma en crítico cuando presenta elementos de gravedad, es decir, que un incumplimiento puede disparar una estrategia de

Por último, si se han formulado estrategias contingentes, vale descubrir en qué momento de una brecha entre el indicador medido en el control y la meta definida se dispararán tales alternativas.

Figura 30: Instrumento simplificado para la presentación del plan estratégico.

Estrategia propuesta	Fuerzas Involucradas	Actividades	Costos	BIMESTRES												Responsables
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	F1, F5, F7	1.1		▲	▲	▲	▲									
	O6, O7, O10	1.2								▲	▲					
	D1	...														
	A3, A6	1.n											▲	▲		
2	F2, F4, F7	2.1		▲	▲	▲	▲									
	O1, O3, O4	2.2														
	D2, D5, D11	...														
	A2, A3, A10	2.n											▲	▲		
3	F3, F5, F11	3.1		▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲		
	O2, O5, O8	3.2														
	D3, D4, D7	...														
	A4, A7	3.n														

Fuente: Elaboración propia.

Definidas las actividades y tiempos, corresponde calcular los costos para saber qué recursos económicos y financieros serán necesarios. Teniendo este dato, las pregunta son ¿sí disponemos de dichos recursos? o, en términos más amplios, ¿cómo financiamos las actividades? ¿Cuánto de recursos propios y cuánto de endeudamiento? ¿Puedo recurrir al aumento del capital o a los mercados de capitales? Es decir, se estaría anticipando parte de los problemas financieros sobre los modos de obtener fondos para llevar adelante un proyecto. Recordemos que cada fuente tiene un costo y un riesgo diferente, y siempre es conveniente analizar la relación costo/beneficio en la obtención y cálculo de los datos.

Conocer los costos de una actividad planificada permitirá reconocer cuántos recursos serán necesarios para poder llevarla adelante. No vamos a realizar un desarrollo significativo de cuáles son los componentes de los costos a tomar en cuenta, solo remarcaremos que lo prioritario del cálculo estará definido por lo financiero; el principal cometido es saber cuántos recursos serán necesarios. En segundo lugar, dado que se estaría

contingencia. Es común que, por razones de costos, se tienda a implantar el control sobre los puntos críticos con lo que ambos conceptos coincidirán.

en una instancia de planificación, el tipo de costo a estimar será preventivo. No serán costos reales.

Recordemos que los costos de producción preventivos se calculan sumando los gastos y las amortizaciones (Frank, 1968). Gastos es todo tipo de erogación o consumo de un stock, mientras que las amortizaciones son un cálculo representativo de la depreciación de los bienes durables.

Desde la mirada financiera, lo prioritario es el cálculo de gastos, porque las amortizaciones no significan salida de dinero, salvo que se analice la adquisición de un bien durable. Si se trata de una actividad que generará sus propios ingresos, deberán estimarse hasta el momento que dicha actividad se autofinancie.

Cabe recordar que entre los gastos deben calcularse los insumos que se compren o se consuman de los stocks, el pago del personal involucrado y algún otro tipo de gastos (energía, agua, seguros, etc.) como para poder llevar adelante la acción. Pero no todos son costos de producción. Según el tipo de planificación que se realice puede incurrir otro tipo de costos: los de *transacción*. En este concepto, se incluyen todos los costos y acciones realizadas para asegurarse el cumplimiento de una transacción por la otra parte. En muchas circunstancias, son muy difíciles de calcular, por no existir un precio visible, razón por la cual obliga a recurrir a costos de oportunidad. También están los *costos de incumplimiento*, aquel agregado de valor que no reporta utilidad para el consumidor y, en consecuencia, no está dispuesto a pagarlo. En este concepto, están incluidos los costos provenientes de errores que exigen el cumplimiento de garantías y de rehacer una tarea.

También será necesario tomar en cuenta *costos de comercialización* (transporte, almacenaje, acondicionamiento, seguros, entre otros), *costos financieros* (intereses) y *costos de la calidad*. Si los tiempos y las dificultades impiden un cálculo pormenorizado de los costos, al menos, es necesaria su identificación cualitativa. En un proceso más lento y participativo de planificación estratégica, será imprescindible su cálculo cuantitativo.

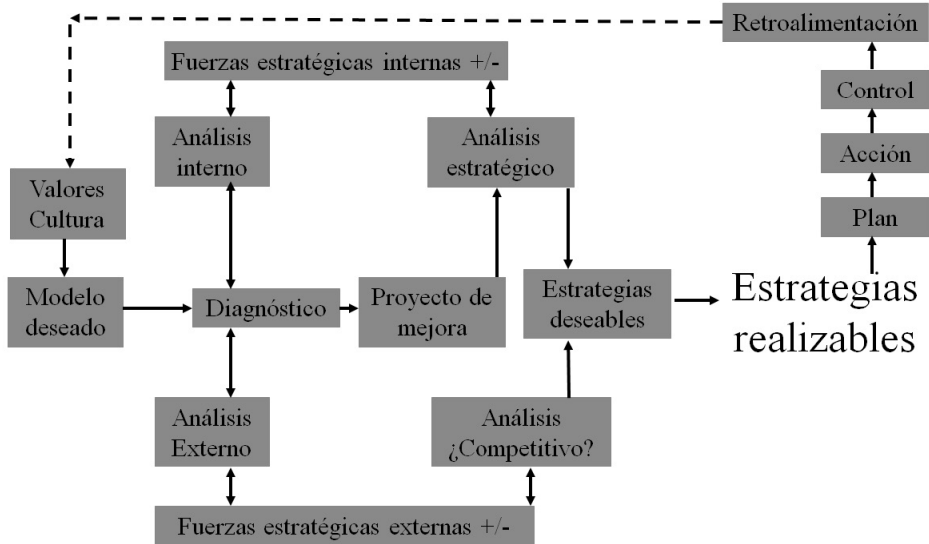
El proceso de planificación estratégica

El Plan Estratégico es el proceso de llevar a actividades (acciones, operaciones) la definición de la estrategia. Se trata de un proceso iterativo que supone pasar varias veces por los mismos subprocesos. Así, de un modo permanente, se vuelve sobre los propios pasos. Pero cada vuelta será, a no dudarlo, más rico, porque habrá más conocimientos.

En la figura 31 sintetizamos el proceso completo, desde los diversos pasos para analizar y formular las estrategias descriptos en el capítulo

anterior, hasta su plasmado en un plan operativo, su ejecución, control y el proceso de retroalimentación que supone la mirada de sistemas complejos.

Figura 31: Esquema sintético del proceso de planificación estratégica.



Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que siempre se comienza con la revisión de valores o principios que enmarcan culturalmente el proceso de planeamiento. Esos principios llevan a definir un modelo deseado que servirá de norte a todo el proceso de reflexión y decisiones que posteriormente se llevarán a cabo. El paso siguiente es la crítica de la realidad o situación actual, efectuada desde la guía de la situación deseada, en sus aspectos interno y externo, de la cual surgirá una idea de cuán lejos estamos del modelo ideal. Sabiendo en qué circunstancias se halla, el paso siguiente es definir objetivos, es decir, hacia qué meta se pretende dirigir al cabo de un determinado tiempo (horizonte del planeamiento o zona de conflicto). Allí aparece el verdadero problema, que supone pasar de la situación actual (en la que se han definido algunos indicadores cuantitativos o cualitativos) a los objetivos y metas de la situación de mejora (que también contienen indicadores de desempeño y concomitantes).

La situación problemática lleva a realizar un análisis más profundo, llamado análisis estratégico. En el gráfico se muestra una mirada interna (en la cual identificamos fuerzas a favor y en contra que con seguridad serán más y definidas con más precisión) y una externa (en la cual también vemos cómo esos aspectos condicionan una primer selección de estrategias). De forma resumida, podemos decir que del análisis aparecerán algunas

estrategias para llevar adelante, pensadas desde fuerzas positivas y/o desde el modo de corregir algunas negativas. Esas estrategias serán contrastadas con los aspectos externos e internos para verificar si resultan viables o no. De las viables finales, se seleccionan las estrategias realizables.

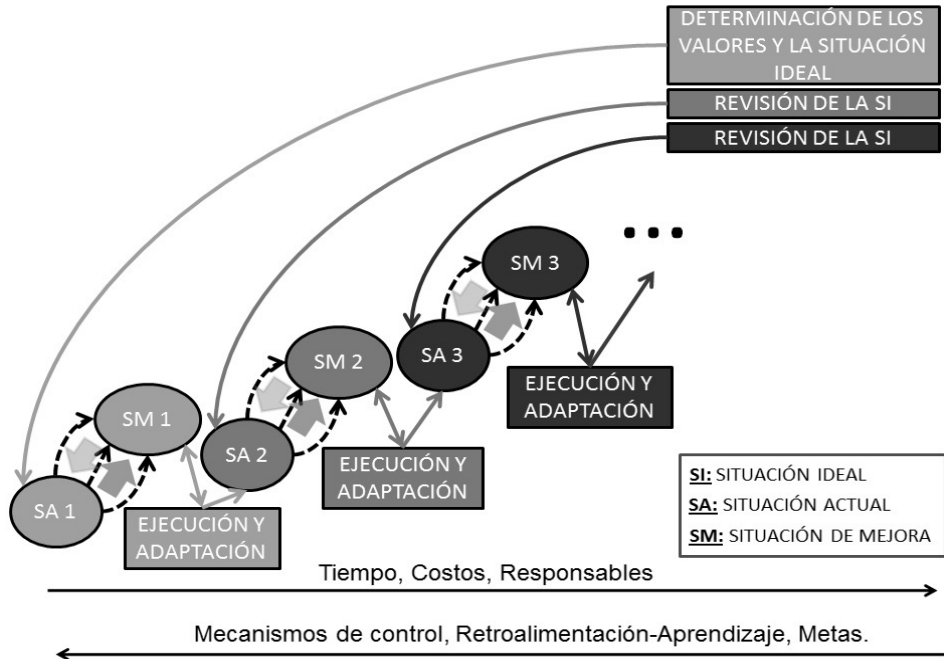
Definidas las estrategias realizables, es decir, los caminos para pasar de la situación actual a la situación objetivo, el paso siguiente es la formulación del plan. Supone al menos: la identificación de actividades y acciones para alcanzar los objetivos, su ordenamiento en el tiempo, la asignación de recursos y su disponibilidad, la definición de responsabilidades y de los puntos de control (y puntos críticos de control).

Con el plan consumado, llega el momento de la acción, de su puesta en marcha y ejecución. A medida que el plan se ejecuta, debe tener lugar el seguimiento de las actividades programadas y la verificación en cada uno de los puntos de control del cumplimiento o no de las metas fijadas. El control, volvemos a decir, es central para equilibrar el sistema complejo y controlar el proceso entrópico. Desde el ejercicio del control, en cada punto de control, opera la retroalimentación, que estará informando que las metas se alcanzaron, con lo cual el plan continúa su ejecución sin dificultades, o que existió un desvío no significativo que supone la continuidad en condiciones de alerta. Cuando los desvíos son graves, puede dispararse una estrategia contingente o puede ser necesario volver a realizar el proceso de formular y programar las estrategias.

El ciclo de la planificación estratégica a la utopía concreta

Sintetizaremos ahora todo el proceso de formulación de la estrategia y de planificación de su ejecución y, en cierta medida, el concepto de *utopía concreta* con que se refería Matus a la situación deseada. En su momento, decíamos que lo primero es definir lo que se quiere ser, lo deseado. Se lo ubica fuera de la línea del tiempo porque se supone que no se puede alcanzar en un primer proceso de planificación. Ese modelo deseado sirve como referencia cada vez que se revisa la situación actual, para hacer el diagnóstico y orienta cada vez que se define la situación proyecto. Se supone que al cabo de una serie de procesos de planificación esa situación deseada puede ser alcanzada. De allí lo de utopía porque no se llega en el inicio y concreta porque en sucesivos ciclos se podrá llegar a ese horizonte deseado. La figura 32 ilustra adecuadamente ese proceso.

Figura 32: La utopía concreta y los ciclos de la planificación estratégica.



Fuente: Elaboración propia.

Todo comienza al definir la situación deseada después de analizar valores y principios que guían la acción. Desde la situación deseada, se realiza la crítica de la realidad indicada por la flecha punteada que se dirige a la situación actual 1. Como dijimos antes, sabiendo en qué punto se hallan ubicados, se puede definir la situación proyecto, es decir, los objetivos a alcanzar en un tiempo determinado. Luego vendrá el análisis estratégico que facilitará la selección de las estrategias que llevarán al plan estratégico que se identifica con 1. Se ejecuta el plan y se aplica el control sobre las acciones, lo que genera información que alimentará un nuevo proceso de planificación.

La información de la retroalimentación del control del primer plan forma parte de la situación actual 2, que se vuelve a analizar desde la situación deseada. Ese proceso de crítica vuelve a estar señalado por una flecha de puntos que desde la situación deseada va a la situación actual 2. Hecho el diagnóstico se puede pasar a la situación proyecto 2 que permitirá reconocer el problema para aplicar el análisis estratégico, su síntesis y la definición de nuevas estrategias que programaremos en el plan estratégico 2. El nuevo plan supone su ejecución y control y, otra vez, la retroalimentación para una nueva situación actual que entre la información recibida y la mirada desde lo deseado iniciará un tercer ciclo

de la planificación. Hemos separado la figura con líneas puntadas que señalan el espacio del primer ciclo de planificación, luego del segundo y una tercera fase en la cual sintetizamos lo que sería el proceso hasta n oportunidades. En algún momento, siempre orientados desde la utopía concreta han de alcanzarse sus supuestos.

Por último y para agregar alguna dosis mayor de complejidad, recordemos que la situación deseada supone una revisión en función de los resultados logrados en cada proyecto de investigación, con lo cual, sin invalidar su función de orientar el proceso de diagnóstico, proyecto, ejecución y evaluación, dicho escenario deseado puede ir cambiando.

Sobre las organizaciones

Las organizaciones son el sujeto/objeto micro sistémico, la unidad de análisis estratégico más chica abordada en el espacio Estrategias en Sistemas Agroalimentarios. La propuesta del presente es pensar estratégicamente organizaciones, un concepto amplio, que incluye aquellos sistemas sociales con y sin fines de lucro. Se trata de sistemas complejos y diferentes entre sí, lo que entraña la necesidad de discernir, en cada caso, la naturaleza del ente para después aplicar el modelo de formulación de estrategias según sus fines y objetivos. La consideración de las organizaciones como un sistema indica la posibilidad de recuperar dos procedimientos de investigación específicos: el estudio de casos y la investigación acción. Recuperamos, de ese modo, estudios originarios de la Ciencia de la administración, ámbito en el cual comenzó a aplicarse este método. Como corresponde a su objeto, la Ciencia económica intenta aportar criterios al proceso de decisión estratégica de las organizaciones, razón por la cual realizamos repaso de la evolución desde la *Teoría de la empresa*, por tratarse de la organización más estudiada. Realizamos el recorrido desde las concepciones primigenias de los clásicos hasta las vertientes más novedosas como la teoría de la agencia, del evolucionismo económico, de la regulación, del caos y otros enfoques similares. De cada corriente de pensamiento, se pueden obtener aspectos interesantes, cuando se sabe reconocer y recortar los componentes ideológicos.

Estrategias en organizaciones

No es posible pensar y formular estrategias sobre organizaciones si previamente no se caracterizan de qué se trata cuando se usa este concepto. Una primera aproximación, para evitar cualquier planteo extraño a la Economía, es indicar que se trata de sistemas sociales. De un modo amplio, podemos definir a las organizaciones como un sistema de relaciones de un grupo humano que realiza actividades de trabajo con un cometido común. Las organizaciones son sistemas y los sistemas se instituyen a partir de objetivos. En consecuencia, los objetivos de las organizaciones constituyen el elemento principal de su existencia. En este caso, estos objetivos de fondo aparecen cercanos al concepto de fines que utilizamos para la situación deseada o al concepto de misión-visión usado en la planificación estratégica convencional.

Amitai Etzioni (1980) definió a las organizaciones como unidades sociales construidas para conseguir objetivos específicos. A renglón seguido, se enuncian las características, según el cumplimiento de tres condiciones:

- La división del trabajo: en toda organización hay personas que desarrollan determinadas rutinas que le fueron asignadas en función de un objetivo común. Incluso, esta división del trabajo se presenta en las organizaciones unipersonales, solo que en este caso se manifiesta en el tiempo que le dedica a cada actividad.
- La existencia de uno o más centros de poder que las controlan y las dirigen hacia sus fines: es inconcebible una organización sin la existencia de poder, con todas las implicancias que ello significa en la toma de decisiones y en la conducción o liderazgo que exigen los grupos humanos. Se podrá distinguir entre un poder formal y los poderes informales. El poder formal está muy vinculado al proceso legal de decisiones; se reconoce la existencia de organizaciones jerárquicas y organizaciones democráticas. Las organizaciones jerárquicas son aquellas en las cuales algunas personas tienen la facultad de decidir y otras no. Es el caso típico de

las empresas lucrativas cuya legislación en Argentina le otorga tal facultad a los dueños del capital.

- La sustitución del personal: las organizaciones, salvo las individuales, suelen superar la vida de las personas. Vencen al tiempo. Para que ello ocurra, las personas se deben poder reemplazar.

Si se trata de sistemas sociales, es indudable que las personas que lo integran deben comunicarse entre sí en la realización de sus trabajos; pero también caben las órdenes, recomendaciones, enseñanzas, rutinas, objetivos. Desde ese punto de vista, resulta ineludible que la comunicación constituye el factor que otorgará consistencia a las relaciones.

Etzioni (1980) le asigna un alto valor a la racionalidad y a la búsqueda de eficiencia en las organizaciones, lo que supone una evaluación permanente de su desempeño, para lo cual, la existencia de un sistema de control se transforma en fundamental para evitar la tendencia de los sistemas a la entropía. También destaca que a medida que una organización perdura va generando una burocracia que produce efectos en las personalidades de sus miembros. De ese modo, se empieza a construir parte de la cultura de la organización, que condicionará a los miembros, del mismo modo que el accionar y la prédica de las personas tendrá efecto en la cultura. A veces, este efecto recíproco entre sujeto y grupo puede generar conflictos. Así, se empiezan a identificar diversidad de objetivos o, la *pluralidad de fines* en según Etzioni.

Como cierre de estos comentarios sobre la organización, recordemos que John Kenneth Galbraith (1980), en su definición de economía, plantea la necesidad de verificar el modo con que los objetivos benefician o perjudican a la sociedad. Como buen institucionalista preocupado por los fines de las organizaciones, con su referencia al *bien común*, nos introduce en el campo de la ética, específicamente desde la perspectiva de Amartya Sen y Bernardo Kliksberg, quienes han desarrollado una escuela de pensamiento denominada la *Economía con rostro humano*.

Sobre la investigación estratégica en organizaciones

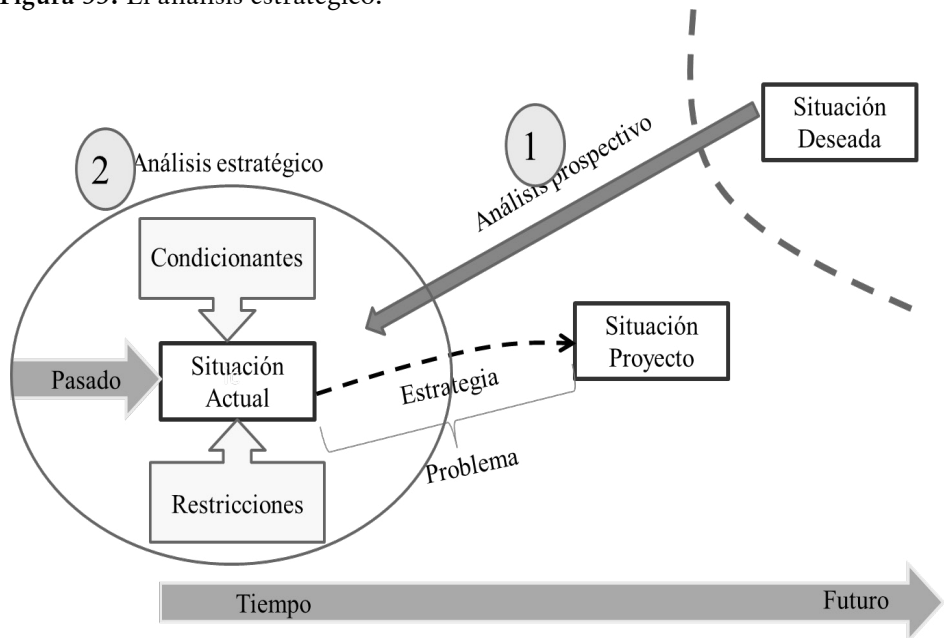
Para resumir lo desarrollado en los capítulos anteriores, el análisis estratégico en organizaciones supone dos momentos marcados (figura 33). El primero, podríamos denominarlo *análisis estratégico-prospectivo*, implica el estudio de la realidad vista desde la SD con una mirada esencialmente valorativa. Y el segundo, de *análisis y planeamiento estratégico*, abarca el estudio de las fuerzas que traccionan en la situación problemática de pasar de la SA a la SP en el marco de la SD y el análisis de las

alternativas estratégicas (entendidas como los caminos hacia la SP). En ambos momentos, el planteo es realizar una investigación de la realidad para poder responder a problemas diferentes. En el primer caso, la investigación tratará de responder a la pregunta: ¿cuán lejos se está de lo que se desea? Se trata de una investigación realizada a partir de la información disponible y sin una búsqueda exhaustiva de nuevos datos.

En el segundo caso, la situación es diferente, ya hemos definido la SP, es decir, los objetivos que se pretenden alcanzar al cabo de un determinado período. El problema que se plantea en este momento es ¿de qué caminos se disponen para alcanzar los objetivos partiendo de las fuerzas a favor o en contra identificadas? Los tiempos que se ponen en juego en esta instancia son mayores y el problema da lugar a una búsqueda de información primaria o secundaria, cuali y cuantitativa. Esta información debe ser de calidad, para poder responder al problema, identificar las fuerzas operantes y formular las estrategias.

Este análisis de la situación problemática exige una investigación de la realidad, conformada por la evolución histórica que tuvo la organización y las posibles implicancias en el futuro. En consecuencia, el análisis de la realidad exige un fuerte conocimiento del pasado, que permita determinar cuáles son las tendencias que operaron y cuáles los factores de ruptura que podrían estar operando.

Figura 33: El análisis estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

El conocimiento de la historia y su interpretación se transforman en centrales para la presente propuesta de trabajo. El análisis de la realidad y su evolución histórica debe plantearse en dos niveles: en primer lugar, al determinar los hechos y las situaciones de los factores internos a la organización; y en segundo lugar, al definir los hechos y acontecimientos que ocurrieron y ocurren fuera de los límites de la organización, en su entorno.

La situación planteada requiere de la adopción de una primera definición: el reconocimiento de los límites de la organización. Es el primer paso de la aplicación de la teoría de los sistemas. Más allá de los diferentes enfoques que se pueden aplicar, se considerarán como internos aquellos factores sobre los cuales se puede aplicar gestión y en consecuencia transformar; y externos a aquellos sobre los cuales no se puede influir. Los externos se producen más allá de la voluntad propia y por lo tanto, solo se puede tratar de atenuar o potenciar sus efectos.

Del análisis interno, se obtendrán restricciones (disponibilidad de recursos, la estructura y la cultura) y definiciones políticas. Respecto del análisis externo, habrá condicionantes, los que provienen del entorno a la organización en el presente y en el momento que supone la situación problemática (tiempo de mejora). Para tomar decisiones que agreguen valor y permitan concretar los objetivos, es necesario pensar en los aspectos metodológicos que ayuden a recolectar los datos y a validarlos.

El Estudio de Casos

Cuando hablamos de *estudio de caso* o *casos* puede haber dos utilidades. La primera, que es el sentido que le daremos aquí, habla de una investigación intensiva y en profundidad de diversos aspectos de un mismo fenómeno. La segunda se refiere a una utilización con sentido formativo, es decir, se considera un instrumento destinado a para que apliquen sus conocimientos. Ander Egg (2003) indica que la palabra *caso* presenta varias acepciones. De ellas, escogimos las que sirven al objetivo del presente escrito: suceso, acontecimiento, situación particular o asunto que es objeto de investigación. Puede ser una persona, un evento, una organización o un grupo social. Cualquier fenómeno, cuyo estudio puede hacerse circunscrito en él, constituye un caso. Se trata de un método de estudio, de formación y de investigación que implica “el examen intensivo y en profundidad de diversos aspectos de un mismo fenómeno” (Pérez Serrano, 2003, p. 85). Para Ander Egg (2003, p. 313) “el estudio de caso examina y analiza con mucha profundidad la interacción de los factores que producen cambio, crecimiento o desarrollo de los casos estudiados”.

El estudio de caso se realiza con el objeto de comprender un fenómeno en cuestión. Se trata de una investigación empírica que examina el fenómeno en su contexto real. En el estudio, se utilizan fuentes variadas, tanto cuantitativas como cualitativas, aunque quizás prevalece este último enfoque. Las fuentes pueden ser tanto secundarias como primarias, y el motivo principal del estudio es aportar a la solución de los problemas. Esta última parte es importante pues la razón para afrontar este trabajo no es la generación de conocimientos por sí mismos, sino con un sentido práctico, apuntando a la resolución de problemas, a la toma de decisiones. Esta característica transforma esta metodología de estudio en la principal fuente de información de los gerentes y directivos.

Esta metodología ha demostrado ser muy eficiente en la enseñanza de habilidades para el pensamiento crítico, porque estimula la discusión, promueve el pensamiento analítico, y alienta a los lectores a testear hipótesis (Harling y Misser, 1998). Se analiza cada fenómeno en su entorno procurando facilitar la interpretación de variables que afectan un problema después de analizar el fenómeno como un todo. No nos vamos detener en el debate acerca del carácter científico de los estudios de caso. Nosotros estamos seguros de que este tipo de abordaje integra lo que se conoce como Ciencia, porque analiza con rigor las cuestiones en estudio, aplicando una nueva racionalidad en la cual las matemáticas son solo un aspecto.

Como método de acción pedagógica nació en Estados Unidos. Si bien no hay coincidencia en cuanto a la fecha exacta del inicio de esta forma de estudios, todos coinciden en que fue a inicios del siglo XX y en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard donde se lo sistematizó y se lo estructuró a través de los trabajos de Malvin Copeland en la enseñanza del programa de Derecho y Leyes. Rápidamente fue incorporado al programa de preparación para directivos de empresas. No obstante, parece que el método era utilizado desde la Edad Media como ejercicio para resolver problemas morales y religiosos sin analizar psicológicamente su problemática. Hay registros que demuestran su utilización en la Universidad de La Sorbona desde aquellos tiempos. En los trabajos de Kurt Lewin sobre dinámicas grupales y en especial los de Paul Pigors en el Instituto de Tecnología de Massachusetts, el método alcanzó una proyección impensada, alcanzando un desarrollo enorme en el campo de la investigación educativa (Pérez Serrano, 2003).

El estudio de casos es una herramienta recomendable cuando se trata de objetos/sujetos singulares, o idénticos, en las cuales las recomendaciones de uno pueden ser aplicadas a las otras, o cuando se trata de casos complicados por su complejidad (Routio, 2007). En lo que hace a la

tipología de casos, puede tratarse del estudio de un único o de múltiples casos. Este último tipo de trabajo es más rico, pues permite contrastes entre las conclusiones de cada uno. Las comparaciones por semejanza o diferencia pueden servir para elaborar conclusiones interesantes, siempre que se tome la precaución de realizar preguntas similares para poder comparar *a posteriori* las respuestas.

Hay casos descriptivos que son aquellos que buscan comunicar las formas, organizaciones y características de un objeto en estudio. La descripción debe ser realizada sobre la base de un modelo teórico determinado y siempre es conveniente la definición de un problema, pues acota la información necesaria. Estos casos también pueden ser exploratorios, cuando no existen antecedentes del estudio, porque no se realizaron, porque no se previeron todas las instancias posibles o porque existe desconfianza en las anteriores descripciones.

Hay casos explicativos, que son aquellos que buscan explicar el porqué de una cuestión. En este tipo de estudio, es necesario analizar todo su contexto desde una perspectiva histórica y contemporánea. Se trata de encontrar las razones de fenómenos en su contexto que explican una actividad desde la función que cumple, extraídas del pasado porque de un hecho en una circunstancia histórica se pueden extraer causas, dado que se sostiene que la historia es el laboratorio de las Ciencias sociales. Y explicadas desde el futuro cuando el Caso es abordado a través de las intenciones de las personas. A veces, los estudios explicativos pueden dar lugar a pronósticos, es decir, un análisis de cómo será el futuro del objeto. El tema central para estos casos es encontrar las variables y factores dinámicos del proceso.

Vale aclarar que las conclusiones de estos estudios no son universalmente válidas. El objetivo es generar otro tipo de información, más orientado a lo práctico. Igualmente nada impide que las conclusiones de un caso puedan ser utilizadas en una teoría mediante la inferencia lógica.

Enrique Yacuzzi (2005) sostiene que el impedimento de generalizar las conclusiones de un estudio de caso a toda la población tiene dos salidas. La primera, que reconoce como débil, consiste en considerar el caso como una etapa preliminar de un estudio que luego buscará resultados generales a través de los medios estadísticos. La otra forma de actuar, que llama salida fuerte, consiste en considerar la lógica del análisis, para desarrollar sobre su base una nueva teoría, justificando este camino a través de la inferencia lógica, que es epistemológicamente bastante independiente de la inferencia estadística. Sigue diciendo que en la inferencia lógica, también llamada científica o causal, “el investigador postula o descubre relaciones entre características, en el marco de un esquema

conceptual explicativo. La relevancia del caso y su generalización no provienen, entonces, del lado estadístico, sino del lado lógico” (Yacuzzi, 2005, p. 8).

Por los motivos expuestos, esa metodología puede servir como base de una teoría general, cuando se intenta producir conocimientos que se podrían aplicar a nuevas situaciones. La existencia de estudios de caso con conexiones, definiciones comunes o estructura de modelos similares facilitan el trabajo de investigadores posteriores. Aunque nada impide la utilización de la estadística, este estudio no obedece a la lógica de esa disciplina, ni a la representatividad de la muestra. En cambio, predomina el carácter ejemplar y la posibilidad de su aplicación práctica a otros casos similares. Requiere un examen intensivo del fenómeno.

Para el estudio de un caso siempre es recomendable comenzar planteando el problema que justifica la investigación y elaborando un marco conceptual para su desarrollo. El paso siguiente supone la determinación de criterios para su abordaje, la decisión sobre las estrategias de investigación y el diseño de instrumentos para la recolección de datos. Sabiendo qué se busca y teniendo las herramientas, corresponde el abordaje del caso, su análisis y la elaboración de resultados. En los casos múltiples, se replica el estudio para cada uno de los casos, se extraen conclusiones en cada uno de ellos y, finalmente, se trabajan las dimensiones que pueden ser comparables y que expliquen las semejanzas o las diferencias.

La Investigación Acción

Gloria Pérez Serrano (2003) indica que la *investigación acción* es un proceso circular de indagación y análisis de la realidad que parte de problemas prácticos analizados desde la óptica de quien los vive. Se procede a una reflexión y actuación sobre la situación problemática con el objeto de mejorarla, implicando en el proceso a los que viven el problema, quienes se convierten en autores de la investigación.

Este tipo de investigación consiste en un proceso circular, porque de modo permanente se está comenzando la investigación y con la producción de conocimiento se plantea y vuelve a una nueva investigación. Para Pérez Serrano (2003) la investigación parte de *problemas prácticos*. Es una situación muy parecida al estudio de casos, ya que el objetivo de la investigación es resolver problemas concretos de quien la plantea. La investigación queda planteada desde quien padece los problemas que se intentan resolver.

Otro elemento de la investigación acción es el objeto de la mejora. La razón de su realización es buscar información no solo para la solución de

los problemas, sino esencialmente para mejorar una situación determinada. Significa que en la mayoría de los casos el problema es la mejora. Es un proceso participativo, en la investigación no solo participa quien la dirige, sino que se recomienda la incorporación de todos los involucrados en el problema.

El origen del método fue planteado por Kurt Lewin (1940), y su desarrollo está fundado en una serie de principios que son: a) carácter participativo, b) impulso democrático y c) búsqueda de la mejora. La investigación acción tiene algunos rasgos particulares que son clasificados según su vínculo con la acción, con la investigación y con el proceso de cambio:

- Desde el punto de vista del vínculo con la acción es un procedimiento que une la teoría con la praxis, fuertemente orientada a la mejora, que busca solucionar problemas prácticos y que otorga importante protagonismo a los involucrados.
- Desde el punto de vista del vínculo con la investigación, se trata de un nuevo tipo de investigación científica de naturaleza amplia y flexible, que intenta clarificar los valores que subyacen en el grupo humano. También puede ser planteada desde una perspectiva ecológica.
- Finalmente, desde el punto de vista del vínculo con el cambio, plantea una democratización de las relaciones y abre una dimensión de colaboración. Genera una función crítica muy vinculada a las funciones de comunicación. Su propuesta es accionar hacia el cambio

Párrafo final merece la combinación con la técnica de *investigación acción* o *grupos de discusión* con el estudio de Caso. El directivo para tomar decisiones investiga un fenómeno en el cual él está inserto, sintetiza las conclusiones y las aplica en la toma de decisiones. Es un Caso típico de investigación acción, aunque los pruritos de algunos administradores hayan dejado de reconocer la utilidad de esta técnica que quedó, en parte, restringida al uso del docente dentro del aula, como aprendizaje desde su propia práctica.

La organización como sistema

Para investigar y analizar la organización, proponemos, como uno de los marcos teóricos centrales, la teoría de sistemas complementada con aristas teóricas que hemos expuesto en los capítulos anteriores. Desde esta perspectiva, toda organización puede ser analizada como un sistema

(figura 34). Si dicho análisis es de caja negra no se verifica lo que ocurre dentro; en estas situaciones, el estudio significa vincular los insumos con los productos. El análisis de los productos no podrá ser realizado si previamente no vemos cuáles pueden ser los fines u objetivos de un sistema.

Esto quiere decir que el primer paso es verificar cuáles son esos fines perseguidos por la organización bajo estudio. Desde nuestra óptica, estamos fuertemente convencidos de que la principal finalidad de toda organización es satisfacer necesidades. Pues si no hay nadie con necesidades esperando nuestro producto, la organización no tiene razón de ser¹⁴. Es común que los fines previstos, que justifican una organización, se traduzcan en objetivos, es decir, en metas a alcanzar al cabo de un tiempo determinado. Estos deben ser definidos de un modo tal que permita su verificación (muchas veces es recomendable idear un indicador). Vinculado a estos conceptos suele hablarse de *objeto*, término de significado diferente pues se refiere a las cuestiones que atenderá la organización. Es decir, qué cosas hará.

Figura 34: La organización como sistema.



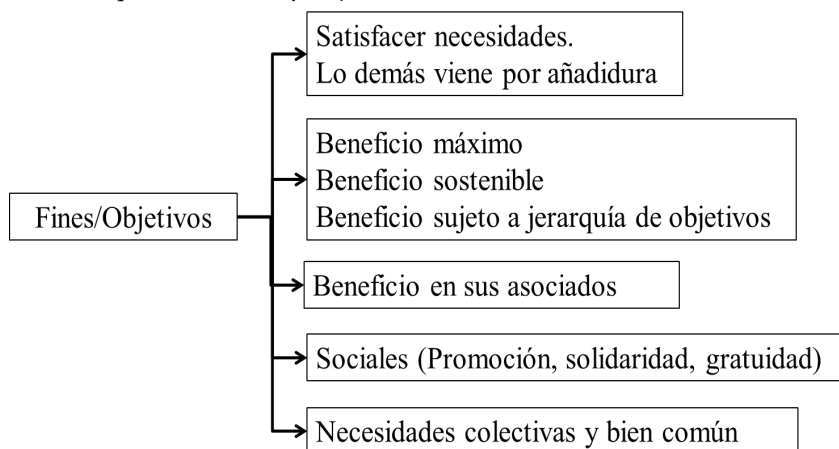
Fuente: Elaboración propia.

Los fines y objetivos son elementos fundamentales a tomar en cuenta al definir estrategias entendidas como *camino* (figura 35). No será lo mismo

¹⁴ Más allá de que los tiempos parecen llevar a las empresas por la senda del beneficio, sin importar mucho el cómo, nos parece importante pensar los fines desde el *qué necesidad satisfacemos*. Si se atiende una carencia la organización tendría una *misión* adecuada y se justificaría la existencia. Estaría clara su razón de ser y obrando en función de ella, el beneficio vendría por añadidura.

analizar estratégicamente un sistema que persigue el beneficio, máximo o sostenible, de aquellas que no persiguen el beneficio en la organización, sino en sus miembros, o de aquellos cuya misión no resulta clara y debe ser definida por sus estatutos o sus direcciones. En esta última categoría entran las organizaciones públicas y algunas otras de naturaleza social o de la llamada economía de la solidaridad. Estos aspectos importantes serán desarrollados más detenidamente en un apartado en el presente capítulo.

Figura 35: Esquema de fines y objetivos.



Fuente: Elaboración propia.

Para alcanzar los objetivos, el sistema organizacional requiere de insumos. Esos elementos pueden ser materiales o humanos; también habrá energía, valores y conocimiento ingresando al sistema (figura 36). Los elementos materiales pueden ser traducidos en términos de factores productivos, la tierra y el capital serán los principales insumos materiales, también la tecnología cuando esta se traduzca en un equipo determinado. En lo que hace a los elementos humanos, podemos distinguir aquellos que aportan su capacidad de trabajo a cambio de una retribución llamado salario (mano de obra), a aquellos que presentan esa capacidad de trabajo pero con habilidades o formación profesional para coordinar y dirigir las actividades de la organización (la gerencia o estrato administrativo-contable). Otras personas son quienes aportarán el capital necesario para la existencia de la organización;(los capitalistas). Es bastante común que estas personas, además del aporte, cuenten también con las capacidades de dirigir la organización. En las lucrativas, les competen las principales decisiones y votan en función de la cantidad del aporte realizado; en las entidades democráticas, estos aportantes se transforman

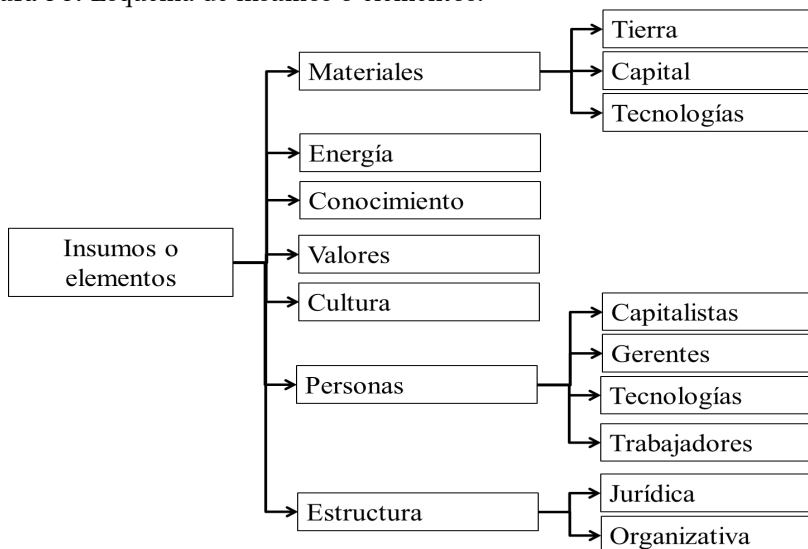
en socios o asociados y, cualquiera sea su aporte, su decisión significará un voto.

Todo sistema tomará energía proveniente de fuentes, identificando bienes públicos como la energía solar y los provenientes de distintos sistemas de producción energética, los cuales deberán ser pagados. Habrá también aportes culturales, es decir, hábitos y modos de ser que caracterizarán los comportamientos de las personas y conocimientos que podrán provenir de las personas o de distintos sistemas de registro de dicho conocimiento.

La estructura es otro elemento que conforma el sistema, entendida como los componentes que resultan necesarios para el funcionamiento de la organización, sus vinculaciones y la necesaria coordinación entre ellos. Recordemos que el concepto de *estructura* es una palabra que proviene de la teoría sistémica y que significa el modo con que se identifican componentes en cualquier sistema y sus articulaciones. Hemos recurrido a esta descripción para referirnos a lo que normalmente se llama *organización interna* de una entidad, lo que resulta una segunda acepción del término organización, que en un caso se refiere al ente y en el otro, al modo con que se realizan las tareas en su interior.

La estructura organizativa, es decir, la cantidad de elementos existentes en el sistema y el modo en que se divide el trabajo de las personas, es distinta a la estructura jurídica. Esta última hace referencia al modo con que la organización se ajusta a las leyes que regulan su existencia.

Figura 36: Esquema de insumos o elementos.



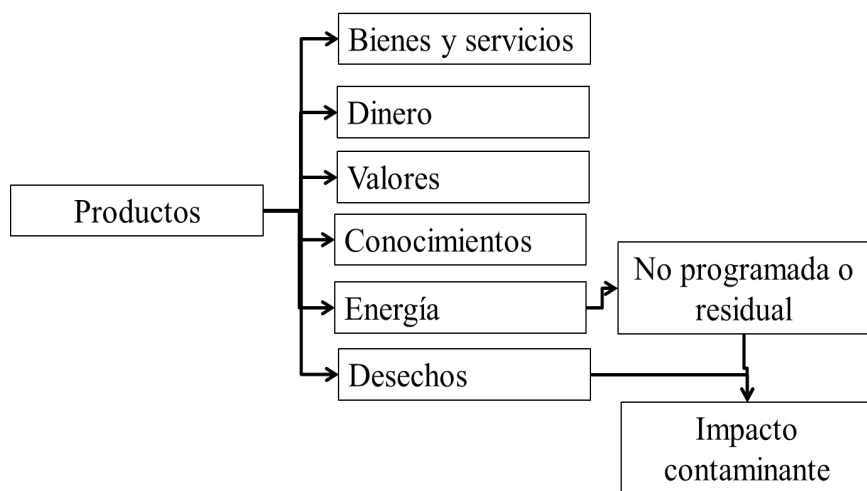
Fuente: Elaboración propia

Conseguir dichos insumos requerirá de proveedores, lo que significará un condicionamiento al sistema.

Todos los elementos ingresantes serán combinados y gestionados en la organización para el logro de sus fines y objetivos, los que serán alcanzados a través del producto que sale del sistema (figura 37). Los productos podrán ser bienes, servicios y algunos elementos inmateriales que saldrán del sistema para intentar cumplir con el objetivo. Entre todas las salidas, también pasará al entorno el dinero; su destino será cubrir los diversos gastos incurridos.

También la organización producirá valores y conocimiento. A veces, de un modo perceptible y, en otras oportunidades, de forma no deseada, pero estos productos siempre están presentes. Al final, también se producirá energía, a veces de modo expreso, porque el producto programado es energía, pero siempre habrá una emergencia de energía residual del proceso productivo. Esta energía, sumada a los desechos que también suelen emerger de modo no programado, produce un impacto en el sistema que contiene a la organización. Huelga decir que la mayoría de las veces ese impacto es el principal causante de la contaminación ambiental.

Figura 37: Esquema de productos.



Fuente: Elaboración propia.

El último elemento a tomar en cuenta es el impacto que el accionar y los productos de la organización producirán en el ambiente-entorno. Los bienes, servicios, el dinero, los conocimientos y valores que surgen de la organización también tendrán un impacto importante en la sociedad donde esté localizado.

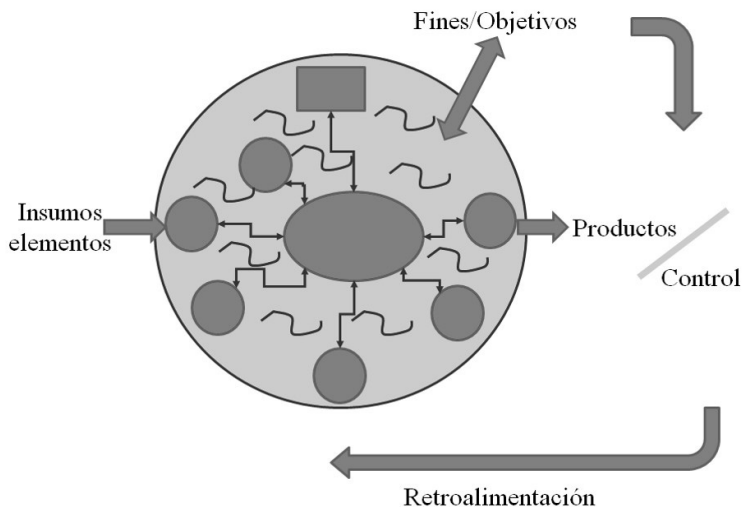
Todo sistema supone un control que, al menos, operará verificando y evaluando las salidas, si cumplen con los objetivos (figura 38). De modo consiente o no, en el sistema operará su retroalimentación. Dijimos *al menos*, porque lo deseable es que el control sea concomitante al proceso, pero como mínimo debe operar al final.

Es importante verificar cómo ocurre o programar su utilización para que el sistema tienda a estabilizarse. De no existir, los procesos entrópicos producirán la degradación inevitable de la organización. La retroalimentación opera a través del sistema de gestión o de la naturaleza de los insumos.

Un análisis de caja negra de la organización evaluará solo si los productos alcanzan la definición de los objetivos y cuál es el vínculo existente entre los insumos y productos. En sí, analizará eficacia, eficiencia y calidad sin detenerse en ver cómo es el proceso de transformación de los insumos y productos.

Cuando la propuesta es realizar un análisis de caja blanca el analista se debe instalar dentro de los límites del sistema de organización y analizar cómo los elementos se transforman en productos y cumplen con los objetivos del sistema. En esto de ir revisando cada uno de los componentes y cómo se articulan entre ellos, sin perder de vista la integralidad de la organización, puede resultar útil seguir algún modelo que guíe los pasos a dar. Si bien hay muchos modelos que describen organizaciones, nuestra propuesta, principalmente por un sentido práctico, es utilizar como guía el modelo de *Rueda operativa* desarrollado por Hermida y Serra (1989), que se presenta en la figura 40.

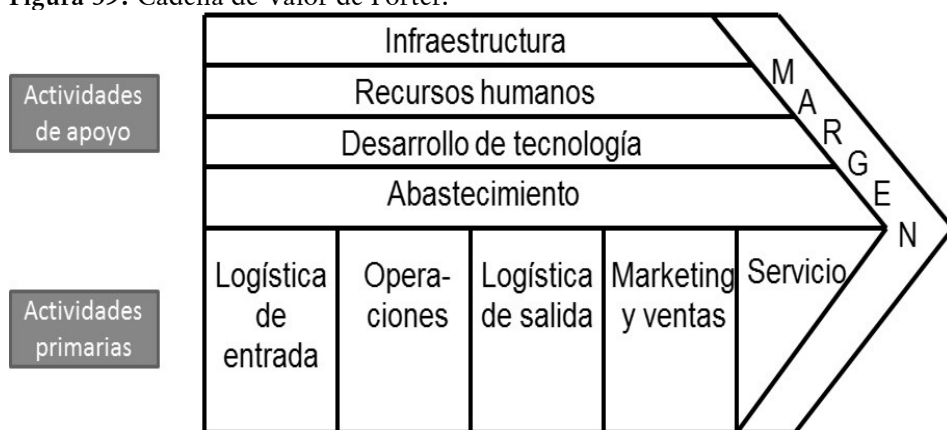
Figura 38: La organización como sistema.



Fuente: Elaboración propia en base a Hermida y Serra (1989).

En este modelo, corresponde reconocer los distintos componentes que surgen de la empresa considerada como sistema. El círculo representa el sistema y sus límites; se transforma en el conocido límite de la rueda operativa. Al trabajar la rueda operativa, se descubren diversos componentes/subsistemas: de producción, de comercialización, de finanzas, de personal, de información, de seguridad e higiene, de dirección y cultural. El modo con que esas partes se articulan y funcionan definirá la eficiencia del funcionamiento de la organización. Por razones de incumbencia, no nos detendremos en el análisis de cada componente.

Figura 39: Cadena de Valor de Porter.



Fuente: Elaboración propia en base a Porter (1996).

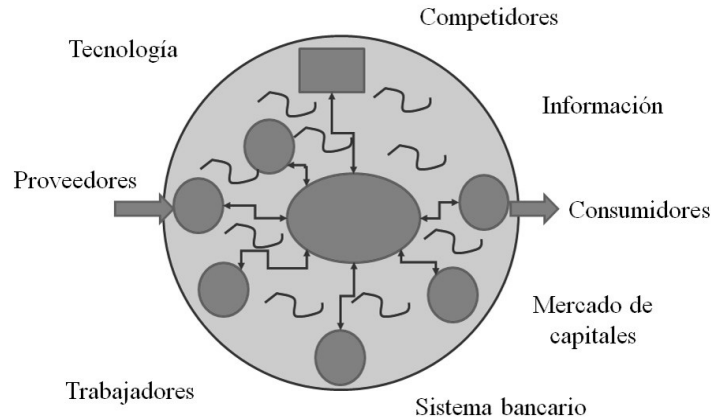
También podría recurrirse a otro modelo empresarial como, por ejemplo, la cadena de valor desarrollada por Porter, cuyo esquema se presenta en la figura 39. Tampoco vamos a detenernos en explicar el modelo por estar muy estudiado y conocido. El procedimiento de abordaje es similar a la rueda operativa, cada componente es integrado en el todo y procura distinguir cómo se articulan y funcionan.

Cada modelo tiene sus ventajas y desventajas, también se podría recurrir a algún otro de los tantos que existen para explicar el funcionamiento de las empresas. En cada uno de los análisis, cabe poner en claro los límites del sistema y de los subsistemas, los elementos y propósitos de cada uno y la existencia de sinergia, entropía social o de homeostasis, y distinguir la existencia de fenómenos dialógicos, de *procesos recursivos* u *hologramáticos*. Para poder avanzar en esos elementos, habrá que aplicar los pasos someros que ya explicamos.

Vale tomar en cuenta que los sistemas no están aislados, sino insertos en un contexto que los condicionan y en los cuales sus acciones impactan. En ese sentido, es necesario estudiar el modo de intercambio que se

realiza entre el sistema en estudio y el micro y macro entorno. En el caso de la rueda operativa, los mismos autores avanzaron en la formulación del entorno. El *microentorno* está constituido por el medio competitivo o industria; en cambio, si se trata de una organización no competitiva, se define por el ámbito local donde realiza sus actuaciones.

Figura 40: Rueda Operativa



Fuente: Elaboración propia en base a Hermida, J. y Serra, R. (1989).

Lo cierto es que todo tipo de organización tiene cercanía con sus clientes y proveedores, conoce sus competidores y cómo los afecta, la tecnología media que se usa en su sector, la posibilidad de acceder a financiamiento o de colocar sus excedentes o de conseguir trabajadores ajustados a sus necesidades. También sabe dónde recurrir a buscar información básica. Este análisis es una primera situación que debe ser considerada. Pero, con otro tiempo hay que pensar en aspectos mayores que darán una mirada más importante de la situación estratégica de la organización. Recordemos también que las organizaciones, sobre todo las empresas, no suelen ser totalmente autónomas, sino que en muchas ocasiones aparecen condicionadas por los sucesos de los mercados y quedan integradas a cadenas, por la cual ceden parte de sus decisiones.

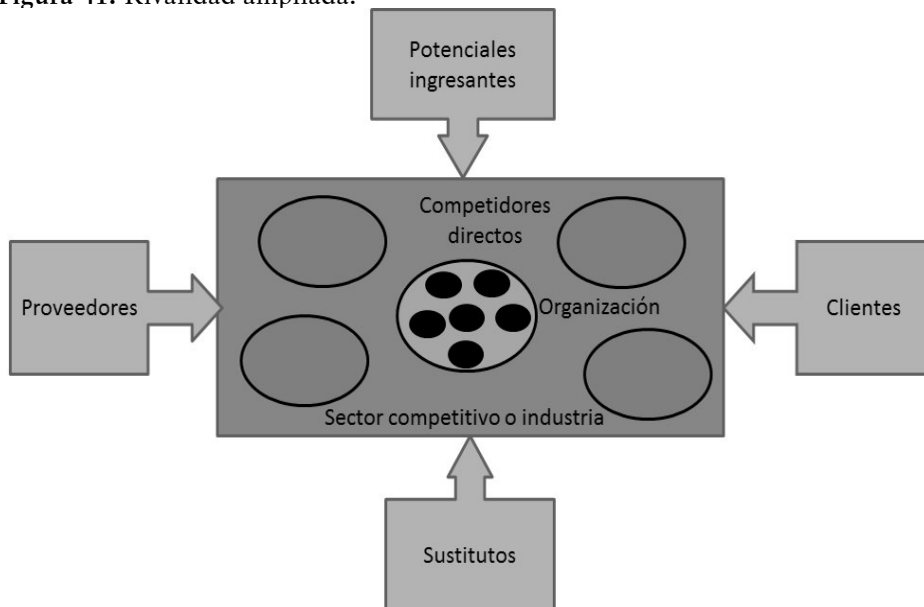
Desde la mirada competitiva típica de las empresas lucrativas, el mismo Porter (1996) plantea un modelo de análisis que, de lo particular lleva a lo más general. Comienza revelando la competencia en el mismo sector donde actúa la empresa en cuestión. Ello significa identificar el marco institucional, la calidad básica exigida y luego reconocer cuál es la estructura del mercado (perfecto, monopolio, oligopolio o competencia monopolística) y cuáles son las bases sobre las que se compete; según Porter hay dos modos de competir: por precios y por calidad; agregamos,

porque pueden crear situaciones particulares, que también cabe tomar en cuenta los servicios de posventa y las condiciones de financiación.

El concepto industria se refiere al ámbito cercano en el cual la empresa se halla en competencia directa. Si se tratare de una organización que no compite, hablaremos de *sector de participación* para identificar los clientes o beneficiarios de esa organización. Recordemos que aunque las cooperativas no persiguen el lucro, están en el mercado y en competencia.

No obstante, siguiendo los planteos estratégicos de Porter (1996), reconocemos que ese *sector* está afectado por lo que el autor llamó la *competencia o rivalidad ampliada* (figura 41). Los clientes y proveedores pueden competir contra las empresas del sector cuando están concentrados. Ello significa que, en esas situaciones, pueden imponerles condiciones que generalmente apuntan a menores precios y más calidad si son compradores y a mayor precio y similar calidad si son vendedores. También compiten de modo indirecto, aquellos que elaboran productos sustitutos y aquellos que pueden ingresar el mercado (potenciales inversores).

Figura 41: Rivalidad ampliada.



Fuente: Elaboración propia en base a Porter (1996).

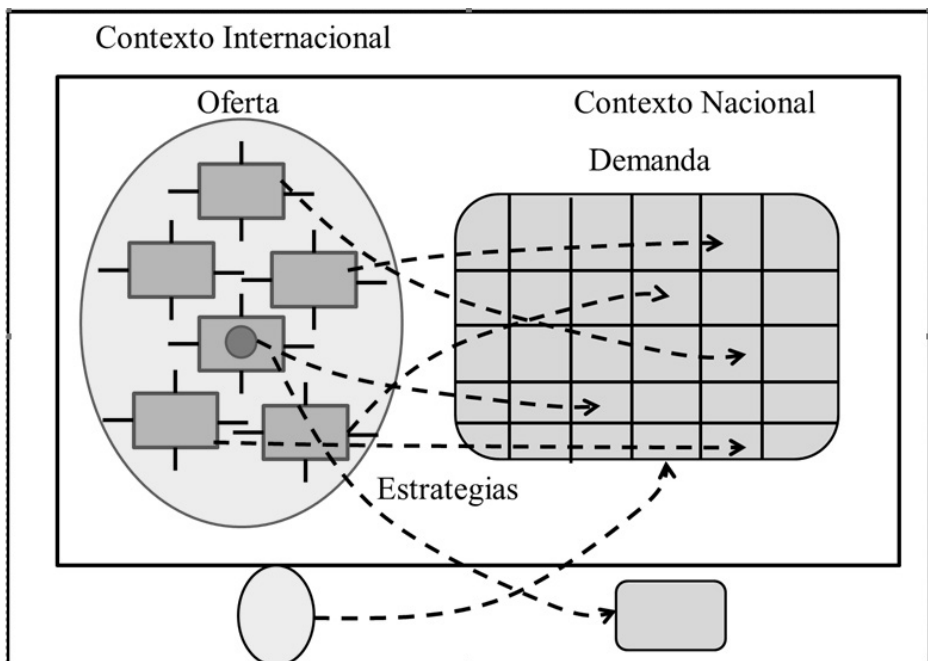
A pesar de lo dicho, nuestro sector tampoco está solo, ya que tiene una situación de competencia con otros sectores con quienes se disputan la capacidad de compra de la demanda. Hemos llegado entonces a

categorizar la *oferta* que se posiciona frente a la demanda tratando de colocar sus productos y de poder concretar el agregado de valor.

También sabemos que la demanda no es algo homogéneo, los compradores potenciales pueden tener diversos tipos de comportamientos de compra, que pueden ser explicados mediante variables cruzadas. La partición de la demanda en grupos de compradores relativamente homogéneos reconoce el nombre de *segmentación*. Pero la oferta y la demanda tampoco están solos, sino que se encuentran inmersos en un contexto macroeconómico, a su vez influido por una situación mundial. Un directivo con capacidad estratégica deberá reconocer las tendencias más pesadas del contexto, los cambios probables de la demanda y la naturaleza de la oferta y de los distintos competidores previstos.

Estos son los elementos que, como mínimo, debe tomar en cuenta en el momento de realizar un diagnóstico que permita la elaboración de políticas y/o estrategias. Recordemos que si bien la ideología de fondo es de Porter, planteamos un modelo explicativo del análisis externo de una organización que fue propuesto por Hermida y Serra (1989), denominado como *empresario estratégico* (figura 42).

Figura 42: Modelo del Empresario Estratégico.



Fuente: Elaboración propia en base a Hermida y Serra (1989).

Si bien no desconocemos que el análisis puede ir de lo particular a lo general, como hemos avanzado en el desarrollo del modelo, también puede ser planteado desde lo general a lo particular. Si es esta última la propuesta, el análisis debe comenzar desde lo internacional, para pasar al sistema nacional y macroeconómico, para poder llegar a la oferta global y la demanda; y así sucesivamente hasta verificar el intercambio que la organización realiza con su contexto más cercano.

El análisis del contexto fue planteado como un rectángulo que incorpora y contiene el esquema de la oferta y la demanda. Ello significa que, nuevamente como mínimo, corresponde realizar el análisis de cuatro dimensiones: lo sociocultural, lo político-institucional, lo económico-productivo y lo tecnológico. También se puede verificar que hay un segundo rectángulo que es el correspondiente al contexto internacional, que invita a revisar como mínimo las mismas cuatro dimensiones que se detallaron en el párrafo anterior.

Vale recordar que análisis similares al que estamos planteando se aprecian en el denominado *análisis PEST*. Allí se definen como marcos específicos de estudio lo político, económico, social y tecnológico. Luego, quienes habían realizado dicho aporte ampliaron el enfoque al llamado *análisis PESTELI*, en el cual se incorpora como marco específico de análisis el ambiente (ecológico), lo legal y las características del sector donde se opera (I de industria).

Lo cierto es que la cantidad de lados que pueden tener los poliedros de la figura van a depender de las necesidades analíticas de quienes están realizando el trabajo estratégico. Hay que realizar una mirada sobre lo que acontece en el entorno de la organización para poder tener un diagnóstico amplio y conciso. Insistimos una vez más, dependerá del objetivo. Recordemos cuando vimos prospectiva, que el análisis del entorno supone no solo describir y explicar la realidad de hoy, sino que también tenemos que intentar descubrir tendencias, rupturas y hechos portadores de cambio. Estos aspectos deben permitir plantear escenarios para poder descubrir amenazas y oportunidades potenciales, no visibles en el presente.

Se requiere tener escenarios en un tiempo definido para el proyecto de mejora (PM), pero puede ocurrir que para lograr esas conjeturas futuras sea necesario tomar horizontes prospectivos que estén más en el futuro, en ese caso, las situaciones que condicionan el PM será una *parada* en el camino que desde el presente supone la definición de un escenario

Recordemos que el esquema de análisis propuesto está hecho desde una perspectiva competitiva típica de los estudios y propuestas de Porter y sus seguidores. Cuando se aplican a organizaciones no lucrativas y no

competitivas, por ejemplo, aquellas que trabajan en la asistencia o la promoción social, el esquema no se invalida. Los aspectos que hacen a la oferta y a la demanda, en estos casos, quedan muy diluidos y vale realizarlos para identificar otras organizaciones que estén haciendo lo mismo o identificar grupos de beneficiarios o interés.

Por lo tanto, lo que cobra mayor importancia, en estos estudios, es el macro del análisis general, representado por los rectángulos y el micro análisis en el cual se verifican los vínculos de la organización con los sujetos que tienen intercambio cotidiano (bancos, beneficiarios, proveedores, trabajadores, fuentes de información, etc.).

Marco teórico de la empresa

Evolución y rupturas en la teoría de la empresa

La naturaleza y el modo con que se formulan las estrategias y se toman las decisiones fueron generando un profundo debate a lo largo de la historia. Si bien fuimos explayando e hilvanando distintas corrientes y perspectivas teóricas, en el presente capítulo, nos proponemos realizar un breve apunte sobre los diversos enfoques, ya que la adhesión a alguno de ellos puede dar lugar a concepciones diferentes en el momento de definir una estrategia. Si bien nuestro enfoque está basado en las organizaciones como un sistema más completo, la referencia será alrededor de la empresa, ya que es la más difundida y estudiada.

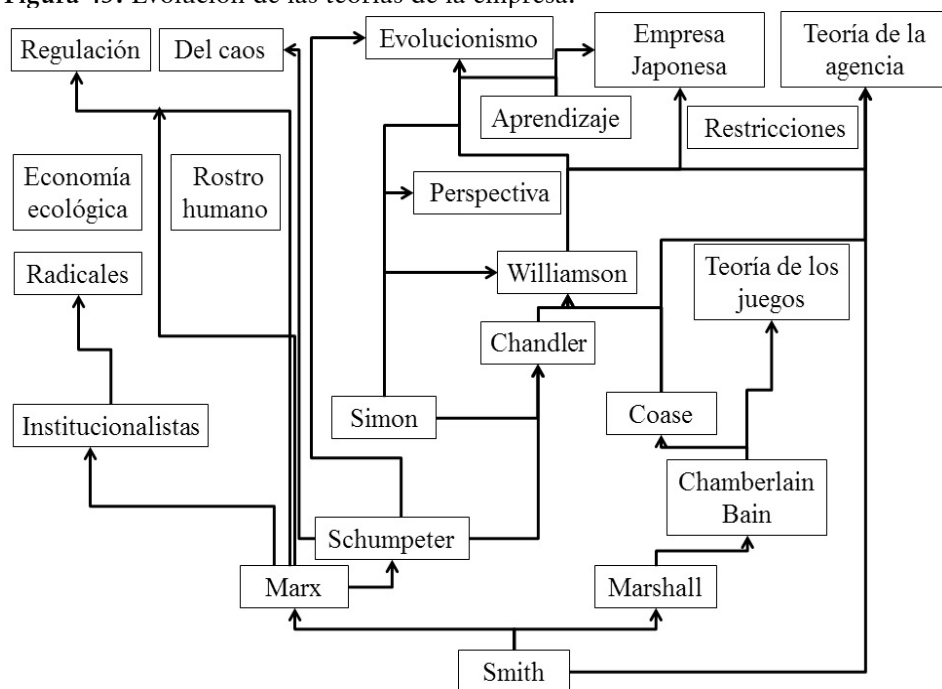
En un primer paso, para abordar el desarrollo teórico podemos tomar en cuenta que la teoría de la empresa fue evolucionando con distintas concepciones, aunque una no reemplazó a la otra, sino que conviven con diferentes avances y actualizaciones. Las teorías presentadas a continuación pretenden generar dudas, romper con el planteo de certeza que emana de la construcción neoclásica. Haremos una exposición simple y breve de cada una, tanto como para despertar una crítica constructiva.

Según Benjamin Coriat y Oliver Weinstein (2011), hubo un primer enfoque de las empresas realizado por los neoclásicos, quienes tomaron las viejas referencias de Adam Smith y David Ricardo. Para ese modelo, la empresa es definida como un punto en el espacio, una organización despersonalizada asimilada a una función de producción que recibe insumos y genera productos adaptándose a la competencia del entorno. Este modo simple, en un contexto de competencia perfecta, suponía optimizar la decisión de cuánto producir adaptándose a los cambios de precios que provenían del entorno y con el objetivo manifiesto de poder alcanzar la maximización de utilidades.

En un segundo momento, a mediados del siglo pasado, apareció la teoría de la empresa como una organización. Los autores reconocen la existencia de un conflicto interno entre los diversos partícipes de la empresa, una pluralidad de agentes que por coordinación transforman ese conflicto en cooperación. Por último, entre la década del 1970 y de 1980, se enunciaba la teoría de la empresa como una institución, es decir, una organización que mediante un conjunto de reglas, convenciones y sistemas de sanciones históricamente construidos fundan los modos de relación entre los diversos agentes de modo de lograr también la necesaria cooperación que permita la adopción de decisiones. Por dichos motivos, podemos afirmar que el objeto de estudio es una institución compleja, que tiene poco que ver con el reduccionismo neoclásico de la firma punto (que también concebía el supuesto de una empresa mono-producto y de establecimiento único).

De acuerdo con los autores citados, ampliamos la evolución de la teoría, retomamos los principales aportes y sus respectivas relaciones. Ese enfoque queda ilustrado en la figura 43.

Figura 43: Evolución de las teorías de la empresa.



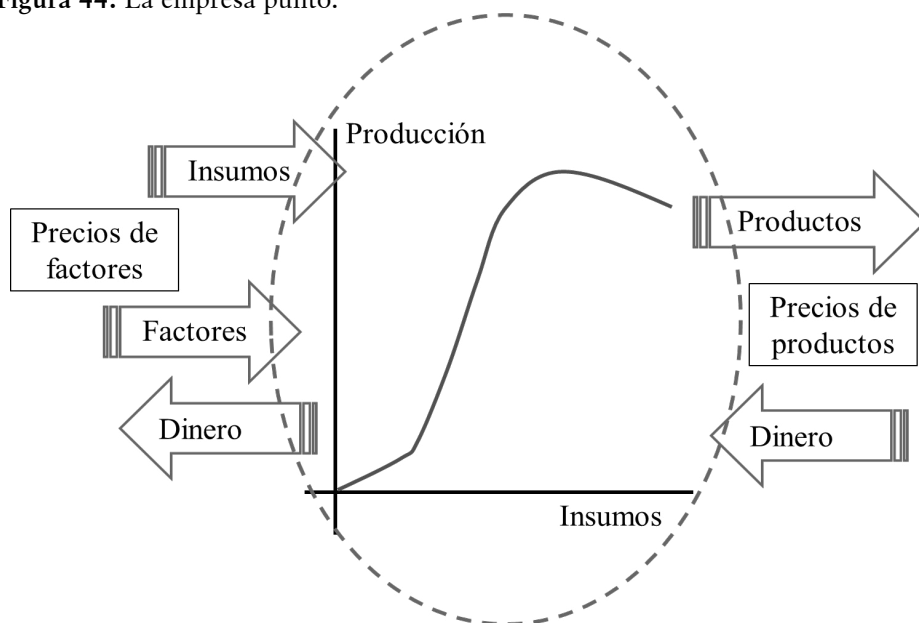
Fuente: Elaborado a partir de Coriat y Weinstein (2011).

Los primeros esbozos de una teoría de la empresa fueron enunciados por Smith y los autores clásicos, aunque no hicieron un enfoque particular en ella. Esa concepción fue retomada por los autores neoclásicos, en particular, por los *marginalistas*, que realizaron la formalización matemática de la teoría. Todo ese desarrollo fue sintetizado en 1890, de modo brillante por Alfred Marshall, con la concepción ya dada de la empresa como un punto vacío en el espacio; un ente impersonal donde concurren los diferentes titulares de los factores productivos a realizar sus aportes. Allí van los titulares de la tierra y el capital para dotar la empresa de las herramientas productivas con un determinado nivel de tecnología. También van aquellos que solo pueden prestar su capacidad de trabajo y los que tienen capacidad de dirigir y coordinar los restantes factores, a veces, confundidos con los dueños del capital y la tierra.

En la figura 44, la línea punteada intenta representar los límites de la empresa y dentro de ella solo una función de producción. Es una organización sin personas, ya que estas solo pasan cotidianamente a dejar sus aportes y regresan a las unidades de consumo, recibiendo a cambio de su contribución una retribución. En consecuencia, esa empresa/función de producción recibe insumos y factores productivos y los remunera con dinero. De ese sistema punto, saldrán productos a cambio de los cuales recibirá dinero. Los montos del dinero, tanto el que entra como el que sale, dependen de los precios, que provienen de dos mercados: el mercado del producto y los mercados de los factores productivos. Según la teoría, la empresa no tiene ningún tipo de influencia sobre esos precios. Estos se forman en el entorno y condicionan el funcionamiento de la empresa, que debe adaptarse de un modo permanente y automático a esos cambios. Del ambiente externo de la empresa, solo toma en cuenta la formación de precios, no existe análisis de otros elementos que pueden condicionar su accionar.

Todo este desarrollo, como dijimos magistralmente sintetizado por Marshall, forma parte de la teoría de los precios y la asignación de los recursos. La función de ese punto es la búsqueda del equilibrio en situación de competencia y de información perfecta para un estado dado de la técnica. Cada cambio de los precios originará un nuevo equilibrio que se obtendrá en el nivel de producción que maximice el beneficio, objetivo reconocido de la empresa punto. El otro supuesto fuerte contenido en esa teoría fue la *racionalidad perfecta de los agentes*, siempre dispuestos a optimizar las empresas.

Figura 44: La empresa punto.



Fuente: Elaboración propia.

La teoría de Marshall fue ampliada por otros autores que empezaron a estudiar aspectos no tomados en cuenta, entre ellos, los estudios de Joan Robinson de 1934 y de Edward Chamberlin en 1933 sobre la competencia imperfecta. La investigación reconoce que la competencia perfecta pocas veces se presenta en la realidad; por lo tanto, se enfocan en la toma de decisiones de una situación de monopolio, pero nuevamente busca equilibrios que maximicen el beneficio. Después vendrán los diversos modelos de oligopolio, con importantes desarrollos matemáticos, aunque muy poco se aproximan a las decisiones de los oligopolistas, que recién empezaron a ser desentrañadas a partir de la teoría de los juegos. En todos los casos, la empresa sigue siendo considerada como una *caja negra* que genera una reacción mecánica desde las reglas del marginalismo.

En los años sesenta se produjo una continuidad del enfoque de la competencia imperfecta y de los diversos problemas que, más allá de los modos de concurrencia, afectan la competencia perfecta y llevan a soluciones no eficientes desde el punto de vista social. Aunque aporta una mejora al análisis, sigue siendo una representación simplificada de la empresa en el mercado, que no aborda la separación entre capitalistas y gerentes-decisores que ya había sido planteada. La mayoría de los autores de esta corriente son reconocidos dentro de la *economía industria*.

En la misma corriente derivada de la mirada neoclásica, podemos ubicar los estudios de William Baumol (1963) que, ante el cuestionamiento de la separación entre propiedad y decisión, avanza en sus estudios a partir de hipotetizar que el objetivo será *maximizar las ventas globales*. Fundamenta su planteo en que el ingreso personal y el prestigio de los directivos dependen más de las ventas que de los beneficios y, por dicho motivo, se preocuparán por maximizar estas variables. En ese contexto, tratarán de asegurar un mínimo para los accionistas y mejorar la posición en el mercado, que generalmente se mide con la proporción de ventas que la empresa tiene sobre el total. Si los accionistas están conformes y mejora la posición de la empresa, vale la pena maximizar las ventas. Ante las críticas recibidas en sus últimos estudios, Baumol alteró sus modelos a partir de una modificación del objetivo, que pasó a ser la maximización de la tasa de crecimiento.

En ese sentido, otro estudio es el de Robin Marris (citado por Koutsoyiannis, 2002), quien explica el proceso de concentración de las empresas, desde su crecimiento, lo que aparece como objetivo principal por encima del beneficio (aun cuando el beneficio no aumente).

Hay un inicio de abandono de la firma. Tal aspecto fue observado por Ronald Coase en su tesis de 1937. Este autor consideró la empresa como una forma particular de organización, como un acuerdo institucional alternativo al mercado. Inició su trabajo con la pregunta: ¿Por qué empresas? y expuso las primeas líneas que fueron redondeadas por Oliver Williamson (1989) con su teoría de los costos de transacción. Coase (1994) indica que, en los mercados, la cooperación se produce inconscientemente por los precios (la mano invisible), mientras que, en las organizaciones, ocurre de manera consciente, por la autoridad del empresario. En consecuencia, empresa y mercado son dos formas alternativas de coordinación económica. La recurrencia al desarrollo de las empresas e inclusive su expansión se debe a que, de ese modo, se evitan los costos que provienen del descubrimiento de los precios adecuados y de los costos de negociación y conclusión de contratos separados para cada transacción. Pero más allá de esta concepción diferente, el último autor citado no abandona la metodología llevada adelante por los clásicos. Su principal aporte fue indicar que no es el mercado el único elemento que importa.

Coase también reconoció que un buen funcionamiento del mercado requiere derechos de propiedad asignados con eficiencia y dedicó gran parte de sus estudios a analizar el alcance de esas instituciones interpretados como derecho de uso y de las normas o hábitos internos y externos que regulan la empresa. Esta parte de su teoría lo vincula a John

Commons (1968), miembro de la corriente llamada institucionalismo norteamericano que existió a principios del siglo XX y que ya había reconocido los costos de transacción.

A raíz de esa relación, Coase y sus seguidores y en modo especial Oliver Williamson (1989) fueron llamados *neoinstitucionalistas* aunque se debe poner en claro que los nuevos trabajos tienen muy poco que ver con la fuerte crítica al capitalismo y al neoclasicismo que realizaban los verdaderos institucionalistas. Al final, los estudios sobre los derechos de la propiedad generaron una corriente que profundiza estos aspectos y se consolidaron en la Teoría de la agencia.

Williamson (1989) ocupa uno de los lugares centrales del cuadro que hemos presentado en la figura 43 ya que, además de los aportes de Coase referidos a que *la transacción es la unidad fundamental del análisis económico*, recoge otros antecedentes. Entre ellos, rescata cosas de Simon (1965), de quien fue discípulo, en especial en lo referido a la *racionalidad limitada* y las *actitudes oportunistas*, que le permite realizar una profundización de los comportamientos empresariales. Recupera de los teóricos de la Economía industrial la trascendencia de la información, para entender los fracasos del mercado y de Alfred Chandler (1987), la importancia de las innovaciones organizacionales. También le sumó la influencia del derecho que le permitió centrar su atención en los contratos que, junto al ya nombrado tema de las transacciones, constituye su aporte más importante.

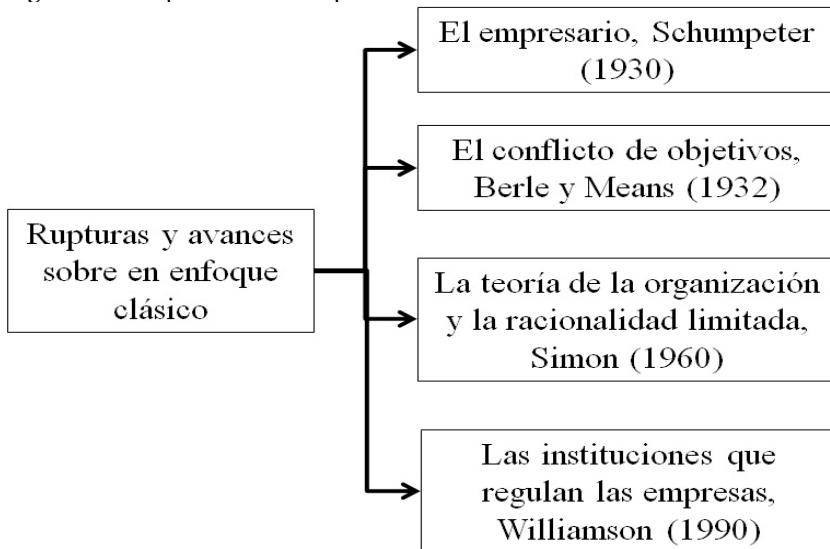
Con ese esquema conceptual, Williamson (1985) elaboró una teoría general de la elección a partir de los *acuerdos institucionales*, fundamento tomado por Masahiko Aoki (1990) para definir la empresa como un *nudo de contratos*, que constituye el principal componente de la corriente identificada con la empresa japonesa. De ese modo, la concepción de empresa de Williamson (1985) mutó de una visión jerárquica a una visión centrada en *un sistema de relaciones entre socios iguales*, que desemboca en las *nuevas concepciones neoclásicas* defendidas por Armen Alchian y Harold Demsetz (1986) quienes conformaron una de las principales concepciones actuales, la teoría de la agencia.

La última parte del trabajo de Williamson (1989) explica los procesos de integración vertical, es decir, expone porqué se prefiere una coordinación administrativa a una coordinación por el mercado. No intenta demostrar que los costos de transacción son la única causa, pero sí que cabe agregarlos a la búsqueda de un poder de mercado, a las cuestiones de información e incertidumbre, a la internalización de los efectos externos, a la transferencia de riesgos entre las actividades y, sobre todo, a la exigencia de una inseparabilidad tecnológica.

En esta línea de trabajo, la teoría de los costos de transacción termina llevando al estudio de los problemas de burocracia e incentivos en una organización. Aquí se reconoce que la fuerza del mercado está en su alto poder de incentivo y en la búsqueda de elementos similares de estímulo para los casos en los cuales la integración termina reemplazando el mercado. Convencido de que no había forma de reemplazarlo, vuelve a reafirmar la utilidad del mercado, pues entiende que la integración implicará distorsiones y costos específicos que también habrá que tomar en cuenta para decidir cuál es la mejor opción.

Podemos decir que en los párrafos anteriores hemos descrito aspectos importantes de los estudios del *mainstream* (corriente principal), es decir, de los *economistas al uso del sistema*. No obstante, hubo estudios señeros que marcaron rupturas con esa corriente y aproximaron los estudios a la realidad de la economía. En ese sentido, en la figura 45 podemos encontrar algunos hitos que significaron, más allá de la ruptura, el inicio de una nueva corriente en los estudios de las empresas.

Figura 45: Rupturas al enfoque clásico.



Fuente: Elaboración propia.

Haremos una breve referencia a estos aportes señeros. Empezaremos por un economista algo olvidado, hablamos de Joseph Schumpeter, quien considera que los empresarios son los agentes que toman las decisiones dominantes, sean o no los dueños del capital. Afirma que ese empresario cumple tres funciones principales:

- a) las de innovación: sostiene que el empresario no procura adaptarse al entorno sino que tiende a transformarlo a través de nuevas combinaciones productivas, como resultado de diferentes tecnologías, con la búsqueda de nuevos mercados o con otras formas de organización;
- b) las de adquisición y explotación de información para poder operar en un contexto de incertidumbre no probabilístico; y
- c) de organización y coordinación de la producción, que es la función clásica.

En síntesis, son dos puntos centrales la diferencia con los neoclásicos: el reconocimiento de que el comportamiento empresarial no puede ser comprendido si no se incorporan la incertidumbre y la complejidad de la estructura de la empresa; y que el proceso de innovación, destruyendo y creando empresas dinamiza el capitalismo, lo que se transformó en el aspecto más reconocido de su teoría

Coriat y Weinstein (2011) indican que el segundo aporte rupturista fue el de Adolf Berle y Gardiner Means (1932) que son los primeros en reconocer la separación entre propietarios y directivos. Sostienen que los directivos en las grandes empresas son gerentes profesionales y no sus dueños, en consecuencia no tratarán de maximizar los beneficios de las corporaciones, sino de maximizar su propia función de utilidad. Es decir, procurarán maximizar los intereses del equipo de dirección.

La existencia de objetivos divergentes en una empresa supone arbitrajes entre los diversos grupos que pueden llegar a la definición de metas diferentes en cuestiones sobre ganancias, crecimiento en el mercado o número de los empleados, como ejemplos de cuestiones importantes. Más allá de este enfoque distinto, los autores no abandonan el método de análisis ni el modelo de decisor de los neoclásicos, fundado en una persona totalmente egoísta, racional y calculadora.

La tercera postura es la más conocida para nosotros, porque está basada en un autor de renombre dentro de la Ciencia de la Administración. No referimos a los aportes de Herbert Simon (1959), a partir de quien se construyó toda la corriente conocida como la *Teoría de la organización*, que significó el abandono de la idea de la empresa punto. Para el autor, esta organización lucrativa está compuesta por grupos que tienen la obligación de cooperar para poder llevar adelante unos objetivos consensuados. Sus estudios son empíricos y basados en su propia experiencia estudiando el modo concreto con que se toman las decisiones en las empresas. A partir de esas evidencias pudo afirmar que el objetivo no es la optimización (maximización), sino el logro de un *comportamiento satisfactorio*, que brinden conformidad a los grupos existentes. Es decir,

estudió las decisiones en las propias empresas y con toda su complejidad, poniendo en evidencia que el ser humano se encuentra limitado para procesar toda la información disponible. Este límite a sus capacidades cognitivas le impiden predecir el futuro, con lo cual las posibilidades de maximizar quedan invalidadas. Por dicha razón, entiende que la racionalidad es limitada por incompletitud de información y por operar en situaciones de incertidumbre y complejidad.

En la misma línea podemos encontrar a Richard Cyert y James March (1962) y toda una serie de estudios similares que son identificados como la escuela conductista de la administración. Son llamados de ese modo porque centran sus análisis en los comportamientos de las personas en las organizaciones y no por adscribir a la corriente psicológica del mismo nombre. Sostienen la existencia de niveles de heterogeneidad de valores (preferencias) que condicionan las decisiones, lo que sumado a la ya citada cuestión de la información incompleta hacen que la decisión no sea la óptima, si no la más satisfactoria. El nivel de satisfacción viene dado principalmente por las aspiraciones del tomador de decisiones e incorporan las *relaciones de poder* a los modelos decisionales, vistos desde los flujos de información.

Sostienen que en las organizaciones complejas los diferentes grupos existentes (con sus objetivos particulares) terminan conformando *un conjunto jerarquizado de objetivos*, con importancias diferentes, lo que lleva a una interdependencia estratégica entre ellos, de ese modo, el objetivo general surgirá de una serie de sub-objetivos, en un juego de ida y vuelta en el que los arbitrajes nunca son definitivos y sufren la influencia de los grupos de presión. Consideran a dichas instituciones como una coalición de grupos que tiene un destino común, que admite maniobras de cada grupo, lo que exige una importante coordinación para lograr decisiones satisfactorias. Se trata de un ámbito en el cual los procesos de decisión darán lugar a la ocurrencia de aprendizajes colectivos, cuestión que termina por vincular a los conductistas con el evolucionismo económico.

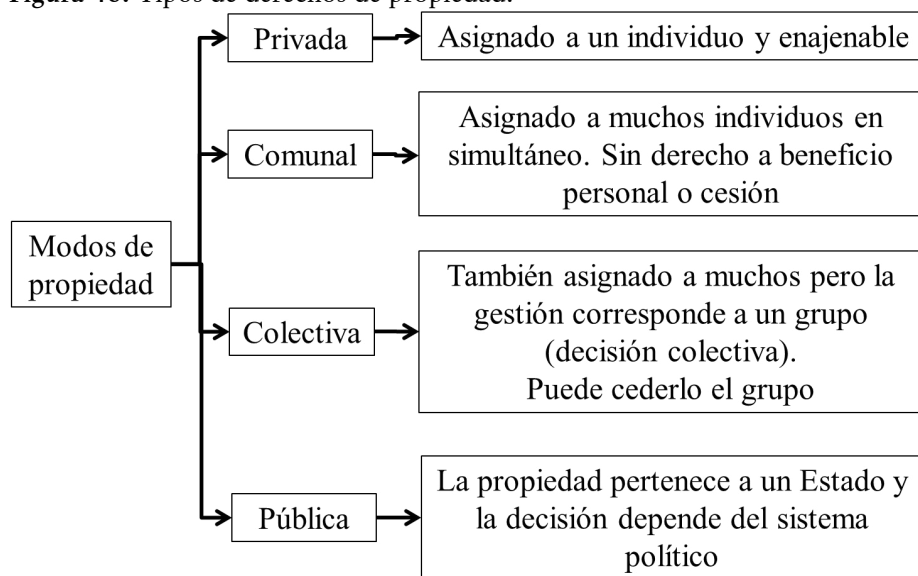
La teoría de la organización también tuvo su síntesis, realizada por Alfred Chandler (1977) quien afirmaba que las funciones de los directivos de las empresas modernas son asegurar la coordinación de las actividades, el control y la asignación de recursos por fuera del mercado. Indica que la empresa sustituye la coordinación del mercado por la coordinación administrativa sobre la base de un sistema jerárquico de control centralizado y realiza una fuerte crítica al concepto de *mano invisible*, concepto instalado de un modo muy fuerte por las corrientes liberales después de la formulación de Adam Smith.

Los planteos rupturistas que analizamos hicieron que en los últimos años del siglo XX fuese necesaria una actualización de la teoría neoclásica, que fue realizada tomando los aportes de Coase y de Williamson.

Basado en la distribución de los derechos de propiedad y en la existencia de un sistema, que los supone dados, Armen Alchian y Harold Demsetz (1986) desarrollaron una teoría procurando demostrar la superioridad de la propiedad privada sobre otros sistemas. Precizaron el concepto de propiedad como el derecho socialmente válido de elegir los usos a brindarle a un bien económico. Es decir, la demostración de la existencia de un derecho de propiedad está dado por la posibilidad de operar con ese bien según el deseo o el interés propio: consumirlo, guardarlo o venderlo. Por lo tanto, toda transacción es un intercambio de derechos de propiedad sobre un objeto (se lo entrega para que otra persona haga lo que quiera con él a cambio de un precio) y brinda un estímulo para crear, conservar o valorizar activos (bienes).

Los autores identifican diferentes tipos de derechos definidos a partir de tres atributos: a) el derecho a utilizar el activo; b) el derecho a obtener un beneficio; y c) el derecho a cederlo. Aplicando esta concepción identificaron cuatro diversos tipos de propiedad, los que aparecen definidos en la figura 46.

Figura 46: Tipos de derechos de propiedad.



Fuente: Elaboración propia.

Es bastante clara la diferencia entre la propiedad privada y la pública. En el primer caso el bien pertenece a un individuo que puede excluir a otros de su uso y puede enajenar ese derecho y en el segundo, la propiedad pertenece a un Estado y la decisión sobre el bien depende del sistema político.

Hay propiedad comunal cuando el derecho está asignado a un conjunto de individuos en simultáneo sin derecho a beneficio personal o cesión. Hay exclusión, porque el consumo de un bien realizado por un sujeto no podrá ser realizado por otro y su apropiación es libre para cualquier integrante del colectivo. Sin ser el único bien de la categoría, el prototipo de los comunes es el agua, tal cual se presenta en la naturaleza. Se la puede apropiar sin costo, pero el agua consumida por uno es excluida a otro. En situaciones normales, de abundancia, no habría problemas; pero cuando aparece congestión (se demanda más de lo existente) se generan costos sociales que hacen perder la gratuidad del bien.

La propiedad colectiva presenta una situación similar, pero existe una asignación de gestión a un grupo determinado. Es cuando un bien de propiedad común se gestiona a través de un ente gestor que puede transferir su propiedad (una cooperativa distribuidora de agua potable por ejemplo). Este esquema también puede aplicarse a una gran empresa cuyo activo pertenece a un colectivo numeroso de personas, quienes designan a un grupo para que realice la gestión.

Cuando una empresa pertenece a un único dueño está claro que es propiedad privada. En cambio, si se trata de una gran corporación, los derechos de propiedad son divisibles de modo que muchos tienen derecho sobre un mismo activo. Coriat y Weinstein (2011) refieren que Alchian y Demsetz (1986) consideran a la empresa corporativa concebida de este modo, como una forma de organización eficiente que llaman *producción en equipo*, que ocurre cuando el producto es el resultado de la cooperación entre diferentes agentes.

No obstante, reconocen la existencia de problemas, el principal es la aparición de algún tipo de actitudes oportunistas, que se encausan dentro del concepto de *free rider*, cuya traducción literal sería *polizón*. Este efecto se produce cuando algunas personas aprovechan el beneficio de todo el grupo de propietarios, pero no afrontan una parte justa de sus costos. Reconocer ese tipo de comportamientos motivó la búsqueda de mecanismos para evitar que alguien pueda asumir la actitud del *polizón*.

Demsetz (1997) propuso instituir un *agente monitor* que, en el fondo, no sería más que un gerente con facultades de gestionar en el nombre del grupo y controlar el rendimiento de los miembros del equipo, evitando los aprovechamientos particulares. Para cumplir su cometido

le competen una serie de derechos, entre ellos el de observar y controlar el comportamiento de los miembros del equipo que posee los recursos y de cambiar la composición de ese equipo, renegociando con cada uno de modo independiente. También es un acreedor residual, es decir, tiene el derecho de recibir el rendimiento que resulta de la producción (ingresos menos los pagos a los proveedores y otros costos) y la posibilidad de transferir esos derechos.

La asignación será eficiente cuando al *acreedor residual* le asista el *control residual*, que significa el derecho a contratar o despedir dentro de la ley, fijar cantidades a producir, definir precios, seleccionar inversiones y modos de financiamiento. En esta instancia estamos pasando de la teoría de los derechos de propiedad a la teoría de la agencia.

Teoría de la agencia

La relación de agencia es un “contrato por el cual una o más personas (principal) compromete a otras y otras personas (agente) para ejecutar en su nombre una tarea cualquiera que implica una delegación de cierto poder de decisión al agente” (Jensen y Meckling, 1994, p. 64). Como resulta visible, este es un concepto muy amplio que se refiere a la situación entre dos individuos en la cual la suerte de uno depende de la actitud y de la acción del otro. Actúa el *agente* y manda el *principal*.

Cuando las partes tienen intereses, objetivos o metas diferentes surge el *problema de la agencia*. Se supone que debe existir un incentivo para que el agente trabaje diligentemente a favor de los intereses del principal, pero puede ocurrir que trate de trabajar a favor de sus propios intereses. En cuando emerge la necesidad de control de las actividades del agente para salvaguardar los intereses de los principales.

Los directivos y gerentes de las grandes empresas son agentes que obran tratando de lograr los objetivos definidos por sus principales, a saber, los propietarios o socios de una organización. Es común que los gerentes-funcionarios estén motivados por sus deseos de posición, poder, seguridad en el trabajo e ingreso y pueden utilizar fondos para invertir en diversas prestaciones que mejoren su posición-imagen, en lugar de invertir en aumentar los rendimientos de los inversionistas o la sociedad en su conjunto.

Hasta puede ser común que esos agentes utilicen su influencia o control sobre el órgano de gobierno o el de administración para hacer lograr que apruebe medidas destinadas a satisfacer los deseos del párrafo anterior u otros similares en lugar de trabajar por los fines de los propietarios.

Se podría trazar un paralelismo hacia el ámbito público donde resulta posible encontrar funcionarios-políticos que proponen y ejecutan proyectos que tienen como objetivo mejorar su imagen, su posicionamiento en la opinión pública, su grado de poder u obtener ingresos extra.

Cuando se produce la divergencia de intereses y las soluciones no son adecuadas a los objetivos de quien manda, se ocasionan los *costos de agencia*. Michael Jensen y William Meckling (1994) agrupan dichos costos en tres categorías: a) los costos del principal para regular la conducta del agente con la finalidad de que las divergencias entre lo realizado y lo deseado sean las menores posibles (costos de control); b) costos del agente para garantizar al principal que, en su actuación, no va a desviarse de lo acordado (costos de obligación). Tal situación incluye la compensación en caso de perjuicio y; c) la pérdida que el agente puede causarle al principal al tomar decisiones que este último no tomaría si estuviera en su lugar (pérdida residual), que es medible en términos de costos de oportunidad, es decir, la diferencia entre el resultado obtenido y lo que pudo obtenerse si buscara maximizar.

El problema de agencia determina desafíos para los principales:

- 1) moldear el comportamiento de los gerentes-funcionarios para que actúen de acuerdo con las metas que se establecieron,
- 2) reducir la asimetría de información, ya que el agente al operar es quien genera la información que puede ocultar a los principales y
- 3) desarrollar mecanismos para eliminar a los agentes que no actúan en concordancia con las metas, objetivos e intereses de la organización.

En atención al problema, aparecieron los sistemas de administración por objetivos, que proponen lograr determinados resultados futuros y un sistema de incentivos relacionados con el rendimiento. En otros casos se busca ampliar las normativas y los mecanismos de gobierno corporativo para supervisar más de cerca el comportamiento de los agentes.

La asimetría de la información es uno de los aspectos clave de la relación principal-agente. Generalmente, el segundo posee información sobre los recursos que maneja que no siempre la comparte con el primero. Esta situación no significa que sea algo malo, pero en algunas veces puede significar un engaño cuando el agente intente maximizar sus propios intereses a costa de los del principal. La presencia del conflicto que describimos puede ser una dificultad para medir el desempeño del agente a partir que opera utilizando los recursos del principal, quienes al no tener información deben confiar y resignar medidas correctivas para

no burocratizar en demasía el sistema de gestión y toma de decisiones. Es por dicho motivo que la divulgación de la información se ha convertido en un requisito de creciente importancia para los consejeros y directivos, tanto en organizaciones privadas como públicas.

En consecuencia, la relación de agencia es un sistema de estímulo y vigilancia para que el agente busque maximizar la función de utilidad del principal. Se busca lograr comportamientos cercanos a la información perfecta de los clásicos. El problema es la existencia de información incompleta y asimétrica para el principal, lo que puede dar lugar a comportamientos oportunistas: el riesgo moral y la selección adversa (costos de agencia). El riesgo moral define la posibilidad de una despreocupación del agente por los resultados que obtenga en su accionar, ya que el principal pagará las consecuencias. La selección adversa se da cuando ocurren malos resultados como consecuencia de esas actitudes.

En cierta medida, vinculamos esta nueva teoría con los estudios de los clásicos y neoclásicos porque entre sus supuestos se encuentra la *racionalidad maximizadora*, cuestionada por los autores de la organización y por los institucionalistas. La segunda causa es que recurre al individualismo metodológico

Respecto a la organización empresa, los teóricos de la agencia consideran que se trata de una ficción legal que contiene un núcleo de contratos entre sus diversos partícipes, concepto desarrollado por Williamson. En ese sentido, hay muchas relaciones de agencia; una de las principales es la existente entre los gerentes (agentes) y los capitalistas (principales). Allí se originan créditos residuales divisibles que serán repartidos entre esas partes. En ese *nudo de contratos*, habrá algunos que son centrales: los que definen reglas de juego, derechos de las partes, los sistemas de evaluación y remuneración de los agentes, la afectación de los créditos residuales y la atribución de facultades de decisión. Entre esos contratos centrales, es indudable que están los pactados entre la organización y los aportantes de los factores productivos. También se encuentran los remuneratorios consisten en que la mayoría de los agentes pacta una retribución fija (es decir, independiente del resultado) y en consecuencia origina un *riesgo residual*: la diferencia entre los ingresos aleatorios de la organización menos las remuneraciones que reciben esos agentes

Por último, para controlar el problema de agencia se realizan algunas propuestas que inciden en la forma de remuneración de los agentes, tratando de quitar la asimetría de información mediante la implementación de sistemas de evaluación de desempeños, de fijación de objetivos cuantitativos y, sobre todo, de rendimiento financiero y del empleo de contratos en el mercado. En lo referido a las estructuras de gobernanza,

procuran mecanismos de responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas de modo que se acoten los riesgos de una colisión de intereses.

Charles Hill y Gareth Jones (2005) plantean cuatro tipos principales para reducir el alcance y la frecuencia del problema de agencia:

- 1) Establecer el consejo directivo como pieza central del sistema de gobernabilidad, encargado de dar seguimiento a las decisiones relativas a la estrategia corporativa y asegurarse de que sean compatibles con los intereses de los accionistas. Tiene autoridad legal para contratar, despedir y compensar a los empleados y también la responsabilidad de asegurarse que los estados financieros auditados presenten una imagen real de la situación. Se compone de una mezcla de consejeros internos (brindan información valiosa de la compañía, sus intereses tienden a estar alineados con los de la administración) y externos (para que vean con objetividad los procesos de supervisión y evolución, es necesario la mayor objetividad y eficacia posible). Los internos pueden utilizar su posición dentro de la jerarquía administrativa para controlar el tipo de información específica de la empresa que recibe el consejo; tienen una ventaja del conocimiento real de las operaciones (pueden influir en la toma de decisiones, la lealtad puede estar inclinada hacia el director general y no hacia los accionistas). Los consejos directivos cada vez menos convalidan las decisiones de la alta dirección y cada vez más actúan a favor del gobierno. Influidos por las amenazas legales y por presiones de poderosos accionistas han comenzado a afirmar su independencia respecto de la administración de la compañía y de su director general. Generalmente, los consejos no funcionan tan bien como debieran; se requieren de otros mecanismos para alinear los intereses de las partes.
- 2) Compensaciones con base en las acciones. Según la Teoría de la agencia, una de las mejores maneras de reducir el alcance del problema es que los directores establezcan incentivos a través de los sistemas de pago por desempeño para que los agentes se comporten de acuerdo a su interés. El sistema más común consiste en darles a los gerentes opciones accionarias con la idea de motivarlos a adoptar estrategias que aumenten el precio accionario de la compañía, puesto que al hacerlo, también aumentarán el valor de sus ingresos. Los críticos apuntan a la generosidad de las condiciones, a que diluyen el capital de los accionistas, a que es un gasto contra utilidades. Lo cierto es que este tipo de sistemas puede ayudar a alinear los intereses.

- 3) Estados financieros y auditores. Su objetivo es proporcionar información consistente, detallada y precisa acerca de qué tan eficaz y eficientemente trabajan los agentes de los accionistas. Si el sistema funciona bien, los accionistas pueden tener mucha fe en que lo que surge de los estados financieros refleja fielmente la situación de la empresa. Existen procedimientos y principios destinados a garantizar la ecuanimidad de esos datos, aunque también existen casos en que el fraude producido en esos documentos ha llevado a la quiebra a organizaciones importantes, Enron y Parmalat quizás sean los ejemplos paradigmáticos. También hemos verificado, en un estudio sobre cooperativas agropecuarias desaparecidas, que los informes de auditoría no advertían de la gravedad de la situación que enfrentaban esos entes.
- 4) Limitación a la adquisición. Los accionistas tienen un poder residual, puesto que siempre pueden vender sus acciones; en grandes números, el precio decaerá y la empresa se puede convertir en un blanco para una adquisición. Al riesgo de adquisición se lo conoce como *limitación a la adquisición* porque limita el punto hasta el cual los gerentes pueden perseguir estrategias y tomar acciones que pongan sus propios intereses por encima de los accionistas (puede limitar las acciones de la dirección y los peores excesos del problema de agencia).

Finalmente, Hill y Jones (2005) sostienen que existen dos mecanismos complementarios para alinear los incentivos y el comportamiento de los empleados con los de la administración del nivel superior. Por un lado, están los sistemas de control estratégico que apuntan a establecer los objetivos, medirlos y lograr una retroalimentación que le permita a los gerentes evaluar si una empresa está ejecutando las estrategias para maximizar el retorno sobre el capital invertido en el largo plazo y, en especial, si la empresa está alcanzando niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y respuesta a los clientes. Los objetivos que persiguen estos sistemas son: 1) establecer estándares y objetivos contra los cuales se pueda medir el desempeño, 2) crear sistemas para medir y supervisar el desempeño regularmente, 3) comparar el desempeño actual contra los objetivos establecidos, y 4) evaluar los resultados y tomar acciones correctivas, si fuere necesario.

Además se debe tratar de asegurar que los gerentes de niveles inferiores, como agentes de los gerentes de primer nivel, actúen en forma compatible con las metas de ellos, quienes deben maximizar la riqueza de los accionistas, lo cual está sujeto a limitaciones éticas y legales. El cuadro

de mando integral (*balanced scorecard*) plantea que se deben complementar los indicadores financieros (que contienen datos históricos) con medidas de desempeño que indiquen qué tan bien ha logrado, una organización, los cuatro aspectos constructivos de la ventaja competitiva:

- Eficiencia: costos de producción, productividad, etc.
- Calidad: cantidad de rechazos, nivel de confiabilidad, etc.
- Innovación: cantidad de nuevos productos, porcentaje de ingresos, tiempo que se requiere, productividad de la investigación y el desarrollo, etc.
- Respuesta a los clientes: cantidad de clientes que repiten, tasas de abandono, entregas a tiempo, nivel de servicio al cliente, etc.

El otro mecanismo de gobierno propuesto es el de incentivos para los empleados, principalmente para motivarlos a trabajar hacia las metas que son centrales para maximizar la tasa de retorno del capital, en el largo plazo. Los planes de propiedad accionaria de los empleados es una opción, dado que su propia riqueza depende de la rentabilidad de la compañía, es decir, que los empleados trabajarán hacia la maximización de la rentabilidad. Esta retribución se puede relacionar con las metas que se asocien al logro de niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente, por ejemplo, el pago de bonos por alcance de metas.

En resumen, la teoría de la agencia brinda herramientas para los tomadores de decisiones, principalmente para aquellos que delegan poder en otros actores. La reflexión en torno a las expectativas, intereses y objetivos de las partes mejora el marco teórico del administrador, permitiéndole comprender aspectos que pueden condicionar el éxito de las estrategias y operaciones.

Cerraremos la referencia a esta corriente con algunas críticas, entre ellas, la del individualismo metodológico, es decir, en sus análisis solo se plantean relaciones entre individuos. No toma en cuenta la jerarquía en las organizaciones e ignora las relaciones de poder. Tienen un avance frente a los clásicos, ya que reconocen el conflicto y las oposiciones de intereses, pero no trabajan los fenómenos de dominación y poder. En el mismo sentido, al aplicar el reduccionismo metodológico, deja como exógenos a factores tales como: las preferencias de los agentes y las características de la tecnología, tales como la indivisibilidad de sus sistemas, las posibilidades de producción en equipo o la complejidad de las informaciones. Tampoco considera el reparto inicial de los activos.

Como ya se dijo, las conclusiones de la teoría de la agencia pueden ser aplicadas al sector público, ya que también puede entenderse el sector

burocrático como un conjunto de relaciones contractuales entre agentes que tenderán a maximizar sus beneficios, a pesar que su interés no siempre coincide con los de la ciudadanía.

Teoría de la empresa japonesa

Masahiko Aoki (1990), quizás el principal autor que actualiza la Teoría de la *calidad total*, realiza una reflexión comparativa entre las empresas norteamericanas y las empresas japonesas centrando su enfoque en la adaptación al entorno. Coriat y Weinstein (2011) sintetizan su estudio utilizando como base comparativa la *estructura de los intercambios de información*, poniendo especial atención en el modo de asignación o división de los trabajos y funciones y en la coordinación de dichas tareas separadas en la empresa. Su hipótesis de investigación consiste en que una estructura más flexible y horizontal resultará más eficiente.

Caracteriza la empresa japonesas por la realización de: a) una coordinación horizontal de unidades operativas, basadas en el conocimiento compartido más que en la especialización; b) la búsqueda de una tasa de crecimiento mayor (no de rentabilidad) y; c) un mayor horizonte de planificación, de modo que sus trabajadores busquen beneficios derivados del crecimiento, en especial, su promoción (circunstancia que le otorga cierta identidad con la organización).

Como contrapartida, la empresa estadounidense se centra en una gerencia que coordina con muy pocos incentivos; son escasas las oportunidades de aprendizaje y de ascensos; no hay una jerarquía marcada de los cargos. En su accionar, este tipo de organización separa su concepción de su ejecución, porque habrá especialistas que piensan y formulan estrategias y gerentes y operarios cuya única misión es la ejecución. A partir de estos elementos, descubre *tres principios duales*, que según su misma terminología marcan la diferencia.

El primer principio dual está referido a los mecanismos de aprendizaje en una organización donde la empresa nipona le asigna una menor importancia a la gerencia (coordinación) y hace hincapié en los incentivos, es decir, en los estímulos que pueden tener los diferentes miembros de la organización. Para ello, han desarrollado jerarquías internas que generen esa posibilidad de crecimiento personal y en la cual, la coordinación de las operaciones es más horizontal, con un reparto de información después de una experiencia determinada, lo que permite el aprendizaje a partir de su ejecución. Los asalariados aparecen incentivados para incrementar sus habilidades, a través de aprendizajes y pueden ascender por esos grados. Todo este desarrollo acerca de los incentivos

emparentan esta corriente de pensamiento con la Teoría de la Agencia, aunque para Aoki (1990) el colectivo de empleados constituye un activo específico crucial.

El segundo principio dual refiere a que la empresa japonesa incurre en una organización cuyo control financiero desde los accionistas está caracterizado por una jerarquía de decisión limitada y un fuerte rol de los incentivos. Ese límite tiene un origen legal, ya que una norma no permitía la posibilidad de poseer más de un cinco por ciento (5%) del capital de la empresa. Ese limitante genera posibilidad de la existencia de accionistas más estables, institucionalizados y fragmentados. También la norma los protege de maniobras financieras, del tipo de ofertas pública de adquisición (OPA)¹⁵. Con todas estas regulaciones los directivos de la organización disponen de poder efectivo para la conducción, cosa que no ocurre con la empresa norteamericana donde nunca existió dicha protección. De ese modo, los directivos pueden estar condicionados por los controlantes financieros. Está claro que las legislaciones en Occidente, sobre todo, después del Consenso de Washington, quitaron hasta las regulaciones más simples que pudiesen existir. De este modo, los directivos pueden estar condicionados por los titulares mayoritarios del capital.

El tercer principio está emparentado con el ejercicio de control que otorga la participación en el capital de una empresa. En el caso de la empresa japonesa la dirección está sujeta a un control dual: el de los accionistas y el de los trabajadores. La dirección queda, de ese modo, como mediadora de un doble interés. Este derecho que se les concedió a los trabajadores es consecuencia de la ya nombrada consideración como *activo específico* que es necesario mantener con cohesión, ya que otorga ventajas a la competencia. Esta posibilidad fortalece la fijación del objetivo empresarial (lograr el máximo crecimiento), lo que otorga a los trabajadores la posibilidad de un compromiso de empleo a largo plazo. En cambio, en el caso de la empresa estadounidense, la dirección está sujeta a control único: el de los accionistas. Los trabajadores no tienen posibilidades de participación y más que un activo específico, son la variable con que se realizan los ajustes en tiempos de crisis.

Esta corriente también recibe sus críticas, en especial, referida al realismo de sus construcciones. La empresa japonesa trabajó de ese modo hasta la crisis de fines de los años noventa cuyo marco jurídico se liberalizó y los hechos recientes indican que existen fuertes condicionantes

15 OPA: es una operación financiera en la cual una sociedad oferente realiza una oferta de compra de acciones a todos los accionistas o a un grupo particular de ellos, de una sociedad cotizante en bolsa. El objetivo es tomar el control de una empresa. Puede ser amistosa u hostil.

a los gerentes actuales. Desde ese punto de vista, se considera que la protección del directivo es efímera pues proviene de afuera de la organización, es decir, de la ley y no de la cultura desarrollada. Cerramos pensando que, más allá de las particularidades que describe y pondera Aoki (1990), de su estudio comparativo surge que determinados comportamientos éticos requieren la existencia de una regulación que mejore su funcionamiento.

Teoría evolucionista de la empresa

La teoría evolucionista tiene un fuerte anclaje en los estudios de Schumpeter, en especial, sus referencias al cambio tecnológico, al crecimiento de la economía y a los estudios de los movimientos cíclicos. Según Giovanni Dosi, *et al.* (1992) los modelos evolucionistas se focalizan en las propiedades dinámicas de los sistemas económicos guiados por *procesos de aprendizaje*, mientras que ignoran la asignación óptima de recursos, que es la base de los estudios neoclásicos.

Sus autores buscaron en la biología (en lugar de la física, que inspiró a los primeros economistas) analogías para explicar el cambio económico. En modo especial, tomaron la teoría de la evolución y la selección natural, es decir, la existencia de un entorno agresivo y la presentación de una mutación azarosa que permite su adaptabilidad a esos entornos. En el caso de la economía, se abandona la mutación azarosa y se reconoce la existencia de cambios intencionales. En la evolución biológica, los organismos vivos solo transmiten características genéticas, mientras que en este enfoque económico se considera que la organización también transmite habilidades adquiridas por la capacidad humana de codificar y almacenar el conocimiento. En este aspecto, el aprendizaje tiene un rol central. Además de la teoría de la evolución, hay otra fuente de inspiración, proveniente de la física de los últimos tiempos: es la teoría de la auto-organización planteada por Ilya Prigogine (1996).

La economía evolucionista retoma el concepto de la racionalidad limitada y considera que las interacciones entre las partes ocurren fuera del equilibrio previsto por los clásicos, y que los mercados y las instituciones actúan como procesos de selección entre agentes y tecnologías, sabiendo que debe tomar sus decisiones en condiciones de incertidumbre.

También parten de un axioma, una verdad que consideran no necesaria de revelar: las organizaciones son guiadas por reglas de conducta que le permiten sobrevivir. Este criterio les lleva a buscar el *beneficio suficiente*, que no necesariamente debe ser el máximo. Según Coriat y Weinstein (2011) los principales aportes de esta teoría provinieron de

Richard Nelson y Sidney Winter (1982) quienes descubrieron en las empresas ciertos elementos de herencia que garantizan una continuidad en el tiempo: las rutinas. También hallaron otros elementos que se asimilan a las mutaciones o principios de variaciones en las organizaciones: las innovaciones provocadas por situaciones de amenazas. Siguiendo con la analogía biológica, ubican mecanismos de selección a través de diversos filtros constituidos desde el entorno. Consideran que la empresa está conformada por individuos con características cognitivas propias que procuran la racionalidad, se preocupan por llegar a decisiones racionales en sus procedimientos, pero sabiendo que persiguen satisfacer los objetivos y no su maximización.

El tema clave son los procesos de aprendizaje. Se entiende por tales a las diferentes fases de repetición y experimentación que hacen que las tareas se efectúen mejor y más rápidamente, y se experimenten nuevas oportunidades en los modos operatorios. Sostienen que ese proceso de aprendizaje es acumulativo, que se enriquece y manifiesta en mejores habilidades. El aprendizaje implica saberes más organizacionales que individuales, es decir, en el desarrollo de códigos de comunicación y procedimiento. El conocimiento adquirido se materializa en rutinas que casi siempre son tácitas, lo que trae como consecuencia que no sean transferibles de una organización a otra, razón por la cual se transforman en *activos específicos*, elementos que diferencian a las empresas. Puede haber rutinas estáticas, aquellas prácticas que hacen a la satisfacción, y otras que son dinámicas, que incluyen los procesos de innovación que muchas veces operan a través de intentos y errores, no exentos de riesgos.

La firma evoluciona a lo largo del tiempo, pero esa evolución no es lenta y gradual, sino que funciona a través de rupturas y catástrofes. Tampoco es *libre y aleatoria* sino que *sigue un camino determinado* por la naturaleza de sus activos específicos. Una de las conclusiones centrales de esta teoría es la *dependencia del camino*, ya que el cambio se origina en sus activos secundarios; los principales tenderán a sostener el *statu quo*.

Finalmente, corresponde explicar en qué consisten los entornos de selección para reconocer los estímulos que provienen de ellos. Entre otros elementos, se considera que están provocados por la estructura de los mercados de productos y del capital, los efectos de determinadas políticas públicas, la frecuencia de las discontinuidades tecnológicas y la existencia de barreras de entrada, relaciones de poder, liquidez asimétrica y elementos similares.

Al igual que las corrientes anteriores les caben algunas críticas importantes. Una de ellas es casi central: la no consideración de la oposición

de intereses entre accionistas y gerentes, ni entre el capital y el trabajo, las que no son tomadas en cuenta en los estudios de las rutinas.

Teoría de la regulación aplicada a la empresa

La teoría de la regulación es una construcción que de modo principal fue desarrollada en el terreno de la macroeconomía. No obstante, desde su visión analizan el funcionamiento de las empresas, a las que considera como la base del proceso de acumulación. Tienen un axioma: *el mercado no se autorregula*; estudian en primer lugar la *empresa fordista* y, a *posteriori* la *posfordista*, intentando extraer conclusiones, razón por la cual su concepción de empresa no está terminada.

Para ellos, la *empresa fordista* es una creación institucional que rige en la vida económica y que se transforma en la sede de la contradicción entre capital y trabajo. Dado que se trata de una puja desigual, exige un control que permita un uso intensivo del trabajo dentro de los límites de los derechos personales. En el marco de ese control, a partir de la organización del trabajo y la tecnología, se dan los soportes de la productividad, que proviene de la división del trabajo, su repetitividad y de la especialización. Se trata de una empresa construida sobre el principio de la búsqueda sistemática de mejorar su escala. Uno de los elementos de la productividad es lograr un gran tamaño y una fuerte integración vertical. También es el lugar de la formación de prácticas contractuales formales y desde donde se elaboran estándares y normas de calidad.

En los años ochenta del siglo XX empieza un proceso de disolución gradual del régimen *fordista* y emergen organizaciones con nuevas formas de división y coordinación de tareas. Se enfocan entonces en cómo este nuevo proceso se va dando en diferentes territorios, haciendo una diferenciación entre las japonesas, las alemanas y las suecas. En esos países aparecen empresas características de las nuevas organizaciones, mientras que las corporaciones norteamericanas siguen siendo más parecidas a las *fordistas*. Identifican los rasgos de cada una de ellas y analizan si esas características son durables.

Consideran que la oposición capital-trabajo continúa, pero aparecen múltiples grupos que interactúan desde esa oposición. Toman los desarrollos contractuales analizados por las otras corrientes, planteando que los hay explícitos y acordados, pero también hay otros que son implícitos y de adhesión. También proponen que existen convenciones que vienen desde el pasado. Sostienen que solo una parte pequeña se negocia de manera explícita, por lo cual el resto de los contratos supone una relación asimétrica que exige, una vez más, la intervención a favor de los más débiles.

En síntesis, coinciden en la concepción de la empresa como una institución y la estudian como soporte macroeconómico del régimen de acumulación capitalista. La crítica principal es que no solo se trata de una teoría en construcción, sino que se agota en criticar otros aportes. Tiene una sola conclusión principal: la necesidad de la regulación.

Teoría de los juegos

Augustin Cournot (1838) y John Nash (1950), entre otros, estudiaron el proceso de toma de decisiones entre partes simultáneas, iterativas, etc. Estimaron, propusieron y modelizaron matemáticamente distintas estrategias racionales según las condiciones reglamentadas en *juegos* abstractos. Con una serie de supuestos, determinaron distintas elecciones racionales, luego teorizaron las situaciones óptimas.

La Teoría de los juegos surge a partir de los estudios de John von Neumann y Oskar Morgenstern (1944). Los trabajos en torno a ella intentan modelar la competencia entre una organización y sus rivales y ayudar a los tomadores de decisiones a mejorar las estrategias. Considera que las empresas de una industria son jugadores que toman simultáneamente decisiones respecto a estrategias genéricas que buscan maximizar su rentabilidad. La rentabilidad potencial de una estrategia no es una cantidad fija, se modifica según la estrategia que seleccione la organización y sus rivales.

Los supuestos esenciales de esta teoría son: a) los competidores o jugadores se comportarán racionalmente y siempre actuarán en beneficio propio; b) existe una interdependencia entre los jugadores, en la que todos se ven afectados por lo que hacen los demás, es decir que las elecciones dependen de las decisiones que tome o haya tomado el otro competidor; c) en mayor o menor medida, existe una conciencia sobre la interdependencia y los posibles movimientos futuros.

Para la dinámica de los juegos, se plantean dos principios claves para el desarrollo de estrategias: 1) los jugadores deben ponerse en la situación del competidor para obtener una visión más amplia y elegir mejor el curso de acción; 2) identificar aquellas estrategias del competidor que podrían ejercer dominancia sobre el jugador e intentar suprimir los pasos lógicos previos.

En general, se proponen dos tipos o modelos básicos de juegos: 1) de movimiento simultáneo (los jugadores actúan al mismo tiempo e ignoran las acciones actuales de su competidor); y 2) de movimiento secuencial, es decir, los jugadores se mueven por turnos y un jugador puede

seleccionar una estrategia a seguir después de considerar qué estrategias puede elegir su rival.

En el primer caso, luego de simulaciones, principalmente en torno al *dilema del prisionero*, se llegan a cuestiones importantes a considerar. En primer lugar, es muy probable que el resultado final sea inferior al que se podría alcanzar de forma lógica; la competencia en sí, la información disponible y el oportunismo determinan, en conjunto con otras variables como la desconfianza, que no se llegue a resultados óptimos para las partes. Otra reflexión es que existen estrategias dominantes: aquellas que superan a todas las demás, independientemente de lo que hagan los rivales y dominadas: una vez que se aplica, el competidor obtendrá mejores resultados. A partir de estos aspectos, se sugiere intentar eliminar la posibilidad de que se produzcan situaciones de dominancia desfavorable y buscar el equilibrio entre las partes, o sea, pensar en la mejor solución posible, dada la posible respuesta del otro.

En el segundo grupo de juegos, secuenciales, el principio rector es pensar la secuencia de posibles movimientos a partir de supuestos razonables basados en información válida del competidor. A partir de una visión informada analizar ¿cuáles son los movimientos más ventajosos que se puede hacer suponiendo que el competidor tiene tales características? Las lecciones estratégicas importantes de las simulaciones matemático-deductivas son: es importante identificar previamente cuáles son las estrategias dominantes y dominadas, hay que pensar el momento oportuno de cada movimiento estratégico ponderando detenidamente los riesgos, el que mueve primero suele tener importantes ventajas.

En la mayoría de los casos simulados, en los juegos anteriores, los resultados obtenidos son sub-óptimos para las partes. La cuestión es que, si fueran solo dos competidores, con el tiempo, las partes aprenderían y se darían cuenta de que los resultados favorecen la cooperación o acomodo de los intereses para llegar a un mejor resultado para ambas partes. Existe una serie de factores deseable para que los competidores aprendan y analicen cooperar: a) el número de competidores debe ser el más reducido posible; b) la existencia de competidores pequeños favorece la cooperación; c) no deben existir diferencias importantes entre las organizaciones; d) debe existir una determinada transparencia en los arreglos.

Cuando dos o más miembros buscar ganar, por medio de la cooperación, deben negociar el procedimiento y la forma, principalmente cómo y cuándo alcanzar los acuerdos? y cómo se dividirán las ganancias producto de la cooperación? Nash (1950) propone una serie de propiedades deseables para la negociación entre agentes racionales: 1) la eficiencia

debe mejorar para ambas partes; 2) debe existir una simetría tal que el cambio de un jugador no cambie el problema y se obtenga el mismo resultado; 3) la decisión no puede depender de las unidades arbitrarias con las que se miden los beneficios (invarianza); 4) el resultado final no puede depender de alternativas irrelevantes no escogidas en la negociación. El autor propone que la distribución equitativa del dinero disponible es el resultado deseado.

El *equilibrio de Nash* es un concepto de solución que da lugar a predicciones que se cumplen en muchas ocasiones, se da cuando ningún jugador quiere desviarse de la estrategia predicha por él, cuando ninguna de las partes tiene incentivos para desviarse (*self-enforcing*). Carl Shapiro (1989) incursionó en las interacciones competitivas a través de la Teoría de los Juegos dando lugar a la Teoría de la Estrategia de Negocio que analiza la naturaleza de las interacciones competitivas entre empresas rivales. Hill y Jones (2005) proponen cuatro principios básicos que pueden ser útiles para determinar qué estrategias a nivel negocio se deben perseguir:

- Ver hacia adelante y razonar hacia atrás: los gerentes necesitan pensar estratégicamente en dos formas relacionadas: 1) ver hacia adelante, pensar antes y anticipar la manera en que los rivales responderán a cualquier movimiento estratégico, y 2) razonar hacia atrás para determinar qué movimientos estratégicos tomar en el presente, considerando su apreciación de la manera en que los rivales de la empresa responderán a diversos movimientos estratégicos futuros. Es posible utilizar árboles estratégicos de decisión como una ayuda en el proceso de pensamiento, teniendo en cuenta probabilidades.
- Conocimiento del rival: tomar una decisión informada a través de la recopilación de información sobre la competencia y a través del pensamiento estratégico, por ejemplo, calcular la estructura de costos, el modelo básico de negocio, el efecto de la demanda, los estados financieros, etc. En el pensamiento estratégico, los gerentes se ponen en el lugar del competidor para responder a la pregunta de cómo probablemente actuaría este en una situación específica; han de ser eficaces cuando vean hacia adelante y razonen hacia atrás, deben tener un buen entendimiento de lo que es probable que haga su rival, en distintas situaciones, y necesitan extrapolar el comportamiento futuro de este con base en tal entendimiento.
- Encontrar la estrategia dominante más redituable: esta es la que deja al competidor en mejor posición que si optara por otra, sin

importar qué estrategia utilice su oponente. Se puede utilizar una matriz de recompensas en la cual, las cuatro celdas resultantes representan los resultados posibles de seguir o no una estrategia. Es claro que se obtienen mejores resultados cooperando, sin embargo no se hace porque la cooperación para fijar precios es ilegal y porque ninguna de las dos partes puede confiar en que la otra. Se conoce la estructura de este juego como *dilemas del prisionero* dado que el problema es que ninguno puede confiar en el otro, ni dejar de implicarlo para obtener una sentencia reducida. Captura la esencia de muchas situaciones en las que dos o más compañías compiten entre sí y su estrategia dominante es combatir en una guerra de precios, incluso si en conjunto estarían mejor que si no lo hicieran; es posible utilizarlo también para explicar la competencia en precios mutuamente destructiva que se da en muchas industrias.

- La estrategia moldea la estructura de recompensas del juego. A través de la elección de su estrategia se puede modificar la estructura de recompensas del juego competitivo que se da en la industria. ¿Cómo pueden liberarse? Modificando el comportamiento de los clientes ¿Cómo? A través de la elección de su estrategia. Una competencia en precios mutuamente destructiva que se deriva de un tipo de juego como el del dilema del prisionero consiste en que los jugadores modifiquen sus modelos de negocios y diferencien sus ofertas de productos en la mente de los consumidores, con lo cual reducen la sensibilidad a la competencia de precios; o sea, con la elección que hacen de estrategia y el modelo de negocios, las empresas pueden modificar la estructura de recompensas que se deriva del juego, modificar su estrategia dominante y alejarla de un tipo de estructura de juego destructiva. La necesidad de que las empresas reconsideren la elección de estrategia que hacen puede modificar la estructura del juego competitivo que ejercen.

Estas afirmaciones pueden ser consideradas por los tomadores de decisiones, pero deben ser adaptadas a las particularidades propias de la industria y de la organización, para obtener ventajas competitivas. Nunca deben ser tomadas como una *receta*.

La teoría de los juegos depende, por supuesto, de los principios de racionalidad; y es posible que los competidores no siempre se comporten de forma racional. Resulta ser una forma útil para reflexionar en la lógica de los mercados competitivos interactivos y, en concreto, cuándo tiene sentido competir, en función de qué variables y cuándo tiene sentido cooperar.

Teoría de las perspectivas

Daniel Kahneman (1973, 1987, 1994, 2002) experimenta con sujetos mediante problemas aparentemente sencillos, demostrando cómo estos, creyendo aplicar la razón, efectúan acomodos mentales engañándose a sí mismos, suprimiendo así la incertidumbre propia de la toma de decisiones. Los trabajos se basan en saberes no reducibles a la lógica práctica-racional (Teoría de los juegos, Teoría de la elección racional). Se incorporan los términos de racionalidad débil o difusa en la toma de decisiones.

La teoría de las perspectivas (Kahneman y Tvesky, 1979) muestra las distintas formas en las que las personas adoptan actitudes paradójicas frente a los riesgos-decisiones. Demuestran que, según cómo sea planteado el problema, las respuestas serán distintas. La predisposición psicológica cambia en función de la presentación de las circunstancias. Estos estudios incorporaron a la lógica la subjetividad y la percepción de las personas. Los puntos de referencia, propios de cada decisión y no previos a la decisión, inciden notablemente en los caminos seleccionados por los individuos. Una de las conclusiones más relevante consistió en que las personas tratan de evitar riesgos cuando buscan la ganancia, pero eligen el riesgo si se trata de evitar una pérdida segura.

Teoría del caos

La teoría del caos (Poincaré, 1908; Lorenz, 1963) plantea que el mundo no sigue estrictamente un modelo previsible y determinado, sino que tiene aspectos caóticos. Se ocupa de los sistemas dinámicos, no lineales y complejos. El observador no es quien crea la inestabilidad o la imprevisibilidad con su ignorancia: ellas existen de por sí (Prigogine, 1996). Los procesos de la realidad dependen de un enorme conjunto de circunstancias inciertas; puede suceder que pequeñas diferencias en las condiciones iniciales produzcan algunas muy grandes en los fenómenos finales. Un pequeño error al inicio engendrará un error enorme al final, *efecto mariposa*. La predicción se vuelve imposible (Poincaré, 1963).

Debido a este efecto resulta imposible predecir con exactitud el estado futuro del sistema, aunque es generalmente posible, y a veces fácil, modelar el comportamiento total. El caos no significa desorden (Lorenz, 1963). Hay propiedades universales que no parecen depender del sistema específico. Estos estudios pasaron del tratamiento cualitativo tradicional a una complejidad cualitativa, en la que se resalta la importancia de la globalidad, las relaciones no lineales, la retroalimentación positiva y las propiedades emergentes (Wompner, 2008).

Claude Levy (1994) manifiesta que conjuntos simples de relaciones deterministas pueden producir resultados regulares imposibles de pronosticar. Carlos Ferrari (2003) menciona que este autor reconoce cinco elementos mediante los cuales la teoría del caos contribuye a la administración:

1. La planificación de largo plazo es dificultosa: las pequeñas perturbaciones pueden multiplicarse debido a las relaciones no lineales y a la naturaleza no estable del sistema. *Modelos más complejos y precisos no son garantía de mejores pronósticos.*
2. La organización no alcanza un equilibrio estable: los sistemas reales se encuentran ampliamente conectados con los entornos, por lo tanto no alcanzan un equilibrio estable, en especial, porque no logran pasar exactamente por el mismo lugar más de una vez.
3. Cambios dramáticos pueden aparecer en forma inesperada: la aparición y manifestación de cualquiera de los factores incluidos en las cuatro fuerzas competitivas de Porter puede generar una repercusión muy importante sobre la organización.
4. Se puede predecir, en el corto plazo, debido al orden del caos en horizontes temporales cortos: en los sistemas caóticos se observa, en el corto plazo, un grado sorprendente de orden. O sea que las predicciones sobre las que se basa la selección de la estrategia pueden tener un aceptable grado de cumplimiento en horizontes temporales cortos.
5. Se necesitan pautas para enfrentar la complejidad y la incertidumbre: es necesario adoptar estrategias simplificadoras para orientar las decisiones que se toman en un mundo de muy complejas interacciones.

La Teoría del caos propone estudiar la ambigüedad y la incertidumbre en la toma de decisiones y hace hincapié en el estudio del porqué de estas. Por medio de la interpretación de diversos fenómenos económicos-sociales pretende entender y predecir, mediante modelos matemáticos, los escenarios posibles en la toma de decisiones.

Teoría de la contingencia

A partir de los trabajos de Joan Woodward, en particular, del publicado en 1965¹⁶, nace la teoría de la contingencia. En esa obra busca principios que orienten las acciones a seguir de acuerdo con las características particulares de la situación problemática. La premisa fundamental de esta teoría

16 Woodward, J. (1965). *Industrial Organization, Theory and Practice*. Nueva York: Oxford University Press

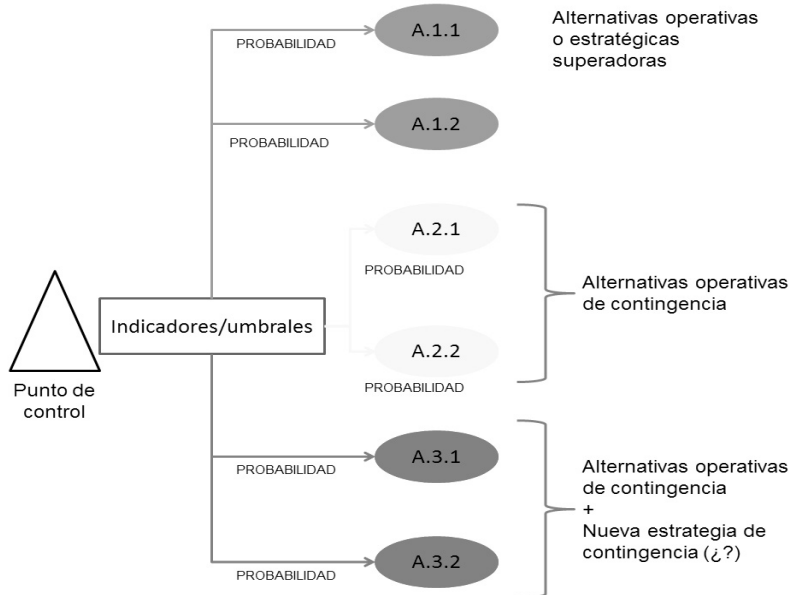
es que las acciones administrativas apropiadas dependen de los parámetros particulares de la situación determinada. A partir de esto resulta necesario analizar los factores que determinan la estructura, principalmente, las situaciones particulares, las necesidades de las partes y las estrategias.

En nuestra propuesta es utilizada para pensar el Plan de contingencia, el cual pretende identificar y definir acciones estratégicas y operativas que se han de implementar ante una situación inusual no planteada. Ante un evento de esas características, es conveniente pensar de antemano: 1) ¿Estará la organización preparada?; 2) ¿Saben los responsables cómo actuar?; 3) ¿Existe un protocolo conocido en los que se expliciten de modo amplio qué y cómo hacer?

La definición, construcción e implementación de un plan de contingencia es una estrategia en sí misma, que posiblemente aumente los niveles de seguridad y disminuya la incertidumbre y ambigüedad en las actividades planificadas. Como toda estrategia, vale pensarla en término de camino hacia la concreción de los objetivos de la situación de mejora.

A nivel general, una estrategia o un plan de contingencia debería: 1) ser una definición sencilla, de fácil interpretación y clara; 2) aclarar los roles antes, durante y después de la contingencia; 3) facilitar la organización y el empoderamiento de las operaciones; 4) ser conocida y consensuada previamente con los responsables; 5) probada/simulada para detectar posibles fallas en su implementación; 6) revisada, ajustada y actualizada periódicamente.

Figura 47: Punto crítico de control y estrategias/alternativas de contingencia.



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la figura 47, conviene prever alternativas de contingencia para los distintos resultados que se podrían dar en los puntos críticos de control. Si las actividades muestran un desempeño superior al previsto, vale la pena pensar en cuáles serían las alternativas para aprovechar ese aumento. Algo similar vale pensar cuando en un punto crítico de control, el desempeño es inferior al esperado y puede que se condicione la estrategia, y por lo tanto la concreción de los objetivos de la situación de mejora.

Teoría de las restricciones

El libro de Eliyahu Goldratt y Jeff Cox (1984), constituye la base de la teoría de las restricciones, porque los autores plantean como objetivo o meta de toda empresa generar dinero en forma sostenida, aumentando los ingresos por venta al mismo tiempo que se reducen los inventarios y los gastos operativos. Para Ramón Marthen (2002), la teoría de las restricciones ofrece un medio no solo para sincronizar la producción, sino para mejorar continuamente mientras se trabaja.

La teoría se construye por medio de un conjunto de métodos gerenciales de causa-efecto muy relacionados a la calidad total y a los procesos de mejora continua. Involucra procesos de pensamiento que buscan solucionar los siguientes interrogantes ¿Qué? ¿Hacia dónde? y ¿Cómo cambiar? También se plantean herramientas administrativas para las actividades cotidianas orientadas a la mejora contante de las habilidades gerenciales. En sí, resulta aún hoy, ser un modo innovador de soluciones prácticas a problemas importantes.

Uno de los términos más importantes es el *throughput*, término que no tiene una traducción literal al español, pero que representa la diferencia entre las ventas y las materias primas, la contribución marginal cuando la materia prima es el único costo variable. Para Goldratt, la meta de toda empresa debería ser incrementar el *throughput*, calculado como las ventas menos su costo directo.

Otra cuestión importante para los tomadores de decisiones es la afirmación de que son pocos los recursos que condicionan las salidas de productos. Los *cuellos de botella* son escasos, cuestión es coherente con la teoría de las restricciones, y definen la marcha del proceso, el ritmo de producción de la organización. El Administrador debe ser capaz de ejercer el control necesario para garantizar su adecuado funcionamiento. Estas restricciones pueden ser clasificadas en cuatro tipos: a) las que tienen pocos puntos de entradas y muchos de salidas (problemas con stock innecesario y faltante de productos); b) las que tienen muchos puntos de

entradas y pocos de salidas (significan pérdida de tiempo y aumento de gastos); c) las que tienen muchos puntos de entrada y salida (tienen todos los problemas de a y b); d) las líneas de producción, aquellos sistemas que funcionan en secuencia de etapas, en que todos sus tiempos son iguales (en este caso los problemas más serios vienen de la gestión). En cualquiera de los sistemas, se afirma que la suma de óptimos parciales no es necesariamente igual al óptimo total, cuestión que se relaciona con el concepto de sinergia de la teoría de sistemas.

Al considerar los aportes, se propone un procedimiento para la toma de decisiones: 1) identificación de restricciones o cuellos de botella, tanto externos como internos; 2) enfoque en la maximización del flujo de productos a través de las restricciones (organización de las operaciones para mantener las restricciones funcionando al 100 %); 3) buscar que todos los recursos necesarios para complementar el proceso productivo se sincronicen con el uso de las restricciones; 4) si existiere mercado, el paso lógico siguiente sería aumentar la capacidad de la restricción (considerando que los primeros tres pasos se realizan correctamente); 5) aparecerán nuevas restricciones que demandan al gerente un proceso de mejora continua en búsqueda constante de las limitaciones.

Aprendizaje organizacional

Peter Senge (1990) incorpora una visión más holística para la toma de decisiones, extrapolando la idea del aprendizaje a la organización. El concepto de aprendizaje funcional surge como combinación de los valores de aprendizaje individual y colectivo. Da evidencia empírica de la necesidad de incorporar a los modelos de toma de decisiones cuestiones sistémicas vinculadas al aprendizaje colectivo; conceptos como sinergia y retroalimentación se tornan relevantes en este marco.

Según este planteo, una organización innovadora es creativa y es inteligente, por lo tanto aprende. El autor invita a la construcción de organizaciones que aprendan (que sean inteligentes). Es fundamental que en ellas prime la aptitud de las personas para crear los resultados que desea y cultivar nuevos patrones de pensamiento. Este aprendizaje debe darse en conjunto, aumentando continuamente las capacidades individuales y organizacionales para crear futuro y/o adaptarse. Las interrelaciones y miradas de futuro deben ser sistémicas.

En general, habla de un ámbito en el que la realidad está en construcción y las personas en aprendizaje continuo sinérgico. El marco organizacional debe estimular la creatividad y la libertad de las personas para aumentar las capacidades de la organización. Las capacidades directivas

y de liderazgo juegan un rol importante en la elaboración de una visión compartida y proactiva sobre la realidad, principalmente, considerando el aprendizaje en equipo para lograr objetivos organizacionales.

Economía con rostro humano

Amartya Sen (1999) plantea en el *enfoque de acceso a las posibilidades* que el bienestar no se relaciona exclusivamente con indicadores económicos positivos. El éxito de una sociedad debe juzgarse por las posibilidades reales que las personas tienen para elegir el nivel de vida que desean tener. Por lo tanto, el acceso a las oportunidades es importante, no en términos materiales, sino en función de la posibilidades que tengan las personas de elegir entre oportunidades reales. El crecimiento económico no es sinónimo de desarrollo.

Esta teoría permite interpretar otro tipo de racionalidad, la ética, que considera cuestiones morales. En esta teoría, los móviles para los distintos procesos económicos pueden ser la simpatía, el compromiso, los valores, entre otros. Como señala el autor, la toma de decisiones políticas, económicas y sociales podrán estar sólidamente fundamentadas en motivaciones éticas y de justicia social.

Sobre las organizaciones, su gobierno y dirección

Las organizaciones, con o sin fines de lucro, conviven con grupos de interés, internos y externos, que condicionan su accionar. Definen sus fines y objetivos a través de juegos de poder que pueden significar cooperación o conflicto entre ellos. De allí emergen acuerdos que permiten el gobierno de la organización. Toda esta cuestión conforma el subsistema político de una organización y su análisis, en cada tipo de ente, es esencial para formular estrategias. El modo de comportamiento de los dirigentes de organizaciones nos invita a reflexionar sobre la base de dos grandes conceptos: la ética y la moral. Ambos están muy relacionados con los inicios de la economía como disciplina y después abandonados cuando, desde la Ciencia, se debieron justificar actitudes predatorias. Internamente, la dirección de la organización debe atender a una serie de requisitos personales y humanos que permitirán liderar el grupo hacia los objetivos, sabiendo que las estructuras están compuestas por personas y estas son las que importan. Externamente, el marco de los negocios pone énfasis en los resultados económicos por encima de los sociales, ambientales e institucionales. Desde el llamado Consenso de Washington, el empresario tipo o normal es el que tiene dinero, sin importar cómo lo logra. La sociedad ha adoptado como propias algunas de las señales implícitas y explícitas que el mercado dio como correctas. La saturación de externalidades y la falta de reglas claras condicionan la eficiencia del sistema económico y el futuro del mundo. La cuestión pasa por asignarles derechos y obligaciones a las empresas, en un marco pensado, determinado y controlado por el Estado, garante del bien común.

Clasificación de las organizaciones

Para comenzar con el estudio en la organización, es conveniente analizar varios aspectos que hacen a su naturaleza y particularidad. Uno de ellos es el encuadre dentro de una o varias categorías o clasificaciones, la tipificación. Como en todas las cuestiones relevantes, no existe un único modo de clasificar las organizaciones, en el campo de la Administración. Sin intentar agotar las categorías, detallaremos una serie de criterios que serán útiles a los fines de la presente exposición:

De acuerdo a los fines perseguidos, las organizaciones pueden ser:

- Lucrativas
- No lucrativas

De acuerdo al modo de tomar decisiones¹⁷, las organizaciones pueden ser:

- Jerárquicas: Cuando hay personas con autoridad mayor que otras para decidir sobre los problemas más importantes. Ejemplo las sociedades comerciales donde el voto de cada socio vale según su aporte.
- Democráticas: Cuando dicha diferenciación no se presenta y toda persona tiene derecho a emitir un voto en cualquier decisión. Es el caso de las cooperativas o las asociaciones civiles.

De acuerdo con la propiedad del capital, las organizaciones pueden ser:

- Privadas: los dueños del capital son personas de esa naturaleza.
- Públicas: el dueño del capital es el Estado, en cualquiera de sus escalas.
- Mixtas: el capital está integrado tanto por personas privadas como por el Estado.

¹⁷ Es preciso recordar en la legislación argentina, las decisiones empresariales corresponden a los dueños del capital

De acuerdo al tamaño, las organizaciones pueden ser:

- Grandes.
- Medianas.
- Pequeñas.
- Micro.

Frente a esta clasificación es posible encontrar criterios diferentes. En algunos casos, se toma en cuenta el nivel de ventas; en otro, el cómputo de los activos; a veces, el criterio es la cantidad de personas empleadas o partícipes, y es común que se utilice como criterio una combinación de todos ellos. Generalmente, los límites entre cada categoría aparece en la norma que crea la clasificación.

De acuerdo al producto, las organizaciones pueden ser:

- Productoras de bienes.
- Prestadoras de servicios.

No se requiere demasiado esfuerzo en su reconocimiento, en el primer caso, se trata de cosas materiales, tangibles; en el segundo caso, la organización se ocupa de cosas inmateriales que, a veces, son prestables desde una persona.

De acuerdo con su localización, las organizaciones pueden ser:

- Organizaciones locales: las que actúan en una localidad determinada.
- Organizaciones nacionales: en este caso su campo de actuación es dentro de la jurisdicción de un Estado nacional. Vale la pena aclarar que en los países organizados bajo un sistema federal pueden existir organizaciones de una escala inferior: las provincias.
- Organizaciones multinacionales: son aquellas que, habiendo nacido en un país, realizan sus actividades en varios.
- Organizaciones transnacionales: cuando una de las organizaciones del ítem anterior saca su dirección estratégica de un país, se ha transformado en una organización transnacional, es decir, que está más allá de las fronteras de un país y opera a escala global

De acuerdo con el titular de una organización, estas pueden ser:

- Unipersonales: el titular de una organización es una sola persona. En esta categoría solo caben las empresas de un único dueño.
- Colegiadas: cuando los titulares son dos o más personas. En este caso, se pueden incluir las sociedades comerciales y todas las organizaciones de tipo democrático.

Finalmente, de acuerdo con la relación que se establecen entre dos o más organizaciones, estas pueden ser:

- Organizaciones independientes: cuando no existe ningún vínculo entre ellas.
- Organizaciones vinculadas: cuando una de las organizaciones es la titular de una parte del capital de otra, pero dicha parte no es lo suficientemente grande como para formar la voluntad social.
- Organizaciones controladas: es una situación como la anterior, pero en este caso, el capital dominado es suficiente como para formar la voluntad del dominado.
- Organizaciones coordinadas a través del mercado: en este caso, no hay un vínculo directo con dominio de capital entre las organizaciones, pero una de ellas integra el núcleo coordinador de una cadena y puede imponer condiciones en las compraventas con la dominada.
- Organizaciones coordinadas a través de contratos: situación similar a la anterior, pero la dependencia aparece reforzada por un contrato agroindustrial.
- Organizaciones cuyos titulares son sus proveedores o sus clientes: se presenta cuando compradores de determinados productos se asocian para mejorar su condición o para fabricárselos. De idéntico modo, puede darse con vendedores. Es lo típico de las organizaciones cooperativas o mutuales.

Organizaciones complejas, dirección y conflicto

En las organizaciones complejas de nuestro tiempo, en el caso de las empresas, originadas después de la segunda Revolución Industrial, vanguardia del proceso tecnológico actual y principales actores de la transnacionalización de sus operaciones, el conflicto aflora a la orden del día. Sucede lo mismo en algunas organizaciones no lucrativas (cooperativas y mutuales de un tamaño mayor) y en organizaciones sociales las cuales, en muchos casos, se ha *transnacionalizado*. Las circunstancias de ser gobernados con el conflicto son algo cotidiano.

La Asamblea constituye el campo político en el cual se producen las disputas entre grupos de intereses diferentes. Sin embargo, muchas veces esa disputa se traslada al Directorio, ya que el objetivo de la confrontación es conseguir dominar este órgano responsable de la marcha diaria y de la designación de gerentes. Estos cuerpos ejecutivos tienen una situación de menor conflicto, ya que suele ser hábito generalizado (y no hay ninguna obligación de hacerlo) que no se les otorgue representación a las

minorías. En lo referente a los directorios, la tendencia principal indica una mayor presencia de administradores profesionales en desmedro de los capitalistas. Vale aclarar que es común que, además del salario (honorarios) profesional, sean remunerados con acciones de la propia empresa, lo que los convierte en accionistas.

Respecto de las gerencias, la profesionalización es casi total. Reciben una remuneración fija más un proporcional por resultados, que en muchas oportunidades, son pagados en acciones. Estos grupos suelen detentar intereses diferentes de los capitalistas, dueños de la corporación y a veces, contrarios. La actualización del *enfoque clásico de la economía* elabora un capítulo reconocido como *Teoría de la agencia* que intenta explicar el complicado vínculo entre dueños capitalistas anónimos y directores profesionales con intereses diferentes. Recordemos que Galbraith (1967) había denominado como *tecnoestructura* a estos sujetos y destacándola como el principal componente de las organizaciones de fines del siglo XX y principios del XXI en modo conjunto con el gran capital anónimo que no pretende participar de la dirección de la empresa, sino principalmente obtener beneficios de la compraventa de títulos.

En el caso de estas organizaciones empresarias, en que el poder puede transformarse en difuso, es común que conviva más de un modelo, lo que de seguro dará lugar a proyectos diferentes. Cuando más difuso es el contexto interno, más difícil de vertebrar estrategias corporativas unánimes, y aparecen mayor cantidad de las llamadas *estrategias emergentes* (Mintzberg *et al.*, 2003).

Aspectos políticos de los fines, objetivos y metas (propósitos)

Sabemos que existe un notorio vínculo entre los propósitos, la política, los valores, sentires, o creencias de los sujetos, y está claro que todos ellos jugarán un papel importante en la definición de los fines, objetivos y metas. No podríamos empezar a desarrollar el concepto de estrategia en organizaciones sin realizar una pequeña referencia al debate que existe acerca de las finalidades de las diversas organizaciones. En este marco, pueden ser concebidas como un entramado social complejo, constituido por un conjunto de órganos que se hallan relacionados entre sí y con grupos u organizaciones externas que constituyen el conjunto de *partícipes sociales* de la empresa (*stakeholders*) con la que se relacionan.

En la figura 48, se enumeran algunos de los partícipes sociales con quienes se producen interacciones recíprocas generalmente. Los actores enumerados no intentan agotar su existencia, solo se presentan algunos ejemplos que nos permitan verificar la cantidad de grupos interesados en

el funcionamiento de una organización. Son interesados porque siempre hay un interés, a veces manifiesto y a veces no, a veces coincidentes y, en otros casos, encontrados.

Parecería que lo expuesto no tendría vigencia para la organización más simple, la empresa unipersonal, dado que la mayoría de los participantes aparecen concentrados en la figura del dueño y su administrador, a la vez. Pero, más allá de esa concentración de funciones, no se pueden ignorar los vínculos con quienes podríamos denominar *actores externos* (clientes, proveedores, autoridad pública y la sociedad en general) que tendrán notoria influencia en las estrategias de dicha organización.

Figura 48: Partícipes sociales de las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de lo dicho sobre las organizaciones simples, vale aclarar que en determinadas circunstancias, aun cuando la empresa es familiar, emergen estrategias. Por esto, suele ser necesario que frente a la adopción de determinadas decisiones, se exija la necesidad de acuerdos con los miembros de la familia¹⁸.

A medida que la organización se vuelve compleja, es mayor la necesidad de acuerdos políticos para la definición de fines y objetivos. A nuestro entender, esta problemática es la que dota de cierta dificultad

¹⁸ Luchino, G. (2011). *La empresa familiar agropecuaria. Un ejercicio de planeamiento estratégico*. Trabajo Final de Graduación. Director Luis Balestri. Facultad de Agronomía. UNLPam. Santa Rosa.

las decisiones estratégicas. Si bien los procesos de analizar la situación y pensar propuestas no difieren demasiado, si se producen cambios en la instrumentación cuando se persiguen objetivos diferentes.

En el proceso de decisión organizacional, cuando son varios los grupos sociales que participan, se generan verdaderas tensiones, conflictos y acuerdos que resultan muy difíciles de modelizar. Ocuparnos de estas cuestiones exige retomar viejos debates que fueron pospuestos por los estudiosos de la competitividad y el reduccionismo, que llevaron a pensar que todo se reduce a un análisis de posición, ya que la estrategia esta predeterminada. Una vez más, la teoría convencional, dejó oculta la existencia del conflicto en las organizaciones y la tensión que genera su formulación. En este sentido Antonio Freije Uriarte (1989, p. 39) ve “una disminución del poder de los accionistas”. Tal situación aparece como razonable cuando el conjunto de inversores es relativamente estable, difuso y no sujeto a la competitividad en mercados financieros interconectados. Frente a situaciones de importantes niveles de accionistas anónimos el *partícipe social* pierde importancia; cuando aparecen concentraciones del paquete accionario, el rol de los accionistas se ve fortalecido. Indica el autor que “a medida que disminuye la participación de los accionistas en la dirección, va adquiriendo importancia la dirección profesional” (Freije Uriarte, 1989, p. 40). El comentario realizado respecto al peso de los actores es también válido en este caso, solo que con efecto inverso. A mayor peso de los accionistas menor será el de los administradores y viceversa.

La aparición en los últimos años de fondos comunes de inversión global indica la posibilidad de existencia, por adquisición a través de una oferta pública de acciones, amigable o no, de una concentración en el paquete accionario de una compañía en niveles que le permite conformar su voluntad. En esos casos, los grupos especuladores concentran el dominio de un porcentaje importante y generan las facultades de condicionar la *tecnoestructura*¹⁹. La *Teoría de la agencia* brinda todo un instrumental para exigir determinado tipo de comportamientos.

Otro fenómeno marcado es el aumento en volumen y complejidad de las empresas que incrementa la posibilidad de conflictos. Junto a esta característica está el tema del cambio de valores que experimenta el entorno de la empresa y sus propios empleados. Cabe tomar en cuenta la importancia de la exigencia de comportamientos éticos y respetuosos hacia la sociedad y el ambiente.

¹⁹ “Tecnoestructura” es un concepto propuesto por Galbraith, J. K. (1967). *El nuevo estado industrial*. Y utilizado por Mintzberg, H. (1979). *La estructuración de las organizaciones*.

Pero más allá del debate sobre los diversos grupos partícipes de las organizaciones, en la teoría económica, se produce un interesante debate acerca de la finalidad de las organizaciones. Siguiendo a Freije Uriarte (1989) podemos reconocer doctrinas monistas y doctrinas pluralistas. En el primer caso, encontramos los planteos tradicionales de la Economía clásica cuyo propósito es *maximizar el beneficio* y no se admite ningún otro tipo de planteo²⁰. Entre las teorías pluralistas hay también doctrinas económicas, pero esencialmente desde la mirada de la Administración. El eje de estudio se basa en cómo coexisten el beneficio como objetivo y otros propósitos, con los cuales, a veces, se suponen conflictos. Uno de los primeros planteos realizados, buscando objetivos alternativos, es el logro del *crecimiento y la expansión de la empresa*. Al respecto, también tenemos alguna experiencia particular ya que una investigación realizada con los empresarios agropecuarios del Norte de La Pampa, encontramos que prevalecía dicha búsqueda en lugar del objetivo máximo (Balestri *et al.* 2001). Freije Uriarte (1989) también indica que, en algunos casos, las empresas pueden perseguir la *estabilidad*, un objetivo que puede plantear serios conflictos con los dos anteriores, o con la búsqueda de *eficiencia interna*, que, a través de la reducción de costos, puede ser complementaria de los tres objetivos anteriores.

Al centrar la mirada en los intereses particulares de cada *grupo partícipe*, veremos que los accionistas (dueños de cada empresa) pretenden como principal propósito su *rentabilidad*, que puede provenir de los dividendos a percibir o del mayor valor de los títulos en su poder. Cuál de estos objetivos y qué combinación puede lograrse constituyen tópicos de varios capítulos en los libros de Administración financiera. No nos abocaremos a ellos en este libro. Un segundo fin del mismo partícipe social, según el autor, es *la información a los accionistas* dado que cabe esperarse esfuerzos grupales por contar con los datos suficientes que le permitan mejorar sus niveles de riesgo en su actividad de inversionista.

Respecto a la definición de metas por parte de la *tecnoestructura* y los empleados de una organización, Freije Uriarte (1989) propone estudiarlo a partir de tres dimensiones: la fisiológica, la psicológica y finalmente todo lo referido a la remuneración. La primera se toma en cuenta para la definición del objetivo, su esfuerzo físico y el ritmo que impone el trabajo. En la segunda, caben los planteos referidos a lo repetitivo, a la tensión que pueden generar determinadas condiciones de incertidumbre. En la tercera, se contempla el importe del salario y la participación en los beneficios, una situación no demasiado común pero que puede

20 En el transcurso del tiempo, surgieron cuestionamientos que siempre dieron lugar a una respuesta que termina sosteniendo la principal finalidad del máximo beneficio.

llegar a darse. Sí es bastante común encontrar en las remuneraciones de la *tecnestructura*, porcentajes de utilidades y, en muchos casos, el pago a través de acciones de la propia compañía; de ese modo, se transforma al empleado jerárquico en un propietario más de la firma.

¿Qué ocurre si la estrategia debe plantearse a nivel de una organización pública? En primer lugar, nos encontraremos con una enorme variedad de finalidades diferentes. Es tan variado el modo de las actividades de los organismos del Estado que no tendría sentido realizar un desarrollo de aquello que persiguen y le da razón de ser. Que no nos detengamos no significa que no sea importante. Más de la tercera parte de nuestro producto tiene un origen público, que exige una mayor profesionalización de sus cuerpos directivos y gerenciales. Es lamentable reconocerlo, pero el intento destructivo ocurrido, durante el proceso militar y en especial durante la década de 1990, logró terminar, por éxodo o expulsión, con una vieja camada de funcionarios. Estos habían vivido las épocas de gloria de la planificación y la formación de empleados en su función.

No hay estrategia sin saber hacia dónde ir y cuál es la razón de ser. Revisar esos aspectos esenciales se transforma en una exigencia fundamental. Esa revisión no solo debe ser realizada por los funcionarios que aportan su trabajo al organismo, sino también por sus directivos ya que, en muchos casos, se accede al puesto político en virtud de un compromiso y con la única finalidad de *dominar una caja* y no por la ejecución de políticas en pro de la sociedad.

Un caso particular es el de las cooperativas y todo tipo de *organizaciones misionarias*. Son misionarias porque su misión surge desde su definición en la doctrina que la sustenta o en la Ley que les da vida. También, en esta clasificación se hallan las mutuales, aunque nada impide que encuadren organizaciones de cualquier tipo de entes que prevean en su finalidad principios de naturaleza ética.

La doctrina cooperativa tiene siete principios que definen la naturaleza de las entidades y definen sus propósitos. Solo les queda por fijar el objeto al cual se habrán de dedicar a partir de alguna necesidad de sus asociados que se intentarán auto-prestar. Pero desde el vamos se sabe que las cooperativas deben ser de puertas abiertas, de gestión democrática, debe tener participación económica de sus socios, deben ser autónomas e independientes, deben preocuparse por la educación, formación e información, la inter-cooperación debe ser un propósito y deben interesarse por la sociedad.

No cumplir con cualquiera de estos principios pone en incumplimiento su razón de ser. Indudablemente esta consideración no puede faltar al momento de formular estrategias.

El sistema político de una organización

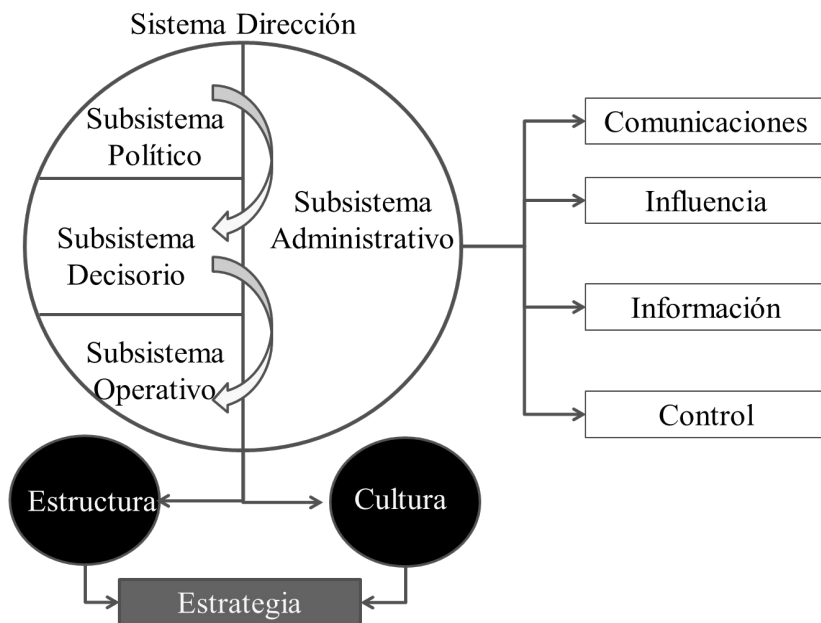
Sabemos, por lo ya visto en la parte introductoria, que el análisis y la formulación de estrategias es algo muy vinculado a la definición de política. También habíamos señalado que la política es la disciplina que estudia el modo con que grupos diferentes acuerdan o luchan en el proceso de definir objetivos y acciones. En consecuencia, hay una dimensión concreta de los aspectos políticos en las organizaciones.

En nuestra propuesta de análisis, fundada en los sistemas complejos, “lo político” debe ser abordado como un subsistema. Si recordamos la rueda operativa, para identificar lo político hay que poner atención en un subsistema particular: la dirección. Lo político hace a la dirección, aunque como esta, sus efectos repercutirán en toda la organización.

Al focalizar en la dirección se presentan algunos otros subsistemas. Tomando como base los planteos de Jorge Hermida y Roberto Serra (1989), en el subsistema dirección se distinguen el subsistema político, el subsistema decisorio y el subsistema operativo. Los acuerdos o desacuerdos políticos se traducen en decisiones y estas en operaciones, por lo cual un subsistema se vincula e impacta en los otros de un modo sucesivo.

Todos los vínculos que pueden establecerse desde lo político, decisorio y operativo terminan conformando el subsistema administrativo (figura 49).

Figura 49: La dirección y el subsistema político



Fuente: Elaboración propia en base a Hermida y Serra (1989).

Podemos decir que el subsistema político de una organización está conformado por un conjunto de elementos (instituciones, normas, procesos decisivos y de gobierno) que hacen a las decisiones políticas, estratégicas y operativas de la organización, y que representan la estructura orgánica y el manejo del poder para dirigir y orientar la continuidad o el cambio de los demás subsistemas. Se caracteriza por mantener, en su seno, una serie de procesos e instituciones que pretenden preservar la vida de la organización y conducirla para que pueda alcanzar sus propósitos. En consecuencia, este subsistema es el encargado de conservar la propia unidad orgánica en su dinámica hacia el logro de los objetivos, atenuando tensiones, resolviendo conflictos, generando o absorbiendo cambios y soluciones de los problemas.

Toda organización recibe presiones o demandas desde el exterior o desde sus propios componentes que tratan de modificar una situación y, a veces, hasta pueden intentar su destrucción. Estas demandas sensibilizan y ponen en acción al sistema político, que procurará activar al resto de los subsistemas y a sus componentes, transformando esas demandas en decisiones políticas que intentarán imponer en toda la organización.

La consolidación y coherencia en las decisiones políticas originan una forma de ser estable de la organización, hacia adentro conformando formas burocráticas (organizativas) constantes y vínculos también sólidos con el entorno. Cuando esas demandas sobrepasan la capacidad de respuesta del sistema, las decisiones empiezan a tener fallas que originan una sensación de deriva en la organización. Son momentos en que la unidad del sistema se desquicia y confunde, se genera la necesidad del reemplazo de la dirección porque, entrado en un proceso entrópico, empieza a correr el riesgo de la extinción.

En síntesis, la misión del sistema político es armonizar la organización, evitar el caos y resolver las contradicciones y los conflictos de intereses entre componentes y subsistemas. Su fin es orientar hacia metas comunes, tratando de ser eficiente en la operación de la energía social (el esfuerzo de los integrantes de la organización).

La necesidad de orden se traduce en una estructura organizativa. La necesidad de coherencia y acción conjunta lleva a la construcción de la cultura de la organización. Por ello, como ya anotamos, existe un vínculo estrecho de la estructura y la cultura con la estrategia.

Volveremos a asignarle importancia a los propósitos, fines, objetivos y metas perseguidos porque son parte de la definición del sistema político y que pueden aparecer definidos con nitidez o de un modo tácito. En este último caso, hay que tratar de descubrirlos o hallarlos en la *mente* de los directores. Si son explícitos, se deberá revisar la coherencia con

los propósitos no confesos. El análisis político siempre conduce a los vericuetos del ejercicio de poder.

Entendemos al subsistema administrativo como una red de procedimientos relacionados, tendientes al logro de los fines de una organización. Es el medio a través del cual las decisiones de política o estratégicas adoptadas por los niveles superiores se concretan. Implica ver como una decisión incide en los niveles medios e inferiores conformando rutinas de trabajo y procesos de comunicación, influencia, información y control.

La comunicación organizacional es el flujo de datos que sirve a los procesos de transmisión de órdenes, sugerencias, reglas y todo elemento que, desde la dirección, debe pasar a conocimiento de los sectores de niveles más bajos y viceversa. La comunicación es un proceso permanente que baja, sube y se lateraliza a lo largo y ancho de la organización. Ocurre en un ambiente complejo, abierto y lleno de influencia donde se transmiten mensajes implicando a distinto tipos de personas.

El mensaje contiene información que pretende ser comunicada. En consecuencia, el sistema de información tendrá una íntima imbricación con el sistema de comunicación, que está conformado por un permanente flujo de mensajes que pasan de unas personas a otras conformando una red que, como ya dijimos, puede ser de sentido descendente, ascendente u horizontal.

Recordemos que todo mensaje supone un emisor, un receptor y un contenido de información que se envía. También supone una serie de códigos, signos o reglas empleados para enviar el mensaje y que deben ser conocidos por el receptor. Si bien el contexto es importante tanto en la emisión como en la recepción, se debe reforzar la atención en este último caso ya que puede condicionar la interpretación.

Siempre existe un canal de transmisión que es la vía por la que se traslada el mensaje. Será importante también prever mecanismos de retroalimentación que permitan asegurar la interpretación correcta. También permitirá poner en claro y relevar la existencia de ruidos, distorsiones e interferencias en el desarrollo de la comunicación. Recordemos que este aspecto central en las estrategias constituye todo un capítulo complejo de la administración. Dijimos que vinculada a la comunicación hace aparición la información y el modo con que se la genera, distribuye y usa. Esa situación también conforma un subsistema.

Recordemos que la información es un bien que no se acaba ni se deprecia al ser consumido, ni se extingue al ser compartido. Se trata de datos que, en un contexto determinado, tienen un significado para alguien y transmiten un mensaje útil. Sabemos que se trata de un recurso primordial de las organizaciones, que puede determinar el éxito o el

fracaso de una institución. Sixto Arjonilla y José Medina (2002) indican que el sistema de información es un conjunto de elementos integrados con el objetivo de capturar, depurar, almacenar, recuperar, actualizar y tratar datos con el objetivo de transferir información útil en el momento que sea requerido. El sistema contable es el principal sistema de información, aunque vale aclarar que no es el único.

Está compuesto por documentos, registros, ficheros y archivos, equipos electrónicos, manuales de procedimiento, *softwares*, procesos y personas y su proceso exige un relevamiento de los hechos, verificación de documentos que lo respalden, interpretación del dato, registro y proceso, síntesis y presentación a los usuarios, ajustado a sus requerimientos en tiempos determinados. Hay una exigencia central definida por el concepto de utilidad de la información: servir a la toma de decisiones.

En la actualidad, los sistemas de información constituyen grandes redes de equipos conectados que permiten la transmisión de datos e información en tiempo real. Podemos reconocer la existencia de algunas internas, que solo pueden ser utilizadas dentro de la organización, reciben el nombre de intranet, y la red conocida y usada por todos: internet.

El sistema de influencias en la organización es la manera con que se traducen los vínculos de poder dentro de ella. En su análisis, corresponde verificar la forma con que se motiva a las personas de una organización, la existencia o no de procesos de liderazgo y el modo de ejercicio. También es importante analizar los procesos de ejercicio del mando para aquellos que están dotados de autoridad formal, la existencia de delegación en las relaciones jerárquicas, el ejercicio de la responsabilidad y los conceptos más recientes y más de moda como *empowerment* o *coaching*. El sistema de influencia o de poder en mucho se vincula con el perfil del o de los director/es de una organización. Muchas de estas cuestiones se relacionan con ese ejercicio del poder.

Por último, es preciso hablar del sistema de control que incluye los mecanismos de fijación de metas, seguimiento y monitoreo, evaluación y retroalimentación de información de una organización. Este sistema señalará a los directivos si las cosas están funcionando de acuerdo a lo previsto o presentan desvíos, el grado de importancia de los problemas y las formas de corrección frente a esas diferencias. Para que el control sea eficaz es necesario que otorgue tiempo necesario para que las autoridades puedan reaccionar, solucionando problemas o aprovechando cuando las cosas andan bien. Un sistema de información, para cumplir con su deber, debe ser flexible y preciso.

Formulación de Estrategias y sistema político

Habíamos dicho que estamos convencidos de tener un modo práctico de pensar estrategias que no difiere en lo procedimental, cualquiera sea el sujeto estratégico. En ese esquema de pensar SD, SA y SP, realizar análisis estratégico, síntesis y formular estrategias ¿Cuál es la función del sistema político? Recordemos que por sistema político entendemos a los propietarios de la organización, quienes integran el órgano de gobierno. En las organizaciones complejas o sociales, también corresponde tomar en cuenta en el sistema político a los gerentes y a todo el sistema administrativo.

Será el sistema político el que definirá los fines de la organización. Al principio define qué se procura y *a posteriori* cuándo debe ser revisado o reformulado. Recordemos que ponemos en duda que el objetivo principal deba ser la maximización y nos guiamos por Kaoru Ishikawa (1986), quien decía *primero la calidad*. Pensamos que lo primero debe ser satisfacer necesidades, *el beneficio vendrá por añadidura*.

Plantear como fin principal satisfacer necesidades nos lleva a pensar la organización no desde sus propias competencias, sino desde la existencia de personas con necesidades que justifican su existencia. Si nadie demanda ¿qué sentido tiene la organización?

Identificar al cliente permite a reconocer sus complejidades ya que tendrá múltiples facetas. Es posible que además de satisfacer una necesidad, también se busque gozar de un ambiente sano y sostenible, en una comunidad segura y organizada. En consecuencia, la definición de los objetivos generales (fines) debe ser realizada con multicriterio. Es recomendable tener definiciones en lo económico, como así también en lo social y lo ambiental. Todo lo planteado conduce a la necesidad de incorporar finalidades éticas a las organizaciones.

Pues bien, esa definición de fines económicos, sociales, ambientales y éticos formará parte de la revisión de valores propuestos y de la definición de la situación deseada.

Definidos los fines, puede ser que el propio sistema político realice los diagnósticos o que recurra a expertos para su estudio. En cualquiera de las situaciones, será el sistema político el que interprete los datos emergentes del diagnóstico y desde su interpretación pase a la definición de objetivos (SP). Conocida la situación de mejora es posible que defina las políticas.

No obstante, recordemos que pensar las estrategias es un proceso iterativo que busca acuerdos entre los diferentes sectores de la organización. Definidas estas cuatro situaciones, puede aparecer un importante

apoyo técnico que irá definiendo las estrategias, las acciones a realizar, la responsabilidad de los ejecutores y los controles sociales.

Clasificación de las organizaciones desde lo político

Como mencionamos, el sistema político de una organización indica cómo se desarrolla el ejercicio del poder y la autoridad. De acuerdo a ello, clasificamos a las organizaciones desde el punto de vista de su ejercicio en: a) jerárquicas, cuando el ejercicio formal del poder reconoce las facultades de decisión en un solo grupo de personas y las facultades de estas están en relación con sus aportes; b) democráticas, también la decisión está en manos de los propietarios, pero en este caso todas las personas que lo integran tienen las mismas posibilidades de decisión.

Si se comparan las organizaciones unipersonales y con las de mayor nivel de complejidad, resulta visible que en las segundas habrá más disputas por el poder. En las jerárquicas, la puja se dará dentro del grupo que tiene las facultades de decidir y habrá presiones de parte de los restantes actores sociales. En las democráticas, la disputa será más abierta, ya que gran parte de los partícipes tendrán facultad de decidir. La situación tenderá a estabilizarse si surge algún proyecto hegemónico.

En este tipo de organizaciones complejas, resulta muy importante, para el diseño de estrategias, verificar cuál es el modo de decisión del órgano de gobierno. Este tiene que ver con las formalidades que supone el proceso y con las mayorías necesarias en el momento de la votación de las propuestas. Un punto adicional es la verificación de la profesionalidad de la gerencia. Cuando dicha circunstancia se produce, los directores y gerentes de organizaciones complejas (principalmente sociedades anónimas, aunque también cabe para cooperativas y otras organizaciones donde cabe la gerencia profesional) se transforman en quienes deciden las estrategias y las operaciones y, en muchas oportunidades, también la política.

Según Galbraith (1967) la irrupción de la *tecnoestructura* produjo un cambio notorio en los modos fácticos de decisión de una organización. Esos cambios trajeron el debate respecto del marco teórico. Si bien desarrollaremos el alcance de esa discusión recordemos que los modelos clásicos indicaban que el óptimo de cantidad del bien a producir estaba cuando el ingreso marginal igualaba al costo marginal. En ese punto, la utilidad se hacía máxima. Dan por supuesto como consecuencia del modelo del *homo economicus* que el objetivo del empresario capitalista, dueño de la empresa, es maximizar el beneficio.

Cuando una organización está gobernada por la *tecnoestructura* dicho objetivo ¿sigue teniendo vigencia? ¿Los objetivos personales coinciden con la maximización? ¿No será que prefieran el sostenimiento empresarial que les garantice un salario importante durante el mayor tiempo? Intentar dar respuestas a estos interrogantes le permitió a Herbert Simon (1964) hablar de *objetivos múltiples* y de *racionalidad limitada*. Dejemos sentado que esta no fue la única respuesta, solo es la más conocida en el marco de la administración. Ya dijimos que al final haremos una somera descripción de las principales posturas del debate.

La disputa entre propietarios de la organización y *tecnoestructura* se bifurca según la naturaleza lucrativa o no de las organizaciones. Es común que cuando un ente no lucrativo crece y se complejiza también aparecen las gerencias y las disparidades de objetivos.

En el caso de las cooperativas, la Ley prevé una protección de la organización misionaria al establecer, como requisito básico para la integración del Consejo de Administración, ser asociado. También es requisito para la elección de los fiscalizadores (síndicos). Pero pueden designar gerentes profesionales y, muchas veces, cuando los asociados no se ocupan de la vida de la entidad o por la escasa formación en la doctrina cooperativa, la marcha y la vida del ente queda en manos de los gerentes y, a veces, hasta las decisiones estratégicas que pueden resultar alejadas de misión natural de este tipo de entidad.

En las asociaciones de cierta magnitud, fundaciones, clubes y otro tipos de organizaciones sociales también aparece la gerencia profesional y la necesidad de considerar si los objetivos de la organización, de sus propietarios y de los gerentes son los mismos y cómo se resuelven los conflictos entre ellos.

Gobierno de las organizaciones y juegos de poder

El gobierno de las organizaciones supone un análisis desde la política organizativa, sus relaciones de poder e intereses en los grupos internos que pueden llevar al conflicto. El más natural y viejo de dichos conflictos es el que se manifiesta entre los poseedores del factor productivo capital y aquellos que tienen el factor trabajo. En síntesis, también la política organizativa que debe marcar a dónde quiere ir la organización y cuál es el camino, se relaciona con los intereses, con el conflicto y los juegos de poder.

Desde la mirada organizacional, reconocemos los intereses como un complejo conjunto de predisposiciones personales o grupales que abarcan ambiciones, valores, expectativas, deseos y otras orientaciones o

inclinaciones. Estos inducen a una persona a actuar en una dirección en vez de otra. Cuando nos movemos en función de nuestros intereses, veremos en los otros grupos tendencias a usurparlos, lo que lleva a asumir actitudes de defensa o de ataque para sostener o mejorar nuestra posición.

La diversidad de intereses existentes en una organización compleja es tan evidente que algunos autores consideran que las organizaciones pueden abordarse mediante la descripción de cómo las ideas y las acciones de las personas chocan o coinciden. Visto desde la política las organizaciones, son una amplia red de personas con intereses divergentes que se reúnen por conveniencia. Esto lleva a poder apreciar una organización como un sistema conformado por coaliciones que prosperan cuando los grupos de individuos cooperan respecto de asuntos, acontecimientos, decisiones comunes o a efectos de desarrollar valores o ideologías específicas.

Sin intentar agotar las características de los intereses dentro de una organización, podemos distinguir (Garrett Morgan, 1998, p. 1) de cometido o función, cuando el interés está relacionado al trabajo que realiza; 2) de carrera, cuando el interés tiene que ver con las aspiraciones o visiones que su futuro puede acarrear; pueden ser independientes del trabajo; 3) de extramuros, cuando el interés proviene de sus personalidades, actitudes privadas, valores, preferencias y creencias y obligaciones ajenas al trabajo. La existencia de intereses que pocas veces se vinculan con los fines u objetivos de la organización es una cuestión que debe ser resuelta por la política. Si dicha actividad no resuelve los intereses divergentes, es posible que se genere un incremento de la tensión. Gareth Morgan (1998) detalla que las exigencias de los puestos de trabajo versus la necesidad de ocio de las personas, los requerimientos del presente frente a las perspectivas del futuro o la puja por la apropiación de los excedentes entre capitalistas y trabajadores son ejemplos de esa tensión.

Cuando los intereses chocan aflora el *conflicto*. Pero aun cuando esa situación no emerge, el conflicto está latente. Puede entenderse que en esos casos hay una coordinación desde la política. Estas situaciones son consideradas por los teóricos modernos como *gobernabilidad*.

El conflicto puede ser personal, interpersonal o entre grupos o coaliciones rivales. Puede construirse en las estructuras, respecto de las funciones, las actitudes y los estereotipos de la organización, o surgir a partir de recursos poco frecuentes. A veces, el conflicto es explícito y, a veces, encubierto, pues presenta dificultades para su identificación. Desde esta perspectiva de la política, las organizaciones están diseñadas como sistemas de competencia y colaboración de un modo simultáneo.

Hay fuerzas que procuran la colaboración en la persecución de finalidades comunes, pero, muchas veces, surge la competencia cuando se cuenta con recursos limitados o entra en juego la promoción del personal. Dado que es normal la existencia de mayor cantidad de puestos en lugares de baja jerarquía, las disputas más enérgicas se producirán por los puestos de mayor importancia, las que suelen ser más agresivas.

No vamos a abundar en la naturaleza del poder porque ya fue expuesta en otra parte del libro. Recordemos que implica la habilidad para conseguir que otra persona haga algo que de otra manera no hubiese hecho. El ejercicio del poder es el medio por el cual los conflictos de intereses, algunos de los cuales acabamos de desentrañar, son resueltos. También como fue explicado, el poder es una relación social asimétrica, pero dentro de la organización también es un recurso para avanzar en procura de sus fines y objetivos.

En las organizaciones, el poder emerge de diversas circunstancias entre las cuales podemos citar: el ejercicio de la autoridad formal, el control de recursos escasos, la utilización en respaldo de una posición de la estructura, las leyes y los reglamentos (burocracia); el control de procesos de decisión; la gestión del conocimiento y la posesión de la información; la capacidad para resolver en incertidumbre; el control de la tecnología o la realización de alianzas, comunicaciones o control de la organización informal.

Desde el desarrollo de sus fuentes, también resulta posible reconocer distintas formas de ejercer ese poder logrado en organizaciones:

- Poder coercitivo: descansa en la aplicación o la amenaza de aplicar sanciones, imponer castigos o la generación de frustración por restricción de movimiento o control por la fuerza de necesidades básicas, psicológicas o de seguridad. Los que lo perciben temen por obtener los resultados negativos, situación que puede esforzarlos-obligarlos para su logro. También se suelen generar situaciones de encono encubierto, que emergen cuando la situación de poder puede deteriorarse. En una organización, una persona tendrá poder sobre otra si puede despedirlo, suspenderlo o degradarlo.
- Poder legítimo: es el que una persona recibe como resultado de su puesto en la jerarquía formal de una organización. Generalmente, el poder legítimo recibe poder coercitivo que puede ejercerse o no. También el poder de recompensar una actuación. Ese poder legítimo se valida cuando ocurre la aceptación de la autoridad formal por los miembros de una organización.
- Poder de expertos: es la influencia que se tiene como consecuencia de la experiencia, habilidades especiales o conocimientos. En la

medida en que los trabajos se tornan más especializados será mayor la necesidad de contar con expertos y más fácil que aparezca este tipo de poder.

- Poder de referencia: basado en el comportamiento o características personales de alguien que son admirados por otros. En algunos casos, esa admiración puede modelar determinados comportamientos y actitudes en terceros. Cuando eso ocurre, decimos que la persona admirada tiene poder de referencia.
- Poder personal: se deriva de los conocimientos o rasgos de personalidad que le permiten a una persona influir en el comportamiento de otras.
- Poder basado en la información y los recursos: las personas que formulan las reglas, o controlan los recursos, o tienen facultades de asignar recursos, tendrán poder. Por ejemplo, quienes controlan los presupuestos o la programación de una maquinaria costosa o la asignación de equipos pueden adquirir ese tipo de poder.

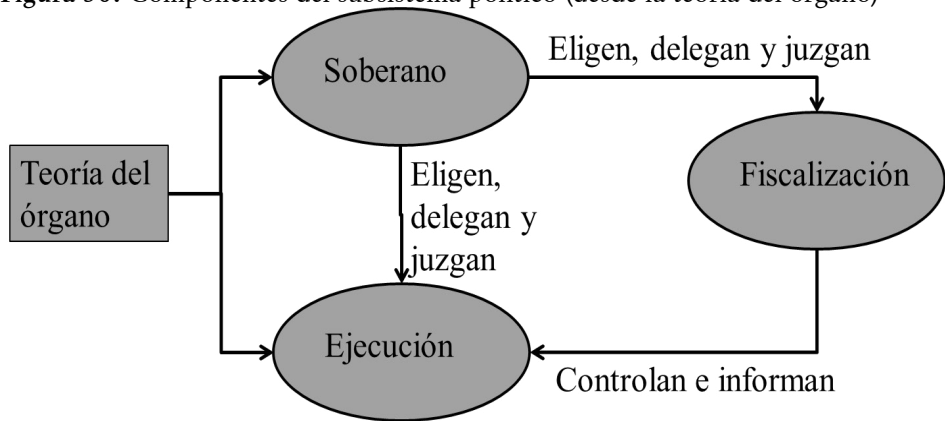
El listado es solo una breve referencia a las situaciones de poder que, en sí mismas, no son ni buenas ni malas. El directivo de una organización tiene que tener la capacidad para descubrir los centros de poder, sus fuentes y el aporte que pueden realizar en procura de los objetivos comunes. En el fondo, la perspectiva brindada es información para que en el análisis se puedan descubrir situaciones estratégicas, sabiendo que la configuración de relaciones de poder es el núcleo de esas situaciones.

Componentes del sub sistema político

De acuerdo con lo que venimos exponiendo, podemos identificar el sistema político de una organización revisando su organización jurídica y su cuerpo gerencial. La naturaleza jurídica de la organización definirá a qué órganos les competen determinadas decisiones y también las competencias de las gerencias profesionales.

A través de la teoría del órgano reconoceremos la naturaleza jurídica y veremos los modos diferentes de actuación política de sus organizaciones. En función de ello, cabe distinguir tres órganos (figura 50): el soberano porque en él reside la propiedad de la organización, participan los socios; el administrador o de ejecución y el de fiscalización que controla al segundo e informa al primero.

Figura 50: Componentes del subsistema político (desde la teoría del órgano)



Fuente: Elaboración propia.

El órgano soberano es la reunión de los propietarios de la organización (socios). Estamos hablando de la Asamblea en una sociedad anónima o en una cooperativa o en una asociación civil, o de la reunión de socios en una sociedad de naturaleza personal. Recordamos que su funcionamiento requiere de ciertas formalidades para su citación y de mayorías para la decisión.

En las organizaciones cuyo órgano soberano es muy numeroso se generan dificultades para la administración y gestión cotidiana. Para saldar estos inconvenientes, se recurre al arbitrio de crear otro órgano, en el cual los propietarios (soberanos) delegan la atención diaria de las actividades. Estamos hablando del órgano de administración o ejecución.

El órgano de ejecución es elegido por el órgano soberano en virtud de un mandato que suele ser definido en la Asamblea (delegación), reservándose la facultad de juzgar la rendición de cuentas que los administradores deben realizar en función de la responsabilidad asignada. Dicha rendición de cuentas se traduce en dos documentos básicos: los estados contables y la memoria del cuerpo. El primero es un documento técnico, basado en la contabilidad, que permite determinar cuál es el patrimonio en gestión y cuáles los resultados obtenidos. La memoria es un documento esencialmente político, mediante el cual el cuerpo administrador explica los resultados contables obtenidos, las metas alcanzadas (o no) y las razones que llevaron a su cumplimiento (o no). También suelen fijarse las nuevas metas para el ejercicio futuro. A veces, cuando la organización tiene cierta complejidad, se le exige presentar un plan de actividades, un presupuesto y, en la rendición de cuentas, una evaluación del impacto ambiental y el balance social.

Es sabido que cuando alguien delega facultades administrativas se reserva las facultades de controlar el modo con que esas actividades se realizan. En las organizaciones pequeñas (empresas unilaterales o de personas), las mismas personas que ejecutan suelen controlar y en la misma reunión de socios se realizará el control de lo ejecutado. Pero cuando la organización se hace compleja y el número de miembros soberanos es importante, el ejercicio del control puede ocasionar dificultades en la administración. Para evitar estas cuestiones, se generó un tercer órgano: el de fiscalización.

La explicación que brindamos nos indica que los fiscalizadores son quienes controlan la ejecución por parte del órgano de administrador y su control será informado al órgano soberano en el momento en que debe juzgar la actuación de los ejecutores. Es decir, su función es controlar e informar. El control lo vuelven a realizar en función de una delegación del órgano soberano (quien tiene esa facultad) y por esa razón, será el órgano soberano el que lo elegirá, reservándose la facultad de juzgar su accionar. Recordemos que este organismo se llama Síndico cuando es ejercido por una persona o Consejo de Fiscalización cuando es colectivo en las sociedades anónimas y en las cooperativas. En las asociaciones, la función es cumplida por la Comisión revisora de cuentas.

En las sociedades anónimas, el ejercicio de esta función está profesionalizado, ya que se exige título de Contador o de Abogado para su desempeño. Las cooperativas tratan de reservar su identidad, razón por la cual la exigencia para el desempeño es que sean asociados, situación similar a la que se da en las asociaciones. En las cooperativas, la falta de profesionalidad del síndico trata de ser salvada mediante la exigencia de una auditoría externa que respalde la actuación de este.

Por último, en el momento de juzgar la actuación de fiscalizadores, las leyes suelen recordar que serán solidariamente responsables de los administradores por todos los fraudes o delitos que estos pudieran realizar y que no hayan sido observados e informados.

Sobre el órgano soberano

El órgano soberano está integrado por quienes aportan el capital de la organización y, en su momento, decidieron su fundación y su misión. Las organizaciones lucrativas fueron creadas por los socios para recuperar con un beneficio adicional la inversión realizada a través de la participación en los resultados. A los socios les asiste un doble derecho: percibir la parte correspondiente de los beneficios de la empresa, que en el caso de una sociedad anónima se llama *dividendo*, y la parte correspondiente

a su participación del capital residual de la organización en caso de disolución o quiebra.

En el caso de organizaciones no lucrativas, se supone que el aporte de aquellos titulares de la organización que han decidido su creación fue realizado por una finalidad social, diferente de la recuperación de su capital. En el caso de cooperativas o mutuales, el fin de su creación es prestarse algún servicio o una provisión de insumos, bienes o de una comercialización conjunta.

En consecuencia, estos asociados propietarios de la organización no participan del resultado ya que solo interesa recibir ese servicio de un modo más conveniente que si se recurriera a un proveedor lucrativo. Se indica que el beneficio se logrará en la prestación en condiciones más favorables (menores costos en las compras o mejores precios en las ventas). Si en los resultados llegare a existir algún excedente, lo normal es que se capitalice, es decir, que en vez de distribuirlo se lo adiciona al capital social. En el caso de las cooperativas, existe la posibilidad de la distribución, pero no será en función del aporte realizado, sino de la cantidad de operaciones realizadas con la organización. Cuando más operaciones ligadas a la cooperativa, mayor derecho a los excedentes.

En lo referente a los derechos sobre el capital residual en caso de disolución o quiebra, tampoco está concedido por las leyes, que suelen exigir que el estatuto prevea una finalidad social para ese excedente (alguna función estatal o alguna entidad de bien público).

Como ya informamos, el órgano soberano tiene dos formas de funcionar: la reunión de socios en las organizaciones de personas o poco complejas (las cooperativas son organizaciones de personas, pero son complicadas en su funcionamiento) y las asambleas en las organizaciones. La reunión de socios no exige formalidades, por lo cual su citación puede ser realizada verbalmente. Es bastante común que para decisiones importantes (cambios del estatuto, inversiones, extinción, etc.) se exija un resultado por unanimidad. En el resto de los casos, basta con una mayoría simple de votos, que son emitidos según su participación en el capital, salvo que el estatuto prevea una decisión diferente.

En el caso de las asambleas, su convocatoria requiere de formalidades so pena de nulidad. Esas convocatorias, además de su comunicación personalizada, exigen una publicación en algún medio de comunicación, estableciendo lugar donde se realizará, hora de inicio y el orden del día a tratar. Para funcionar se suele exigir un determinado *quórum* (cantidad mínima de asistentes para que la reunión sea válida).

Para este tipo de funcionamiento del órgano soberano, la legislación argentina remite a lo dispuesto para las sociedades anónimas. Se

reconocen, entonces, dos tipos de asambleas: ordinarias y extraordinarias. Las asambleas ordinarias son aquellas convocadas para tratar algunos puntos esenciales del funcionamiento de la organización: elección de los órganos ejecutivo y de fiscalización, juzgar su accionar, removerlos y aprobar estados contables y la distribución de excedentes, en el caso de las entidades lucrativas. A veces, puede prever algún asunto particular, como por ejemplo, en el caso de sociedades anónimas, el aumento de su capital hasta un quíntuple. Todo otro tema a tratar será a través de asambleas extraordinarias. Finalmente las decisiones adoptadas deben volcarse en un acta que describa y sintetice la resolución y es obligatorio que dichas actas sean archivadas.

En lo que hace a la toma de las decisiones de los órganos soberanos, depende de la clasificación que hemos realizado anteriormente en organizaciones jerárquicas y democráticas. Las jerárquicas (a su vez, organizaciones lucrativas) son aquellas que, en el momento de votar, se reconocen distintas jerarquías, normalmente definidas en función del aporte del capital. Al momento de su emisión, el voto puede valer por varias unidades en proporción al capital aportado. En cambio, las organizaciones democráticas, como su nombre lo indica, atribuyen a cada partícipe la posibilidad de un voto, con independencia del aporte realizado.

En todos los casos, además de verificar las disposiciones de la legislación de fondo (Ley de sociedades, de cooperativas o de mutuales, de fundaciones o asociaciones o de sindicatos), hay que recurrir a otro documento fundamental: los estatutos o contratos constitutivos. Este documento adapta el funcionamiento de la organización a la ley regulatoria y define sus fines, es decir, de allí puede deducirse su misión, su razón de ser. Pero también tendrá elementos operativos tales como porcentajes especiales de decisión, formalidades a cumplir y el derecho de las minorías.

Sobre el órgano ejecutivo

Recordemos que los órganos ejecutivos son aquellos que llevan la administración diaria de la organización según la ley, el estatuto y los lineamientos que pueden marcar las distintas asambleas como mandato para esa ejecución cotidiana.

También existe, en la legislación, una diferencia de su funcionamiento según el tipo jurídico de organización. En algunos casos, como órgano colectivo se reconoce la existencia de “socios gerentes”. Se trata de aquellos que tienen facultad de decidir en una organización; pueden ser todos los socios o algunos de ellos, admitiéndose también, en el caso de las

sociedades de responsabilidad limitada, a gerentes profesionales que no sean socios. Esta figura, típica de las sociedades de personas, puede funcionar de un modo conjunto o indistinto. En el primer caso, se requiere la unanimidad para que la resolución sea válida y se compromete con la firma a todos los socios gerentes. En caso de administración indistinta, cualquiera de los socios puede comprometer a la organización. Vale aclarar que antes tendrá que existir una resolución del órgano soberano.

En el segundo de los casos, el órgano ejecutivo es de naturaleza colectiva, y tendrá nombres diferentes según el tipo social. En las asociaciones, se las llama Comisión directiva, en las cooperativas o mutuales se las denomina Consejo de administración y, en las sociedades anónimas, Directorio.

Estos órganos colectivos tienen un funcionamiento regulado por la ley, ampliado por los estatutos y, en algunos casos, las asambleas pueden prever un reglamento específico. En todos los casos, tendrán un funcionamiento asimilado a los parlamentos en el debate y las decisiones serán adoptadas por votos y registradas en actas que deberán ser archivadas. El presidente de estos órganos colectivos, además de coordinar el órgano, tiene importancia porque será la figura personal que represente a las organizaciones y las comprometa ante determinados actos.

Los miembros del órgano ejecutivo pueden ser socios, pero la tendencia principal es que se profesionalice su funcionamiento, salvo en las organizaciones *misionarias* las cuales para sostener la fidelidad a una doctrina, exigen que sean asociados. Es el caso de las cooperativas.

Cuando los órganos ejecutivos son profesionales no asociados estamos frente a los casos ya descritos de la separación entre propiedad y decisión que nos lleva al ya dicho debate teórico sobre objetivos y decisiones.

Los miembros de estos cuerpos directivos son dotados de una determinada autoridad. Esta puede estar definida en la ley, el estatuto, alguna decisión de asamblea o del órgano ejecutivo. A veces también se los suele dotar de un reglamento específico. Si hay autoridad asignada, hay una responsabilidad, que significa la obligación de rendir cuentas. Esa rendición de cuentas puede estar en documentos más generales como los estados contables o en las Memorias, o pueden surgir de presupuestos generales o sectoriales, del cumplimiento de planes o de la fijación de metas a alcanzar. En estos casos, deberán realizar un informe que permita su evaluación por los órganos que deben hacerlo.

Por último, recordemos que esa responsabilidad puede significar cargos patrimoniales o penales, siempre de acuerdo con las leyes que regulen la cuestión.

Los órganos ejecutivos también pueden delegar facultades decisorias y de dirección en un cuerpo de gerentes quienes asumen la gestión desde más cerca de los hechos o de los diversos sectores en que se pueden dividir las organizaciones. En estos casos, los gerentes responden por sus hechos administrativos ante el órgano que lo designó, salvo el gerente general en quien se reconoce una responsabilidad solidaria con el órgano ejecutivo.

Sobre el órgano de fiscalización

Ya dijimos que los órganos de fiscalización son aquellos designados por los órganos soberanos para controlar, en su nombre, el cumplimiento de los mandatos por parte del órgano ejecutivo. Puede ser una Comisión revisora, un Síndico o un Consejo de vigilancia. En el caso de las sociedades anónimas, el elegido debe ser un profesional (Abogado o Contador).

Se les atribuye distintas facultades tales como participar en las reuniones, realizar arqueo o auditorías, informar y rendir cuentas al órgano soberano, recomendar la aprobación o no de la rendición del órgano ejecutivo. Es común que en las reuniones de los órganos de gobierno en las que se trata la gestión de los ejecutivos, sea obligatorio que el órgano de fiscalización deje por escrito su opinión sobre la tarea realizada con la recomendación.

Salvo el caso ya nombrado de las sociedades anónimas, en el resto de los casos la delegación para fiscalizar recae en socios. También hay una delegación de autoridad y por lo tanto cabe una responsabilidad. En caso de incumplimientos reglamentarios o de ilícitos que no hayan sido observados por los fiscalizadores, las leyes le asignan una solidaridad con el órgano administrativo.

Gobernabilidad, ética y liderazgo

Sobre la ética en general

Ética es una palabra que suele ser usada con mucha liviandad, por lo que merece dedicar algún espacio para su aclaración. La repetición de decisiones facilita adquirir hábitos, costumbres, actitudes que forma el sentido de la vida de una persona. Cada individuo se va haciendo a sí mismo como proyecto a lo largo de la historia. “Este sentido, individual y social, histórico siempre, es el primario de la palabra moral: moral vivida que no consiste aún en la teoría sino en la práctica de hacerse a sí mismo, a través del hacer cosas” (Aleman, 1998, p. 20). En general, los seres

humanos solemos conducirnos en términos intermedios, sin ser totalmente arbitrarios, ni siendo totalmente autónomos. Se siguen más bien los patrones vigentes en nuestros grupos de referencia, que gradualmente se han ido transformando en modelos culturales de comportamiento y de estilos de enfocar la vida y el pensar. Algunos de esos patrones tienen una característica muy particular: ser *normal*, cuyo quebrantamiento choca con una oposición social radical y que se impone como algo que *hay que hacer*. En consecuencia la moralidad resulta de arreglar los proyectos de vida propios de acuerdo con las costumbres sociales. Ser moral será ser miembro “normal” de una sociedad de un tiempo dado con un catálogo de imperativos.

Pero hay un tercer momento que no nace de la moral vivida individual o social, sino que es resultado de la reflexión sistemática sobre el comportamiento moral de los hombres. Esta moral filosófica, explica José Luis Aleman (1998) que no siempre se da, busca las razones del por qué comportarse de una forma determinada para llevar un proyecto digno de vida, que dé espacio en diversos momentos al *deber* y a la *culpa*, en caso de la ruptura de aquel. “Solemos llamar moral al comportamiento sancionado o recompensado socialmente y ética a la justificación filosófica de un determinado número de prácticas y valores que se presentan como deberes y cuya conculcación origina el fenómeno de ‘culpa’” (Aleman, 1998, p. 21).

A modo de ejemplo, en la década de 1990 se desarrolló una moral que definimos utilizando las palabras de un actor directo: el *empresario exitoso*, era (es) el que ganaba mucho sin importar cómo. Era (es) alguien que se jactaba de su eficiencia sin evaluar los costos sociales. Si bien la tendencia mundial de hoy es a abandonar aquel modelo, redefiniendo el concepto de ética, procurando normas sociales hacia la moral más transparente, existen aún algunos resabios en la sociedad.

En síntesis, podemos decir que moral es una estructura regulatoria de comportamiento en la cual están sujetos los humanos al participar de un determinado contexto social. Mientras que la ética es un saber que pretende orientar el comportamiento humano, es decir, orientar el accionar de las personas. Esas definiciones orientadoras están fundadas en una reflexión sobre la moral para determinar en qué consiste y fundamentarla; es el campo de la ética filosófica. También se produce la aplicación de la ética filosófica a distintos ámbitos de la vida social. Se trata del campo de la ética aplicada. Los códigos de ética que respaldan el accionar de determinadas profesiones son un caso concreto de aplicación.

El campo de la ética económica se ocupa de la reflexión orientada a determinar comportamientos económicos. Antes del colapso del

socialismo era común hablar de la ética de los sistemas económicos y generar una comparación entre los comportamientos humanos en el marco del socialismo y del capitalismo. Ante la caída del socialismo ¿puede hablarse de una ética del capitalismo? Durante mucho tiempo, digamos, desde la formalización de la economía (final del siglo XIX con los estudios de la escuela *marginalista* o neoclásica) se abandonó la actividad de razonar sobre los comportamientos de los agentes económicos. De un modo tácito, la reflexión fue reemplazada por una ética no manifiesta, la contenida en el *homo economicus*. Esta razón de negar lo que es una verdadera moral a cumplir es realizada a partir de los postulados positivistas de objetividad y neutralidad.

Desde mediados de los años setenta del siglo XX, a partir de los estudios de John Rawls y principalmente de Amartya Sen, hay un renacer de la ética económica. Aunque lo que se encuentra vigente puede definirse como una moral, un comportamiento considerado como normal basado en lo que se considera *comportamiento racional*. Esta forma de pensar va tomando modalidades diferentes en el transcurso de los tiempos. Son comportamientos esperados por los agentes económicos y serán criticados aquellos que no se adapten a ellos: hoy es la competitividad. La propuesta desde la ética es ampliar el campo de estudios de la economía en los términos que plantea Galbraith. Este autor, en su definición de economía, plantea que además de estudiar las instituciones creadas, hay que analizar si sus fines coinciden o no con el *bien común*.

Aleman (1998) reconoce cuatro paradigmas en la evolución de la ética económica, es decir, cuatro conjuntos de teorías con visiones diferentes sobre el tema. Al primero lo denominó *paradigma técnico* y su propósito es superar la escasez maximizando o minimizando funciones. Desde esta mirada, se sostiene que, operando con racionalidad y competencia, el mercado es el más eficiente asignador de recursos. Para que opere de este modo el Estado debe ser limitado, es decir, limitarse a determinadas cuestiones que no pueden resolverse por la iniciativa privada (por ejemplo garantizar los derechos de propiedad, fomentar la competencia y garantizar un mínimo de bienes y servicios públicos). Para quienes cultivan este paradigma, su proyecto de vida es la acumulación sin límites.

Al segundo paradigma lo identifica con la palabra *consecuencialista*. La mirada, en este caso, es contraria al anterior y sostiene que para garantizar determinados derechos el Estado debe intervenir en la economía. Dado que es necesario legitimar esa participación, el paradigma *asigna mayor peso a la política*, pero indica que toda intervención debe ser evaluada por las consecuencias que provoca. La propuesta es asignar recursos en los términos de Vilfredo Pareto pero incluyendo todos los

costos y beneficios externos incluidos en los excedentes del consumidor y del empresario. El problema no resuelto del paradigma es cómo medir el valor ético de cada acción según sus efectos.

El tercer paradigma recibe el nombre de *deontológico* y supone una nueva concepción de la economía relacionada con las corrientes planteadas por Karl Polanyi, quien efectúa una definición desde la historia. Para el autor, la economía estudia la conducta institucionalizada del ser en sociedad resolviendo a la vez las necesidades culturales, afectivas, religiosas y políticas, y su bienestar económico. Encuadra, en este conjunto de teorías, a Rawls quien en las década de 1970 sostenía que el *principio de justicia* justificaba criterios de moralidad obligatoria. Desde esta corriente, se impulsó el reconocimiento de los derechos económicos personales y también sociales. La economía ambiental y la ecológica son ejemplo de estos desarrollos.

El último paradigma, denominado *comunicativo*, supone un cambio metodológico, ya que acepta la complejidad social. El paradigma recoge un planteo del filósofo Jürgen Habermas quien proponía una metodología comunicativa y la realización de un diálogo orientado a aceptar un consenso social en cuestiones de vital importancia.

Al considerar la ética económica en perspectiva histórica descubrimos que originalmente formaba parte del marco teórico de la economía. Siempre es anecdótico recordar que Adam Smith, el llamado *padre de la economía*, era profesor de filosofía moral en la Universidad de Glasgow.

Decíamos que la ruptura entre economía y ética ocurrió en tiempos del apogeo de los neoclásicos o marginalistas, quienes pretendieron posicionar la economía dentro de los límites de la Ciencia positiva. Para ello, era necesario cumplir con las exigencias de objetividad y neutralidad y se recurrió para lograrlo al formalismo matemático. Metodológicamente, significó un enorme reduccionismo ya que transformó la compleja realidad en una función de 2 o 3 variables. Es lo que se denominó *individualismo metodológico* elaborado desde un axioma, el ya nombrado *homo economicus*. Este modelo de hombre sobre el cual elaboran los prototipos de *comportamientos racionales* es definido como una criatura solitaria, no preocupada por la filosofía ni la ética, que no forma parte de la Ciencia. Es un sujeto que dispone de una cantidad limitada de recursos para lograr sus fines y adopta un comportamiento solo racional, que responde en función de su interés. En su proceso de decisión calcula de manera óptima la satisfacción de sus utilidades.

La oposición metodológica y ética al modelo neoclásico de naturaleza liberal no provino ni del marxismo, ni del keynesianismo. En el fondo, ambas corrientes económicas se originan en la misma visión

positivista de la economía, solo que reaccionan antes los desastros y las consecuencias sociales. Esa contrapropuesta provino de autores con autonomía de pensamiento que intentaron retomar el vínculo entre la ética y la economía durante el siglo XX, entre estos nos encontramos con los ya citados Karl Polanyi (1974) y John Rawls (1975).

Podemos afirmar que fuera del debate intelectual típico de la academia, estas ideas no fueron tomadas en cuenta hasta que empezaron a verificarse en la realidad las consecuencias sociales de las políticas liberales aplicadas por recomendación del Consenso de Washington. Fueron tan graves que conmovieron a entes multilaterales como diversos organismos de Naciones Unidas y aún a entidades de crédito como el Banco Mundial. Comenzó entonces el rescate de algunas ideas que se plasmaron en políticas específicas, impulsados principalmente desde esas organizaciones. Si bien casi todas tenían años de historia, es el tiempo que generaliza el debate y las prácticas sobre la responsabilidad social de las empresas o el concepto de “*empresa ciudadana*”. Esto implica que la empresa no solo tiene derechos, sino también y sobre todo obligaciones. También es el tiempo de la *competitividad sistémica* (descrita en párrafos anteriores).

Casi toda esta reacción inicia sus planteos con una crítica severa al axioma sobre el cual descanta toda la construcción de la economía clásica: el *homo economicus*. Si bien venía escribiendo y llamando la atención desde tiempo anterior, es el momento que se le otorga el Premio Nobel de Economía a Amartya Sen (2000), el notable economista hindú que centró su visión sobre estas cuestiones. En síntesis, sus críticas a los modelos de la economía neoclásica establecen que el hombre no es un ser aislado, sino un ser social y la convivencia tiene notoria influencia en sus comportamientos. En esa vida social no todo es egoísmo, también hay espacio para la reciprocidad, actos que serían juzgados como irracionales por los autores liberales. También indica que el mercado no es un ente aislado, como se suele enseñar en la economía (un espacio con dos fuerzas que se conforman por mera adición de las voluntades humanas de producir y consumir). Todo lo contrario, es un ente social y sus hechos incidirán en otros ámbitos, a veces repercutiendo en terceros que no tenían nada que ver con la transacción realizada. Este impacto en terceros fue retomado por la economía ambiental con el nombre de *externalidades*.

También se cuestiona la medición del estándar de vida en términos de utilidades y se rechaza la opulencia como indicador del bienestar de las personas y los países. El punto más notorio de sus trabajos, a nuestro entender, es la demostración de que operando sin una ética que regule los comportamientos y establezca que está mal, se termina afectando la

eficiencia de la economía. Sin normas que establezcan límites, los *comportamientos oportunistas* son tantos que generan soluciones alejadas del *Óptimo de Pareto*. En esta instancia pensamos que fueron estos estudios que demostraban la ineficiencia generada por los comportamientos oportunistas los que los convencieron para impulsar los programas que mencionamos.

El último gran cuestionamiento es al método matemático-lógico-deductivo, considerado como el principal causante del alejamiento entre la economía y lo social. Por todas estas cuestiones su principal propuesta apunta a revisar las bases de la economía y a rediscutir el papel del Estado, retomando el viejo planteo de *garante del bien común*. Es decir recuperar el Estado como instrumento, tratando de que la economía cumpla su función social. En ese sentido, consideran valioso evitar que se empoderen del Estado los sectores concentrados, como ocurrió en tiempos del famoso *Consenso*.

A pesar de estos avances, la realidad nos indica que no hay una ética consensuada, ni un debate fuerte tendiente a lograrla; la moral que sigue imperando es la *salvaje* como lo catalogara el Papa Juan Pablo II (1991). Agravando la situación, muchas empresas no solo no cumplen con lo que se podría considerar como prácticas razonables, sino que ni siquiera cumplen con la Ley.

La ética económica debe impactar en las organizaciones como un límite social, lo cual le plantea al político un dilema importante: *el homo economicus o el bien común*. Para que existan esas reglas tendientes al bien común el Estado deberá volver a regular, vigilar, intervenir y, cuando corresponda, sancionar. Para ello también habrá que revisar la construcción del Estado desde la política. En síntesis, también la política deberá legitimarse volviendo a la ética.

Después del breve paso por la ética económica nos adentramos en un subsistema: la ética empresarial. Aclaremos que no se trata de una convicción, de convencer a los empresarios del cumplimiento ético, sino de trabajar sobre el concepto de responsabilidad. Una persona debe rendir cuentas de todos sus actos y ejercer su actividad sobre el cumplimiento de determinadas normas que, de no hacerlo, le provocarán sanciones o culpas. De modo especial cabe remarcar que *no es enseñar ética*, sino recordar que en los negocios hay reglas y valores sin los cuales la empresa tendrá problemas. Lo expuesto implica revisar la concepción de empresa y articular su misión con el bien común. El desarrollo de la ética empresarial exige una prédica con todos los interesados partícipes, en especial con los trabajadores y los clientes (este aspecto nos lleva a retomar el concepto de *stakeholders*).

Bernardo Kliksberg (2013) distingue entre la empresa narcisista, la empresa filantrópica y la empresa socialmente responsable. Está claro que es narcisista cuando se centra en sí misma y presta poca atención a su entorno y a las consecuencias que causa su accionar. La empresa filantrópica es la que ve esas consecuencias sociales y trata de paliarlas realizando algunas donaciones o aportes sociales, aunque a veces esos aportes sociales no lo son tanto, pues pueden buscar condicionar el accionar del político. Finalmente, la empresa responsable tratará de evitar que sus actividades causen esas consecuencias no deseadas y tendrá respeto por los derechos personales y su desarrollo. Será una organización transparente que procurará un buen gobierno, planteará el *juego limpio* a los consumidores, se ocupará de la protección del ambiente, estará integrada a los grandes temas sociales y, sobre todo, no tendrá un doble código de ética: el escrito y el oculto, que en el fondo es el que guía el accionar cotidiano.

Impulsado desde los estudios de Sen y, en nuestro caso, de Kliksberg, se está desarrollando con mucha fuerza el concepto de responsabilidad social empresaria. La base de esta política organizacional parte del reconocimiento de que la empresa no actúa solo en el mercado, tanto mercado como empresa están contenidos por dos sistemas mayores como son la sociedad y el ambiente. Desde esa perspectiva, la empresa es considerada como un sistema abierto que influye y es influida por esos sistemas mayores.

La aplicación de un programa de responsabilidad social demanda recordar que responsabilidad significa la exigencia de rendir cuentas, ya sea en un contexto legal o ético. Social indica que esa rendición será sobre sus comportamientos ante la sociedad, situación que también puede incluir el ambiente. Dicho programa requiere integrar en la situación deseada lo socio-ambiental y tener objetivos integrados con lo económico. Supone evaluar fuerzas a favor y en contra para alcanzar esos objetivos integrados y la formulación de estrategias para lograrlos. En general, son programas voluntarios, ya que en nuestro caso no hay norma que obligue a su aplicación. Serán gestionados como cualquier área y, a veces, pueden requerir de una gerencia específica. Su ejecución debe ser evaluada e informada. El Balance Social es un instrumento adecuado para este fin. En algunas situaciones se escribe un código ético de la empresa que pone en claro los comportamientos considerados razonables en el largo plazo. En todas las profesiones encontramos un instrumento de este tipo. También se corre el riesgo que se transforme en letra muerta cuando aparecen *dobles discursos*.

El concepto de *empresa ciudadana* viene del *Pacto Global Social*, un acuerdo que surge en Naciones Unidas en el año 1999 y que en la

actualidad fue suscripto por 145 países. Promueve lo que llama una ciudadanía corporativa que concilie los intereses de las empresas con valores y demandas de la sociedad civil, de los sindicatos y otras instituciones. La base de este pacto está fundada en una serie de principios entre los cuales se pueden citar: apoyar y respetar la protección de los derechos humanos, no ser cómplice de los abusos de los derechos, apoyar los principios de libertad de asociación y libertad sindical y el derecho a la negociación colectiva, eliminar el trabajo forzoso, abolir el trabajo infantil, apoyar el enfoque preventivo ambiental, promover una mayor responsabilidad ambiental, alentar tecnologías respetuosas del ambiente y trabajar contra la corrupción en todas sus formas.

Si las empresas son declaradas ciudadanas son susceptibles de tener derechos, pero también obligaciones. Esos derechos y obligaciones conducen a la responsabilidad en los términos que ya definimos. En cuanto al alcance de la palabra responsabilidad, el inglés maneja dos que dan una exigencia diferente. Ellos hablan de *accountability* cuando existe una obligación (derivado de una norma legal) o un compromiso cuando proviene de algún acuerdo entre partes que obliga a la rendición. La otra palabra es *responsability* que son aquellas situaciones por las cuales la empresa se siente responsable y realiza la rendición sin estar obligado.

Marco ético en los negocios

El objetivo de la ética en los negocios no es tanto enseñar las diferencias entre lo correcto y lo equivocado, sino otorgarles a las personas herramientas para enfrentarse a la complejidad moral. Estas herramientas se podrían utilizar para identificar y considerar las implicaciones morales en las decisiones estratégicas. Según Gerry Johnson *et al.* (2005) existen tres niveles de ética empresarial:

- 1) A nivel macro, hay cuestiones relativas al papel de las organizaciones en cuanto a la organización nacional e internacional de la sociedad. Las expectativas van desde el extremo de la libertad hasta el de las organizaciones como agentes activos que conforman la sociedad. La postura ética general de una organización refiere al grado en el que superará sus obligaciones mínimas respecto de sus partes interesadas y al conjunto de la sociedad.
- 2) La responsabilidad social de la empresa alude a las formas específicas en que una organización irá más allá de sus obligaciones mínimas definidas por la normativa y el gobierno corporativo, y cómo se van a reconciliar las exigencias conflictivas de las distintas partes interesadas.

- 3) Desde el punto de vista individual, apunta al comportamiento y a las acciones de los individuos que forman parte de las organizaciones.

Para meditar bien los problemas éticos, varios autores han recomendado un proceso de cuatro pasos: 1) identificar a qué participantes en la empresa les afectará la decisión y de qué manera (hay que definir si la decisión puede violar los derechos de cualquier participante de la organización); 2) juzgar la ética de la decisión estratégica propuesta considerando la información que se obtuvo en el paso anterior (juicio guiado por diversos principios morales que no se deben violar y por la regla de decisión que se escoge para evaluar); 3) establecimiento de la intención moral (la compañía debe decidir poner las preocupaciones morales por encima de otras en los casos que se hayan violado los derechos o principios morales clave); 4) tener un comportamiento ético.

La búsqueda de la ventaja competitiva sostenible, mensaje de varios manuales y trabajos de la administración, implica ser mejor que la competencia. Al no definir un marco de reglas generales desde donde *ser mejor* se desemboca en situaciones no eficientes en los términos de Pareto. Desde el marco teórico de la competitividad sistémica, las estrategias para lograrla deberían darse dentro del marco legal-institucional y ético, que contemplen los objetivos económicos al mismo nivel que los ecológicos-ambientales, político-institucionales y socioculturales.

A nivel micro, aportar a la gobernabilidad y ética organizacional implica reconocer los intereses de las personas que se relacionan con la organización y con la sociedad en su conjunto e incorporarlos en el proceso de toma de decisiones²¹. La presión por obtener resultados meramente económicos (financieros) que excedan el costo del capital hace que los tomadores de decisiones desatiendan factores, externalidades y resultados secundarios, demandados por otros actores del sistema social donde se desempeña la institución.

La organización cuenta con participantes, individuos o grupos, con intereses particulares y objetivos definidos. A su vez, interactúa con el entorno, donde existen actores sociales que también tienen sus intereses y objetivos. Esta descripción simple trae aparejada la siguiente afirmación: para poder guiar y orientar los recursos/factores hacia los objetivos organizacionales es necesario articular los intereses y objetivos de

21 Aquí se plantean una serie de disyuntivas relacionadas al consumidor o a la demanda: ¿Cuáles son los atributos demandados? ¿Son pre-existentes o se inducen? ¿Justifican todo el accionar de la organización? Las empresas se centran en el lucro y justifican su accionar con el concepto de cliente (interno y externo), que implica la satisfacción de necesidades por sobre todas las cosas.

los grupos de interés, tanto internos como externos. Aquí, aparecen las partes interesadas o *stakeholders*, aquellos grupos o individuos que dependen de una organización para alcanzar sus propias metas y de quien depende, a su vez, la organización para lograr las suyas.

El análisis de los intercambios entre grupos y organización es fundamental para entender la naturaleza de cada relación y su interrelación con el todo. Cada parte intercambia algo, material o inmaterial, a cambio de lo que cree/piensa/calcula que es una contraparte justa. Las partes suministran recursos o contribuciones a la organización con el fin de obtener incentivos que satisfagan sus intereses. Estos aspectos son clave cuando diseñamos una estrategia: prever qué busca la contraparte ayuda a entender cuáles son sus motivaciones/expectativas. El no indagar sobre estas cuestiones puede ocasionar problemas en las actividades que se planifican a futuro.

El mapa de las partes interesadas (Mendelow, 1991) contribuye a pensar estos aspectos, identifica las expectativas y el poder de las partes y ayuda a comprender las prioridades políticas. Destaca la importancia de dos cuestiones: a) el interés de cada grupo de partes interesadas para impregnar sus expectativas en los propósitos de la organización y en su elección de determinadas estrategias; y b) si las partes interesadas tienen el poder necesario para conseguirlo. El planteo de estas variables permite a los tomadores de decisiones prever actividades dentro de la planificación que tiendan a hermanar intereses, adecuar tiempos e incentivos según la naturaleza de los actores intervinientes.

Según Johnson *et al.* (2006) hay cuatro grandes tipos de expectativas de los actores sociales, cada una afecta a los propósitos de la organización en cierta medida:

- 1) a quién debería servir la organización y cómo deberían definirse la dirección y los propósitos de la organización. Este es el ámbito del gobierno corporativo y del marco institucional en el que se mueve la organización (son las expectativas formales de la compañía);
- 2) a quién sirve (no siempre coincide con *a quién debería servir*). Se supone que debería servir a las partes interesadas (aquellos individuos o grupos que dependen de la organización para alcanzar sus propias metas y de los que, a su vez, depende la organización). La cuestión conduce a la comprensión tanto del poder como de los intereses de las distintas partes interesadas;
- 3) sobre qué propósitos debería tener la organización. Se trata de una cuestión ética relacionada con las expectativas de la sociedad en su conjunto (se relaciona con las expectativas sobre la

responsabilidad social corporativa y con el comportamiento de los individuos);

- 4) cuáles son los propósitos que, de hecho, reciben prioridad sobre los demás. Ello depende de una serie de factores del contexto cultural, dado que las expectativas se ven influidas por la historia y la experiencia que se *arraigan* en la cultura. Se utiliza la noción *red cultural* para comprender cómo la cultura puede influir a diversos niveles sobre las expectativas y los propósitos de la organización.

Aun considerando este aporte clasificatorio, vale aclarar que no siempre se puede cumplir con las expectativas de todas las partes. La toma de decisión implica dejar de lado opciones alternativas, y por lo tanto una serie de metas y resultados que podrían ser interesantes para otros actores. También suele ocurrir que los intereses y metas de algunos actores se encuentren en conflicto con los planteados por la organización. Por ejemplo, cuando una organización demanda menor precio y mayor calidad, el proveedor seguramente estará pensando en ofrecer al mayor precio con la menor estructura de costos posible. Además, se debería observar que, por más que se intenten considerar todos los intereses y objetivos, se contará con dos limitaciones importantes: la racionalidad y los recursos.

Se podría decir que existen dilemas y presiones sobre los gerentes y empresarios para comportarse de un determinado modo en la toma de decisiones. Ese comportamiento, según el caso, se podría catalogar de correcto o atinado, o de incorrecto o desacertado. Lo cierto es que existen tensiones de distinto tenor que exigen discutir el marco ético de la organización. Ello implica tener conciencia de que al afirmar que la ética no tiene lugar ante la economía, se esconde una afirmación de esa naturaleza.

Dirección y liderazgo

Una de las grandes divisiones en el seno de la teoría de la administración se relaciona con la consideración o no de las personas. Recordemos los estudios de Frederick Taylor (1911) que buscaban el mejor desempeño de una persona en la operación de una máquina considerándola como si fuese un engranaje más; y los estudios de Elton Mayo (1930) que logró diferentes rendimientos del trabajo, a partir de modificaciones en el contexto de los trabajadores.

La corriente que destacaba el rol del factor humano (trabajadores y gerentes) se fue transformando gradualmente en la más importante. Los estudios de Douglas McGregor (1960) y el advenimiento de la Calidad total y las teorías modernas del empoderamiento terminan de volcar a favor de la mirada humanista la visión de las organizaciones. Vale también destacar que esta mayor importancia en las personas no significa una pérdida de vista a los restantes factores productivos, en especial, al capital y a sus componentes tecnológicos.

Desde la perspectiva de la estrategia y las decisiones, no cabe ninguna duda de la importancia del elemento humano, ya que quienes diagnostican, evalúan y deciden, en grupo e individualmente, son personas, con su racionalidad y sus limitantes. También son personas quienes deben llevar adelante las decisiones y las estrategias, y las que ejercen el poder que puede favorecer u obstaculizar la ejecución. Finalmente, con equipos de medición o personalmente, también estará el factor humano en el control y en el aprendizaje.

Como venimos planteando, se debe tomar en cuenta que las personas no son racionales en el sentido de los clásicos. Pero, más allá de esta realidad, no debe dejarse de lado tratar de ser lo más analista y racional al diagnosticar, evaluar, decidir y ejecutar. Se debe buscar la mejor opción para los objetivos definidos, que no siempre es el mejor beneficio. Esto significa tratar de obtener resultados *satisfactorios*, circunstancia que se vinculará con haber alcanzado o no los fines y objetivos perseguidos.

Etkin (2005, p. 257) afirma que la “dirección estratégica implica gerentes con visión de futuro, no sólo para definir cuál es el negocios de la empresa y la evolución esperada, sino también para encontrar y promover nuevas áreas estratégicas en el contexto”. En ese sentido, afirma que la “dirección debe pensar en la diversidad de proyectos posibles y no solo en el negocio que la empresa es” (Etkin, 2005, p. 258), de un modo claro está planteando la necesidad de pensar las organizaciones desde *fuera hacia adentro*. Una situación adicional al modelo clásico de planificación, que supone iniciar el proceso desde una afirmación de lo que se es (la misión) y en el cómo son vistos en el futuro (visión). En nuestro caso, a partir del sistema de planificación estratégica seleccionado, realizamos prospectiva normativa, en el cual el inicio es la definición de la *situación deseada o ideal (el modelo)*.

La dirección estratégica se define a partir del problema de pasar de la situación actual a la situación de proyecto, lo que se denomina *brecha estratégica*. Formulada y definida la estrategia, la dirección debe hacerse cargo de su ejecución; también del necesario control, que debe operar sobre esta y retroalimentación. Cuando la concepción de la estrategia

surge de un proceso participativo, la institucionalización del control también debe ser participativa. Así, cobra importancia el modelo de plan estratégico que hemos presentado, ya que define los modos de seguimiento de las estrategias y actividades, sus mecanismos de control y las diversas metas que indicaron si se está en el buen camino o en la necesidad de rever la estrategia.

En ese sentido, la dirección estratégica se asimila al concepto de administración por objetivos, que ocurre cuando el modelo de gestión se centra en ciertos logros predefinidos que constituyen su punto de referencia. La diferencia radica en que “el enfoque estratégico de la dirección no plantea un ‘sentido único’, sino una adecuación (tanto pensada como emergente) a los distintos contextos o escenarios en que debe operar la empresa con igual eficacia” (Etkin, 2005, p. 259). Esto quiere decir que la dirección estratégica es un cuerpo preparado para administrar la contingencia y los desvíos que son propios de un ambiente incierto y complejo.

Etkin (2005) también sostiene que la conducción estratégica exige una gerencia múltiple, que debe disponer de una diversidad de formas para aplicarla a las demandas de los problemas y las situaciones cambiantes. Además, se debe tomar en cuenta que su acción será en un ambiente donde habrá comportamientos similares.

La dirección estratégica exige cierta visión del cambio en las organizaciones. De modo continuo, debe prever la diferencia entre las estrategias definidas y los avances o retrocesos que ocurren en la realidad. Una *dirección del cambio* implica hacer el seguimiento y el control de la estrategia. Tengamos presente que, como remarca el autor, no se refiere al cambio disruptivo o abandono de lo existente; por lo general, se trata de un cambio evolutivo en el cual hay lugar para la adaptación y la mejora continua. La conducción estratégica se relaciona la cultura del cambio, que no significa una refundación permanente de la organización. Por el contrario, concebirlos como permanentes refundadores trae dificultades en el seguimiento de las personas que la integran.

La conducción estratégica exige el liderazgo, pero definido de un modo más amplio que la vieja idea de *lograr que las cosas se realicen por medio del personal*. Por el contrario, se espera que “logren movilizar a los recursos humanos sobre la base de un proyecto compartido, el conocimiento y la credibilidad personal que supone ‘dar el ejemplo’”. Requiere “una visión de futuro, con una actitud abierta, dispuesta revisar los procesos y las relaciones establecidas, aun cuando hayan sido exitosos en el pasado” (Etkin, 2005, p. 261).

El líder estratégico debe atender a varios frentes a la vez, debe tener capacidad para mirar hacia atrás, buscando los principios que sostienen la organización y, al mismo tiempo, atender las demandas de un futuro mejor.

El enfoque estratégico permite redefinir el proceso de liderazgo. Mintzberg *et al.* (2003) afirman que el papel del liderazgo no es concebir estrategias premeditadas, sino administrar el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual pueden emerger las nuevas estrategias. Tal afirmación surge de considerar que una organización tiene conexiones con diferentes áreas del contexto, con un entorno diverso y con demandas cambiantes. De esas relaciones, aparecen múltiples opciones e iniciativas. En esta situación, la función del liderazgo apunta a sintetizar y articular las diferentes iniciativas estratégicas.

La mentalidad de un directivo estratégico integra premisas y valores favorables al cambio y no tanto a la reiteración. También reclama métodos y estilos aptos para trabajar en la incertidumbre de un contexto cambiante. No solo cabe pensar en el marco de los procedimientos estandarizados, sino también disponer de capacidad crítica para las normas existentes, sabiendo que, en el transcurso del tiempo, muchas de ellas quedarán desactualizadas. Esto demanda un pensamiento creativo que “requiere un proceso que es muy diferente del pensamiento racional... lo racional depende de las categorías y rótulos que ya están predefinidos mientras que lo creativo demanda nuevas categorías de análisis” (Etkin, 2005, p. 263). Lo racional conduce a buscar semejanzas entre una nueva experiencia y una previa, mientras que lo creativo analiza esas diferencias para justificar la necesidad de actuar de una forma novedosa. En lugar de negar las amenazas del futuro, una actitud estratégica requiere movilizar recursos para entender y enfrentar los desafíos. Es decir, supone una actitud mental favorable a la anticipación y la innovación.

Finalmente, la dirección estratégica promueve una *organización que aprende*. Implica que no se reitera en sus comportamientos, sino que tiene la capacidad para actualizarse e incorporar las demandas de conocimiento y de renovación tecnológica.

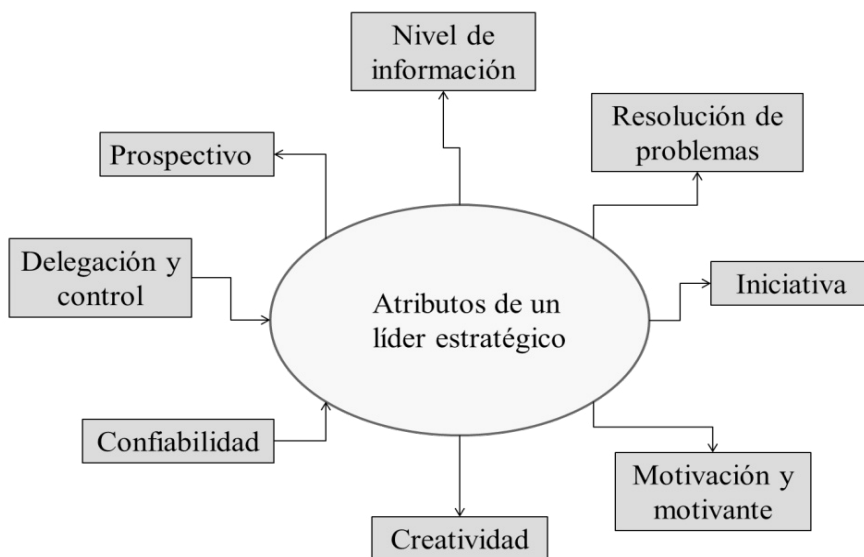
Estas pocas características que definimos para la dirección estratégica de una organización nos llevan a un viejo debate en el terreno de la administración y de la política: ¿los líderes nacen o se hacen? ¿Se puede ser un buen gerente solo con lo que se trae desde el nacimiento? Eso *que se trae desde el origen*, ¿es similar para todos o algunos tienen dones mayores? ¿Se puede ser un buen gerente solo con la preparación y la ejercitación?

Otra vez las preguntas no tienen respuestas definitivas. El ejercicio de la gerencia es un *fenómeno complejo*, con enormes dificultades de estudiarlo, sin tomar en cuenta la multicausalidad de los factores. Lo *que se trae* es muy importante, pero sin capacitación puede no ser determinante. En otras palabras, siempre puede ser mejorable. Pero también la voluntad puesta en la dirección es un factor trascendental, al igual que la capacidad analítica y resolutoria. En consecuencia, se pueden tener condiciones innatas para alguna de las facetas del conductor, pero un proceso de formación puede agregar otros factores necesarios para un buen líder estratégico.

A modo de síntesis, y desde nuestro saber y experiencia, hay algunos atributos necesarios para analizar la conducción estratégica de una organización. Los exponemos remarcando que no son cualidades absolutas. Tienen los límites del lugar, del tiempo y de la subjetividad de quien los analiza, pero entendemos que son una interesante síntesis, al momento de definir un *modelo* de conducción estratégica que permita evaluar a los líderes y dirigentes estratégicos de las organizaciones que analizamos.

En la figura 51, se aprecian algunos de los atributos que, sobre la base de una idea de Jorge Serra y Roberto Kastika (1997), hemos actualizado. Un líder estratégico debe saber administrar un importante nivel de información y estar actualizado de modo permanente. Debe ocuparse de tener fuentes de informaciones estables, seguras y de flujo periódico.

Figura 51: Algunos atributos para evaluar un líder estratégico.



Fuente: Elaboración propia a partir de Serra y Kastika (1997).

Una de las principales virtudes del líder estratégico es su capacidad para resolver problemas. Richard Reich (1993) sostiene que es la principal virtud de un dirigente del siglo XXI. Poder resolver problemas supone una interesante capacidad analítica fundada en la complejidad sistémica. La capacidad de iniciativa es una actitud fundamental; sin ella es imposible tener aptitudes para poder atender y comprender las cuestiones que pasaron o están por pasar. La iniciativa también apunta a condicionar respuestas de las otras personas, ser el primero en *mover* otorga alguna ventaja. Pero debe estar acompañada por una profunda motivación propia del líder y de la posibilidad de transmitir esa motivación a las restantes personas de la organización. Ser ejemplo de compromiso y trasladar ese compromiso son requisitos fundamentales de líder.

La creatividad es otro requisito indispensable para la resolución de problemas y el aprovechamiento de la iniciativa. Significa la posibilidad de encontrar respuestas más allá de la lógica racional que impera en la organización. La confiabilidad es necesaria para el ejercicio de liderazgo: quienes no se resulten confiables y creíbles no serán tomados en cuenta y no se logrará que se ejecuten las indicaciones que se realizan. Ello se logra a través de coherencia, una enorme unión entre lo que se proclama y lo que se hace. La capacidad de delegación es una muestra de confianza en los otros; es difícil conducir si no se es capaz de delegar. Es indudable que la delegación debe estar acompañada de control para conocer cómo se están realizando las cosas y modificar las acciones para lograr los objetivos.

Por último, es deseable que el líder sea prospectivo, lo que significa estar en el futuro, sabiendo adónde se desea ir y qué escenarios pueden llegar a presentarse para poder dirigir en el presente. La capacidad para adentrarse en el futuro, sea deseado o posible, es una virtud importante para la dirección de organizaciones, públicas y privadas.

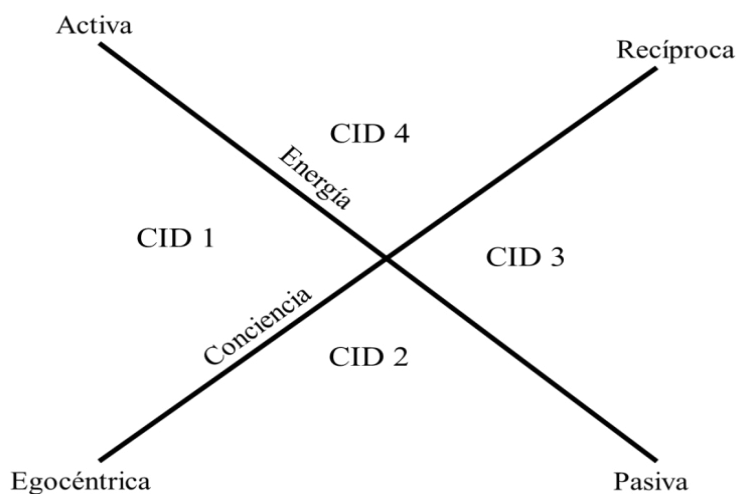
La enumeración de las características o virtudes de un líder deseable no es taxativa. Son solo algunos atributos que solemos utilizar en nuestras experiencias de evaluación estratégica de la dirección de organizaciones. Con la información de la dirección se puede armar una tabla y valorar, a partir de la observación estructurada y de entrevistas en profundidad, cuánto de cada condición descubrimos, especialmente cuáles son los faltantes. Del análisis reconocemos algunos elementos que operan como fuerzas a favor y otras características personales de su dirección que operan como fuerzas en contra. La grilla permite reconocer sobre qué cosas podemos potenciar y cuáles debemos mejorar por medio de la capacitación. Pero volvemos a indicar que están basadas en nuestra experiencia y las presentamos solo como una guía que debe ser

construida por el analista de una organización al momento de reflexionar y juzgar su dirección.

Cerraremos el tema con la presentación de otro modelo para evaluar el liderazgo, que también permite identificar la cultura organizacional: nos referimos al modelo CID (Campitelli, 1990), que tiene como finalidad realizar diagnósticos organizacionales. La base de dicha herramienta es el estudio del comportamiento de las personas en una organización y, en especial, de los directores o líderes. En nuestro caso interesa tener una breve referencia a una metodología que permite estudiar el comportamiento, es decir, “aquello que el hombre porta consigo y lo distingue de los otros y que se manifiesta en su forma de actuar” (Sotero y Gómez, 2009, p. 20). Los directores no desarrollan su actividad en soledad, sino que intercambian información y negocian permanentemente con los otros, influyen y son influidos.

El modelo está construido sobre la base de dos variables (figura 52): la energía puesta en la acción y la capacidad de darse cuenta de los otros y ser responsable, cosa que llamaremos conciencia. En el caso de la energía puesta en acción, resulta fácil reconocer si su empleo es más activo o más pasivo en el intento de llevar adelante sus cuestiones. Por *activa* se entiende la energía puesta en evidencia para el logro de algo, y por *pasiva* la actitud de dejarse estar, de no moverse para lograr algo. Dado que el liderazgo supone interrelaciones personales, la evidencia principal será determinar cuánta energía pone para dinamizar el comportamiento de otros. Vale aclarar que nadie puede ser considerado absolutamente activo o pasivo.

Figura 52: Bases del modelo CID.



Fuente: Elaboración propia a partir de Campitelli (1990).

Tener conciencia implica capacidad de darse cuenta de algo, de “reconocer que además de hacer cosas se puede reflexionar sobre por qué se las hace” (Sotero y Gómez, 2009, p. 21). En este caso, se puede reconocer que se realizan las cosas teniendo en cuenta solo la propia presencia o se las hace tratando de prever la interacción con los demás. En el primer caso, cuando la motivación toma en cuenta solo las necesidades propias, hablamos de una *conciencia ego* como alternativa a la actitud que implica compartir necesidades con los otros, sin descuidar los propios intereses. La actitud centrada en sí mismo la llamaremos *egocéntrica* y cuando reconoce a los demás y respetan sus necesidades sin perder de vista las propias *reciproco*.

Podemos trazar ambas variables sobre un plano a través de dos segmentos. Uno que representa la energía puesta en la acción; va desde una actitud totalmente pasiva a una totalmente activa, pasando por los respectivos niveles intermedios. El segundo representa la conciencia, y va desde una actitud totalmente egocéntrica a una totalmente recíproca, con los respectivos niveles intermedios. El cruce de ambos segmentos permite identificar cuatro particiones que facilitan el reconocimiento de cuatro comportamientos prototípicos que reconocemos como comportamiento interactivo dinámico (CID en términos de Campitelli). Comenzando desde la izquierda y siguiendo de un modo circular a contra reloj, podemos reconocer cuatro tipos de comportamientos de los líderes o de las personas que trabajan en una organización.

En el primer cuadrante tenemos al CID 1, producto de una activa aplicación de energía en la acción y una conciencia egocéntrica, centrada en sí mismo. El resultado es una personalidad agresiva que actúa de acuerdo a fuertes necesidades de autoestima y de independencia que, en lo normal, trata de satisfacer en su ámbito de trabajo. Considera que toda interacción con otras personas son *batallas a ganar* (Sotero y Gómez, 2009), en las cuales no está dispuesto a ceder nada. Los autores indican que “territorialidad y jerarquía son sus dogmas” (Sotero y Gómez, 2009, p. 23), lo que significa que tratará de demarcar su terreno donde podrá definir una jerarquía que lo tenga como número uno indiscutible.

Se trata de una persona que no es modesta, que se ocupa de resaltar su presencia, predispuesto a manipular a quienes son más débiles y a aceptar a quienes reconoce como más fuertes. Poco partidario de la capacitación (considera que sabe todo) y se pone molesto cuando aparecen controles que puedan blanquear algunas debilidades. Frente al conflicto o ante unos obstáculos insalvables entra en crisis. Fernando Sotero y Sergio Gómez (2009) remarcan que cuando se encuentra con otro CID 1 con más poder que él, no puede admitir la derrota. Suele utilizar el

recurso de disfrazarse de simpatía, y si aun así no logra su propósito, le echa la culpa al mundo y cae en depresión.

Los autores que recrean a Campitelli indican que, como es egocéntrico activo, descarga la misma fuerza sobre la comunidad que sobre su trabajo; aprovecha toda oportunidad que pueda ampliar su horizonte sobre todo aquello que le permita extender su poder e influencia. Indican que, preocupado por su propio lugar, tiene muy poco tiempo para pensar en los otros; la mayor parte de sus acciones son centradas en su propia necesidad. Es a veces abrupto y brusco sin que le importe cuánto afecta a los demás. Debe mantener con agresión su territorio, como si fuera un feudo (Sotero y Gómez, 2009). Provoca que la gente se moleste y se sienta incómoda con su presencia y actitud, ya que provoca una situación caliente, cargada de tensiones y antagonismos. Necesita seguridad. Su liderazgo es de poder y no de contenidos. Quien entra en su territorio tiene dos posibilidades: sometido o enemigo.

El CID 2 es el personaje ego pasivo que se puede identificar con un *burócrata depresivo*. Dicen Sotero y Gómez (2009, p. 23) que “las personas que muestran un predominio de esta tendencia están orientadas a buscar seguridad y protección sin los riesgos de la aventura... prefieren el reposo a la competencia, la estabilidad al crecimiento, la tranquilidad a los estímulos”. Se intranquiliza frente a otras personas ya que los percibe como “quienes pueden interrumpir el camino seguro de su existencia y gasta bastante tiempo defendiéndose como si lo otros atacan su supervivencia” (Sotero y Gómez, 2009, p. 24). Trabaja y desarrolla fortalezas psicológicas para su autoprotección. El egocentrismo lo ensimisma y por la pasividad busca sostenerse en su trabajo. Su rendimiento será el mínimo e indispensable como para mantener el puesto. En esa visión termina atrincherado en las normas de la burocracia organizacional.

Valora de un modo despectivo el trabajo de las otras personas y suele recurrir a sarcasmos y hostilidad. Busca sus amigos entre quienes lo acepten como es y mientras no pongan en duda su situación. No tiene idea de reciprocidad ni de afecto. Frente a una situación de conflicto, no dispone de energía para superar nada; lo único que puede hacer es sumergirse en una profunda decepción, afirmando, como indica Campitelli (1990) que en un mundo sin leyes ni normas no se puede vivir.

El CID 3 es una persona recíproca pero pasiva, considera que todos son amigos. El “*status*, rango y jerarquía son situaciones incómodas para que la gente se lleve bien ya que crean barreras entre compañeros” (Sotero y Gómez, 2009, p. 24). La competencia divide y no se siente cómodo cuando aparecen grupos y debe optar entre ellos. En situaciones de mucha tensión puede perder el control de sí mismo. No expresa

hostilidad frente a otras personas que considera como sinceros y decentes. Es proclive a seguir a la mayoría para evitar antagonismos y mantener sus amigos. Las personas que necesitan afecto pueden tender a seguirlo. Cae bien, pero no siempre genera respeto. En controversias trata de salirse y mantener el medio. En síntesis, se trata de un benevolente sin fuerzas y aceptador de las normas. Ante condiciones de conflicto no puede entender que no lo comprendan, *no puede ser que no triunfe el amor*. Levanta su bandera de simpatía y de seducción, realizando equilibrios con el humor y sus gracias, antes de caer, frente al fracaso, en una depresión tipo CID 2.

Finalmente tenemos el CID 4, un líder. Y en ese sentido, como remarca Campitelli es ante todo un ser humano, con sus ideologías, problemas y características. Despliega una intensa actividad abierto a los demás, con capacidad de reconocer y aportar en su entorno. Sostienen Sotero y Gómez (2009, p. 25) que una persona con preponderancia de CID 4 “es fuertemente motivado por una necesidad de autorrealización e independencia”. En ese sentido siempre puede descubrir cambios latentes o habilidades no desarrolladas, tienen talentos dormidos o sumergidos que activados apuntan a su desarrollo y eso supone una actitud de poner voluntad al servicio de su proyecto. Es una persona que reconoce no tener techo en su mejora por formación y desarrollo. Sabe que el mañana será mejor cuando se aprende del hoy. No entiende la idea de inmovilizarse.

Su actitud es flexible y con capacidad de autocrítica, con predisposición permanente al aprendizaje. Está convencido, cree en lo que dice, y su expectativa es ejecutar esas convicciones con una actitud permanente de mejora. El trabajo es su medio de realización. Mantiene una excelente relación con los otros demostrando su interés por los demás. En general obtiene las respuestas que espera, ya que las personas se sienten confortadas con él.

Sus decisiones son fuertes pero no compulsivas, son asumidas con la pasión que supone el convencimiento. Es seguido por los demás porque genera un genuino respeto originado en la escucha. No obstante ese respeto de escuchar no significa que siempre adopte las opiniones recibidas, ya que solo lo hace cuando reconoce que son buenas, después de un análisis compartido y detallado, aunque modifiquen las suyas propias. Espera un comportamiento similar del resto, es decir, la aceptación de sus propias ideas a partir de análisis y criterios de realidad compartida. Tiene un alto espíritu de cooperación abierta y está de modo permanente tratando de ayudar y motivar a los demás. En situaciones de conflicto, suele analizar si no son sus comportamientos los que establecen

un obstáculo y después verifica con qué tipos de CID interactúan para definir su accionar.

Estas características virtuosas que describimos son muy difíciles de encontrar en una sola persona. Siempre hay algún componente o alguna actitud de tipo CID 1 o un CID 3 ya que, en el primer caso, son activos y, en el segundo, recíprocos. También en caso de fracasos, puede ser común la depresión analizada para los CID 2. La diferencia es que su capacidad analítica y proactiva otorga un mayor poder de recuperación y autocrítica.

En síntesis, este modelo es también muy útil para analizar comportamientos en la dirección de las organizaciones y recomendar actitudes. Es aún más ventajoso cuando los criterios se apropian por parte del conductor y los aplica en su gestión cotidiana. Es decir, sirven como auto-diagnóstico y para la rápida corrección de errores.

Cerraremos este acápite con algunas reflexiones sobre la dirección de una organización. No es nuestra intención dar recetas de autoayuda, sino dejar algunas consignas que son producto de la utilización de los modelos de diagnóstico de la dirección y de la propia experiencia, sumada a ciertas recomendaciones de algunas personas que realizan capacitación de dirigentes.

Respecto a la realidad, lo que interesa es su transformación, la acción estratégica procurando objetivos previamente definidos. Su análisis y su interpretación están subordinados a esta situación de cambio. Como ya dijimos, será una interpretación no neutra. Si hacemos el análisis contratado por alguien, debemos conocer sus objetivos para interpretarla desde allí.

En relación al poder, no es conveniente tenerle miedo porque no hay autoridad ni posibilidades de transformar la realidad si no se cuenta con el suficiente poder. Como líder debe preocupar la construcción permanente de poder, porque sin él es imposible influenciar conductas, controlar situaciones, resolver o crear conflictos y alcanzar los objetivos. Recordemos que no hay poder eficaz y duradero sin organización. Organizar es también un modo de edificar poder. Si bien hay que operar para tener el poder necesario, tengamos en cuenta que es algo que no se tiene para siempre y del mismo modo. Por el contrario, su proceso más que una conquista es una construcción permanente.

En referencia a la autoridad, tenerla es consecuencia del poder, es el reconocimiento de que existe aceptación de propuestas propias y se manifiestan acuerdos con la estrategia planteada. En una organización, la autoridad puede provenir de una posición ocupada, pero será mejor ejercida cuando esté avalada por un poder legitimado, aceptado por los

subordinados. En ese sentido, la autoridad surge del servicio y requiere de una legitimación permanente. Es necesaria la autoridad para conducir, pero sería un error usarla para dominar a los demás. La autoridad, ejercida como dominio, va generando de modo gradual distintas reacciones que terminaran por cuestionar la propia autoridad. Recordemos que Napoleón comparaba la autoridad con la bayoneta: se puede usar para cualquier cuestión de la dirección, pero no se debería reinar *sentados sobre ella*.

El liderazgo en las organizaciones resulta esencial en virtud de que se lideran hombres, no estructuras. Hay muchos elementos materiales no personales en las organizaciones, pero solo las personas pueden realizar las acciones. También se debe tener presente que los liderazgos suponen y exigen una personalización, pero es un error caer en el individualismo. Si se logran las metas se mostrará eficacia, pero no se puede caer nunca en la arrogancia. Ser líder también exige prestigio. El problema se presenta cuando esa visión de los otros genera vanidad. Como dijimos en el apartado anterior, no se debe ser autoritario, pero sería muy mal camino mostrar debilidad.

Los atributos del líder serían entonces dar y darse, servir de ejemplo. Los líderes son observados para ser seguidos, la coherencia es fundamental en estos casos. Un verdadero líder convence, pero exige una lealtad recíproca. Reclama compromiso, debe dar vida a los proyectos y debe presentar sus ideas con la fuerza de la pasión (principalmente para convencer y conmover). Como vimos en el CID 4, supone aceptar aportes críticos y constructivos. Julián Licastro (2006) insiste, al respecto, que el líder debe asumir actitud y sembrar actitud, para recoger actitud. Esto se puede trasladar principalmente al ejercicio de la prevención, el servicio a los demás y la educación. Debe usar su autoridad con responsabilidad, esa capacidad para responder por el rol que ocupa o por la tarea asignada.

Las capacidades del líder consisten en saber adelantarse a los acontecimientos, remarcar la exigencia del deber compartido, realizar una construcción reflexiva y no fugaz. Ello supone vocación de servicio y no pasividad. Otra capacidad consiste en saber planificar y coordinar, elementos esenciales de la estrategia. Debe plantear objetivos y metas claras y compartidas; debe saber trabajar en equipo, ya que diez cabezas siempre piensan más que una.

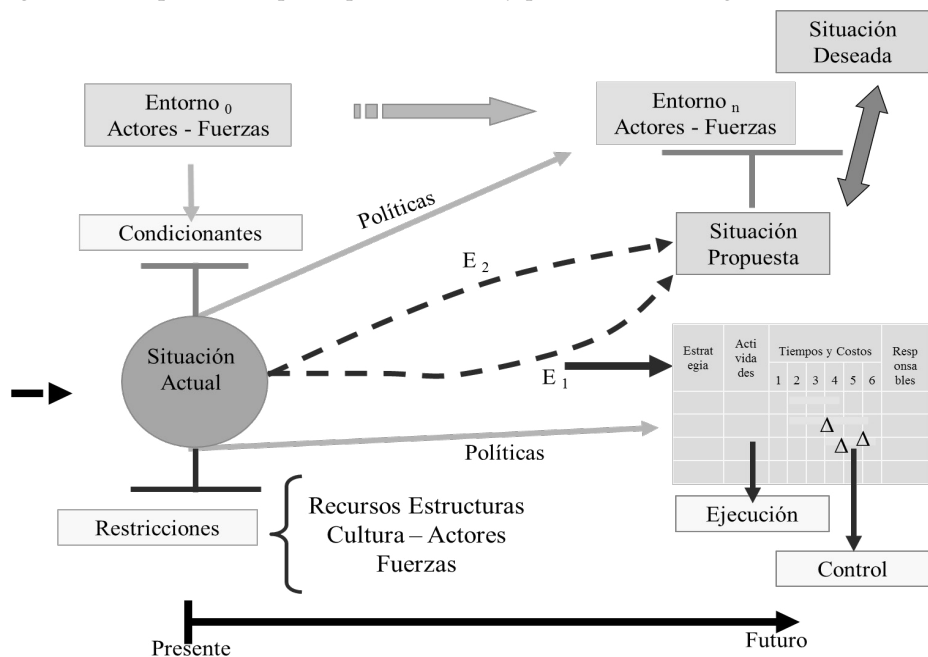
Aplicación del análisis estratégico y la formulación de estrategias en organizaciones.

Como capítulo final expondremos la guía que utilizamos anualmente en la Cátedra *Comercialización Estratégica y Operativa* para la realización de seminarios-talleres con estudiantes del último año de la Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios de la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de La Pampa. Esta guía también ha sido utilizada en estudios de casos, análisis empresariales y cursos de posgrado. Los objetivos que persigue son tres: 1) analizar estratégicamente un sistema organizativo; 2) aprehender la metodología de planeamiento estratégico prospectivo; 3) incorporar habilidades de trabajo en grupo bajo el formato pedagógico de aula-taller.

Aplicación del método en las organizaciones

Como dijimos al inicio, la propuesta en cuanto a procedimientos para formular estrategias en las organizaciones es la misma y puede ser sintetizada en los cuadros que siguen. Recordemos la aplicación del modelo de prospectiva normativa en la cual se define una situación deseada, ucrónica y atemporal, según nuestro enfoque, con un tiempo determinado y relativamente largo, para el modelo de Harvard que lo llama visión-visión. La crítica del presente, desde ese modelo, y la definición de una serie de objetivos en un término relativamente más corto conforman la situación propuesta o situación de mejora.

Figura 53: Esquema temporal para analizar y planificar estratégicamente.

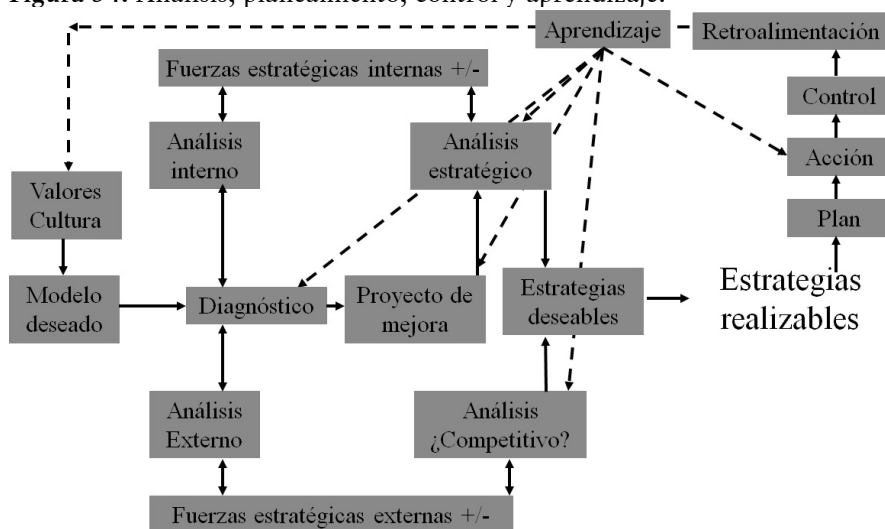


Fuente: Elaboración propia.

Cómo pasar de la situación actual a la propuesta, en el marco de la situación ideal planteada y de las políticas de la organización (figura 53) constituye el problema. En virtud de él, se hace necesario realizar el análisis estratégico de dos ámbitos: 1) el interno desde el cual surgirán las restricciones que pueden provenir de la insuficiencia de recursos, de las estructuras o la cultura conformada, que se relaciona con la existencia de fuerzas y el reconocimiento de actores sociales; 2) el externo, el entorno desde el que surgirán los condicionantes que provienen de diversos actores externos que plantearán fuerzas a favor o en contra. Tengamos presente que los factores externos son autónomos de la capacidad de operación por lo que corresponde determinar su probable evolución. Supone realizar un ejercicio de definir escenarios en un tiempo determinado (por ejemplo, cuando se trata de una empresa, en el horizonte de la visión) que pueda definir una *parada* en el tiempo de la propuesta.

Se propone avanzar del análisis a la síntesis, y de la síntesis a la formulación de varias estrategias alternativas, de las cuales se seleccionarán las más adecuadas (las que garantizan el cumplimiento de los objetivos de la situación de mejora). Seleccionar supone emitir juicios de valor sobre su probable evolución. Esos juicios podrán ser tácitos y notorios solo en la voluntad de los principales decisores, o propuestos desde una mayor racionalidad. Se definirán situaciones de comparación y ponderación de las estrategias en función de los resultados esperados en los objetivos y se resumirán las alternativas en un instrumento como el ya explicado, que llamamos matriz de decisión.

Figura 54: Análisis, planeamiento, control y aprendizaje.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez definida la estrategia, se debe realizar su traducción en un plan operativo traducido en una matriz de Gantt, con el agregado de algunas informaciones adicionales. Hecho el plan, corresponde la ejecución y después el control. Quizás esta representación muestra mejor los pasos del procedimiento aconsejado (figura 54): 1) revisión de los valores o de la cultura de la organización (también de la estructura y el estilo de liderazgo); 2) definición del modelo deseado (SD); 3) diagnóstico del modelo actual con el análisis interno y externo visto desde lo deseado (prospectiva normativa); 4) definición de la situación proyecto (objetivos) y el tiempo de mejora; 5) análisis estratégico interno a partir del problema del traspaso del diagnóstico (SA) al proyecto (SP), análisis estratégico externo que se transforma en análisis competitivo cuando la organización está en un mercado de bienes y servicios con competencia; 6) valorización de las fuerzas según su favorabilidad, gravedad y urgencia, clasificación en estructurales y coyunturales; 7) identificación de alternativas estratégicas considerando la interrelación de las fuerzas; 8) selección de la/s estrategia/s realizable/s, lo que significa una selección de las identificadas como deseables-posibles; 9) elaboración del plan de operaciones a partir de la/s estrategia/s, considerando las actividades operativas técnicas y lógicas, los costos, los responsables y el desarrollo temporal de las metas y puntos de control; 10) ejecución del plan y ejercicio del control y retroalimentación del sistema reiniciando el proceso. Si bien se plantea en forma ordenada, el proceso de análisis y planeamiento estratégico propuesto es iterativo y dinámico, lo que demanda y permite moverse dentro de los pasos sugeridos de manera compleja.

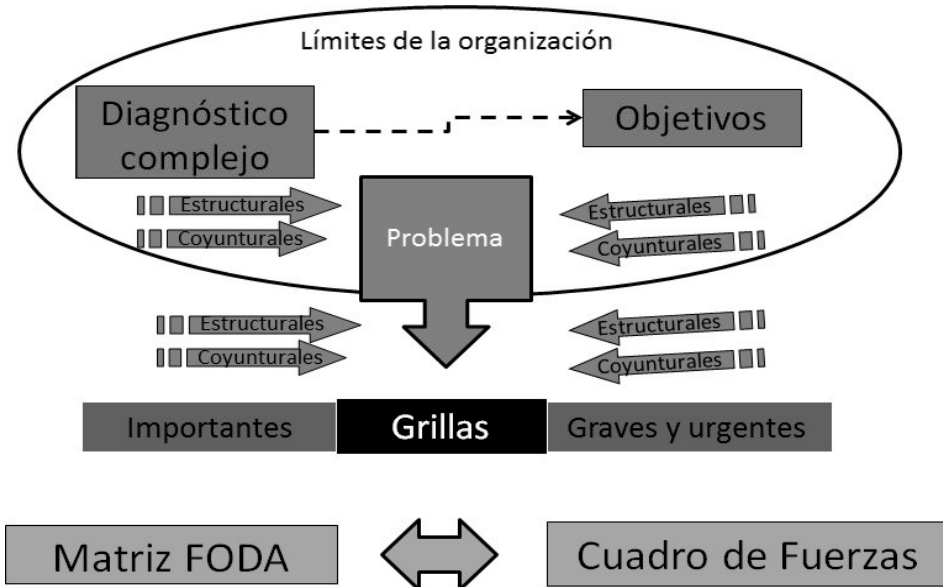
Recordemos que el modelo más usado de planeamiento estratégico plantea la definición de una visión-misión en reemplazo de la situación deseada o modelo. La principal diferencia es que la visión supone la definición de un tiempo concreto, ubicado en el mediano o largo plazo definida desde una previa afirmación de lo que nos caracteriza (misión). No obstante, tener un modelo ideal genera una exigencia de cambio mayor que pensar cómo queremos vernos después de reconocer por qué razón existimos. A veces puede dar resultados similares, porque la misión también supone revisar valores, aunque tener una utopía concreta suele plantear un desafío más fuerte.

La situación proyecto, a veces, se traduce solo en la formulación de objetivos esperados. La situación actual, como ya hemos dicho, solo puede ser explicada a partir del estudio de la *realidad* vista desde la situación ideal. Comprender esa realidad exige revisar e interpretar el pasado, de ese pasado que ha dejado las enseñanzas de la experiencia. El análisis de esa realidad, inevitablemente, conduce a un diagnóstico

complejo, realizado desde un enfoque sistémico utilizando el paradigma de la complejidad.

En el análisis, se tendrán que identificar las fuerzas que impulsan el logro de los objetivos que llamamos fuerzas a favor, que las hallaremos dentro de la organización y fuera de la organización. Algunas serán estructurales y otras coyunturales. También identificaremos fuerzas en contra, internas y externas y coyunturales y estructurales. Las fuerzas identificadas se vuelcan en un esquema de grillas, una para el análisis interno y otra para el externo. La grilla permite valorar cada una de las fuerzas según su importancia y clasificarlas en según su gravedad y su urgencia.

Figura 55: Esquema de identificación de fuerzas.



Fuente: Elaboración propia.

Las fuerzas más importantes, según el grado de favorabilidad, podrán trasladarse al Cuadro de Fuerzas Estratégicas (CFE). Esta mirada sistémica de la situación estratégica de una organización permitirá tomar las fuerzas más importantes, graves o urgentes para descubrir qué estrategia/s será/n necesaria/s para pasar de la SA a la SP, en el contexto de la SD. Posicionados en una fuerza o varias fuerzas, es el momento de pensar estrategias para revertirla/s si es en contra o potenciarla/s si es a favor.

También puede ser posible construir una matriz cruzada FODA, que permite identificar estrategias a partir del cruce de las fuerzas y sus interrelaciones. Otra alternativa es la utilización de mapas cognitivos de relaciones causa-efecto para encontrar los núcleos problemáticos principales donde deben atacar las estrategias.

Los procedimientos indicados exigen una importante amplitud de criterios. Es posible, en ese sentido, que tengamos inconvenientes para pensar en términos de complejidad; el reduccionismo con que nos han educado los economistas no ayuda mucho a descubrir realidades diversas y a la construcción del futuro. Asimismo, vale recordar cierta imposibilidad de cumplir con parámetros de objetividad y neutralidad, ya que el administrador investiga la situación estratégica siendo parte del sistema que va a modificarse a partir de las decisiones. Los objetos evaluados no son buenos o malos, sino que su categorización a favor o en contra dependerá de lo que se piensa y justifica de ellos.

Guía para el análisis y planeamiento estratégico en organizaciones

A continuación se presentan una serie de pasos metodológicos que surgen del marco teórico y de la experiencia profesional, académica y científica de los autores. Si bien se presentan secuencialmente, el/los lector/es deben advertir que el proceso es sistémico, evolutivo e iterativo. Esto significa que las sinergias y retroalimentaciones deben ser permanentes para lograr un análisis estratégico coherente y de calidad, que sirva para mejorar el proceso de toma de decisiones.

Los pasos detallados son la base de la guía de trabajo grupal, instrumento pedagógico utilizado para el desarrollo de talleres de análisis y formulación de estrategias. Su profundidad se adaptará según los usuarios; estos pueden ser grupos compuestos por empresarios, empleados, gerentes, profesionales o estudiantes universitarios avanzados. La guía sirve para orientar, pero de ningún modo puede encorsetar la creatividad y la multiplicidad de miradas que supone lo *estratégico*. Cada uno de los lectores puede (debe) hacer su interpretación, adaptando o mejorando el método propuesto.

Paso N° 1: reflexión sobre valores

La cultura organizacional es la base para la identidad y el entendimiento de sus integrantes. Permite valorar y jerarquizar las diferentes situaciones que el entorno presenta para darles respuestas adecuadas y coherentes. Proporciona capacidad para actuar de manera estratégica y eficiente.

Al hablar de cultura en una organización, nos referimos a patrones de conducta específicos que pueden reconocerse, transmitirse y apropiarse. Es el conjunto de valores utilizados para ordenar la relación entre sus miembros.

En este primer paso, deberán revisarse los valores expresos o tácitos y ubicar los que creemos fundamentales para el desarrollo de la organización. Deberán ser unos pocos, los más trascendentes, y se deberá justificar el porqué de la selección con una pequeña frase. Esos valores seleccionados constituirán la base del análisis estratégico que se realizará *a posteriori*.

En la siguiente lista, se integran algunos ejemplos de valores considerados positivos en organizaciones. Solo se trata de una muestra; es una exigencia pensar nuevos valores a partir de la naturaleza de la organización objeto de la estrategia. Se insiste en que la consideración de positiva es propia del grupo de trabajo, lo que no constituye una afirmación universal. Esa definición también deberá ser realizada según la naturaleza y características de la organización que se trate.

Deberán leer la lista, tomarse un tiempo para una reflexión individual y proponer al grupo, cuáles son considerados los principales valores que deberán guiar el accionar de la organización elegida. Haciendo uso de las enseñanzas que brinda la Ciencia política, será necesario que el/los grupos acuerden cuáles serán los valores a trabajar y estén de acuerdo con sus definiciones.

Reiteramos que la lista es solo enumerativa.

- Predisposición a escuchar: abiertos a revisar sugerencias y predisuestos a llevarlas a la práctica, previa evaluación.
- Predisposición a la innovación: estimando y asumiendo los riesgos siempre se evalúan las propuestas de cambio.
- Predisposición para la acción: actitud de servicio y rapidez para resolver cuestiones.
- Predisposición para pensar y controlar: actitud para pensar el cómo antes de hacer algo y a revisar lo hecho después de la ejecución, convencidos de que la evaluación significará aprendizaje.
- Predisposición a generar información: predispuesto a registrar hechos, analizar registros y leer informes para mejorar las decisiones.
- Compromiso con el cliente: reconocer a sus clientes (quienes reciben trabajos o servicios) y estar dispuestos a satisfacerlos.
- Compromiso con la calidad y la mejora: comprometido con ser hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy.
- Compromiso con la eficiencia: actitud de revisar acciones y costos procurando su disminución sin perder calidad.

- Respeto a las personas: se reconoce que todas las personas son seres humanos con voluntad e inteligencia. Se concede autonomía y decisión, procurando crecer con ellos.
- Compromiso frente al ambiente: comprometidos a accionar sin dañar el ambiente.
- Compromiso frente a la sociedad: en las acciones, no solo se procura su ejecución acorde, sino realizarse aportando a la realización social.
- Compromiso frente a la ética: conductas ajustadas a valores, con compromisos a su respeto y a guardar la Ley.
- Compromiso frente al orden y la seguridad: las tareas se realizan mejor en un ambiente ordenado, limpio y seguro. Dispuestos a revisar y mejorar las condiciones internas de trabajo.

A continuación elaboramos una planilla en la cual se pueden volcar las conclusiones.

Figura 56: Cuadro resumen para los valores seleccionados.

Número	Valor seleccionado	Justificación

Fuente: Elaboración propia en base a Campitelli.

Paso N° 2: reflexión sobre el modelo deseado

El modelo o situación deseada (MD o SD) constituye una construcción teórica que permitirá orientar cotidianamente la actividad hacia el futuro anhelado. Debe ser utópico-concreto y atemporal; no debe especificar tiempos y espacios, y debe ser creativo y alcanzable (no imposible). Es una especie de guía para la acción.

Sobre la base de los valores seleccionados y justificados, se deberá realizar la definición de la SD, sin que interese su cotejo con la realidad. Es el momento de un salto creativo, términos con los que se intenta reflejar la necesidad de soltar las amarras de la realidad y, también, de una

actitud anticipadora, de respuesta a los desafíos que se presume pueden provenir del entorno. Su logro pone a prueba la capacidad de imaginar un proyecto, más allá de los condicionamientos actuales. Será necesario trabajar sin autocensura

Con las advertencias ya realizadas, el modelo puede ser reemplazado por una afirmación de lo que somos y hacemos y de cómo deseáramos ser vistos al cabo de un período determinado. Estaríamos optando por la misión y visión estratégica clásico del modelo de formulación estratégica más usado.

Nuestra propuesta también podría utilizarse cuando se recurra a una prospectiva exploratoria. En este caso, como su nombre lo indica, se exploraran diversos escenarios futuros en el largo plazo y, en vez de trabajar con el modelo deseado, el procedimiento continúa con la utilización de ese escenario (el más positivo para la visión de la empresa). Si existen más de un escenario con probabilidades de ocurrencia similares, se deberá repetir el ejercicio tantas veces como escenarios haya.

La formulación debe consistir en una orientación que permita saber hacia dónde se dirige la organización y qué valores se resaltan como deseables. La planilla que figura a continuación permite incorporar los aspectos seleccionados y la situación deseada para cada uno de ellos.

Figura 57: Cuadro resumen de la definición de la situación deseada.

Aspecto	Situación Deseada

Fuente: Elaboración propia en base a Campitelli.

Paso N° 3: diagnóstico de la situación actual

Para cada uno de los aspectos definidos en el MD, se deberá considerar cuál es la situación del objeto de análisis. Se requerirá que se vea la situación tal como es y no como se desearía que fuera (se requiere ser lo más objetivos posible²²). Es el momento de describir y analizar la *realidad* con que se cuenta sin intentar ocultar nada, solo el reconocimiento de una

22 En este tipo de situación conviene emplear herramientas y modelos de gestión que ayuden a identificar los aspectos relevantes, tanto internos como externos. La selección dependerá del tipo de organización, su naturaleza y contexto.

“distancia” entre lo que se desea y lo que en verdad se es, puede llevar a corregir y/o potenciar las situaciones.

La calidad del análisis es directamente proporcional a la calidad de las alternativas estratégicas que se pueden proponer. Mientras mejor se interprete el diagnóstico, según lo que se quiere ser, mayores serán las posibilidades de elaborar-construir alternativas que permitan *achicar distancias*. Es un proceso complejo al que corresponde dedicarle tiempo y reflexión. Es recomendable debatir y consensuar cada aspecto con la SD en mente.

Para aportar a la descripción de la situación actual, se deben utilizar indicadores de diagnóstico, entendidos como algo manifiesto, registrable que da información sobre algo no manifiesto. Es importante dedicar tiempo a la creación y medición de indicadores que se adapten a la naturaleza de la organización y a la disponibilidad de datos. Estos servirán en el próximo paso.

Ejemplos: 1) satisfacción al cliente: no se conocen quienes son clientes, ni se encuentran actitudes de servicio; todo es rutina, con buena o mala voluntad, según quien lo realice; 2) Compromiso frente al ambiente y la sociedad: no se cuenta con información del impacto ambiental de la empresa. Se utilizan químicos sin asesoramiento profesional. La mayoría de los empleados no están registrados. Se comercializa el 20 % por canales informales.

Figura 58: Cuadro resumen para la situación actual.

Aspecto	Situación Actual

Fuente: Elaboración propia en base a Campitelli.

Paso N° 4: definición del modelo de mejora

A partir del MD que indica hacia dónde ir y el modelo actual que marca donde estamos, se deberá definir cuál será la situación de mejora (SM) en la que se quisiera estar en un tiempo determinado.

El primer paso consistirá en establecer el horizonte del planeamiento: ¿de qué tiempo se dispone? ¿Qué tiempo es coherente con la naturaleza de la organización bajo estudio? Para definirlo se deben tener en

cuenta los límites de la propia situación, las características de la organización bajo estudio y su contexto (también, cuando es asesoramiento, los tiempos de los contratantes). El tiempo debe ser congruente con los recursos comprometidos y con las posibilidades reales de la organización.

Una vez determinado el tiempo de mejora, se debe definir para cada uno de los aspectos del MD y del diagnóstico, qué situación se desea y cuál es posible alcanzar al cabo del tiempo previsto. Es preciso para ello, enunciar la situación de mejora, conformada por uno o varios objetivos. Se debe empezar con un verbo infinitivo y prever una forma de constatar su cumplimiento (óptimo: indicadores cuantitativos vinculados con los propuestos para la crítica de la situación actual).

El objetivo de los indicadores es controlar la evolución de una parte de la situación, sea esta de la propia organización o su entorno. El análisis estratégico sugiere sintetizar la información de la organización y su entorno para eficientizar el proceso de toma de decisiones. Los indicadores deben contribuir a este fin.

Ejemplos: 1) Satisfacer las necesidades de al menos el 80 % de los clientes (reconocer los atributos que demandan los consumidores; seguimiento de al menos el 60 % de los clientes en el tiempo); 2) Mejorar la relación con el ambiente y la sociedad (al menos el 90 % de los trabajadores debe estar registrado; mejorar la fertilidad física y química del suelo; incorporar más de lo que se extrae en el 90 % de las actividades; comercializar formalmente el 95 % de la producción).

Figura 59: Cuadro resumen para la situación de mejora.

Aspecto	Situaciones de Mejora

Fuente: Elaboración propia en base a Campitelli.

Paso N° 5: análisis estratégico interno

En el intento de pasar de la SA a la SM, se presentarán fuerzas internas que facilitarán dicho tránsito y otros que lo obstaculizarán. Se debe realizar el análisis descubriendo cuáles son esas fuerzas. A los fines de efectuar un análisis ordenado, se requiere aplicar la Teoría de sistemas, intentando descubrir qué subsistemas existen para realizar un análisis

particularizado de ellos. A efectos del trabajo en organizaciones, proponemos trabajar sobre el modelo de la rueda operativa o la cadena de valor.

Definidos los límites y componentes de la situación problemática, lo primero es identificar las fuerzas internas que traccionan en la situación. Es el momento de identificar actores sociales y centros de decisión informales, con sus correspondientes correlatos en grados de poder. La mayoría de las fuerzas estarán respaldadas por estos sujetos que procuramos identificar. Hay también múltiples instrumentos prácticos utilizables para su interpretación.

Cuando el tiempo no permite análisis profundos, puede ser recomendable realizar una lluvia de ideas considerando como marco las herramientas propuestas. Luego, se deberá realizar un listado de las fuerzas, clasificarlas a favor y en contra. A continuación, se propone comparar y relacionar las fuerzas para determinar su valoración, en primer lugar, según la favorabilidad, entre -2 y 2. El 2 corresponde a una fuerza muy favorable y el 1 a favorable, el 0 es un valor neutro, el -1 corresponde una desfavorable y el -2 una muy desfavorable.

Además de la favorabilidad de las fuerzas encontradas, suele ser útil analizar los diversos niveles de gravedad y urgencia que pueden tener cada una de esas fuerzas. En especial las internas restrictivas. Se considera grave una fuerza que supone riesgos de ocasionarnos fuertes-pesadas consecuencias. Urgente son aquellas que debemos atender casi de inmediato. Las más graves o las más urgentes las valoramos con 3 y las menos graves o urgentes con 1. También las agruparemos en coyunturales o estructurales, evidenciando la relación con la teoría de la prospectiva. En el primer caso, se ubicarán en columnas las fuerzas que son cambiantes en el corto plazo y pueden ser modificadas por los actores involucrados. Las fuerzas estructurales son aquellas que resultarán difíciles de remover en el corto y mediano plazo, porque para los agentes involucrados vienen dadas.

Deben realizar justificación explicativa de las fuerzas detalladas y de las ponderaciones realizadas. En primer lugar, deben asignarle un nombre, una definición concreta, su tracción en la situación problemática (concreción de los objetivos en el tiempo determinado), las justificaciones para las valoraciones (favorabilidad, gravedad y urgencia) y las clasificaciones (estructurales o coyunturales). Además de la identificación de las fuerzas internas, deben investigar las principales políticas relacionadas con los aspectos bajo análisis de la unidad en estudio. Se recomienda recordar que estas funcionan como marco para la elaboración de estrategias.

Figura 60: Grilla resumen para las fuerzas internas.

Fuerzas	Valoración					Gravedad			Urgencia			E	C
	-2	-1	0	1	2	1	2	3	1	2	3		

Fuente: Elaboración propia en base a Campitelli.

Paso N° 6: análisis estratégico externo

En el intento de pasar de la SA a la SM nos encontraremos con fuerzas externas que facilitarán dicho tránsito o brindarán nuevas posibilidades (fuerzas externas positivas) y otras que nos pueden llegar a obstaculizar o dificultar nuestra concreción de objetivos (fuerzas externas negativas). Se propone identificar cuáles son esas fuerzas, sabiendo que no solo interesa conocer cómo se comportan hoy, sino también, cómo se comportarán al cabo del tiempo de mejora definido. De debe reflexionar prospectivamente (definir, justificar y valorar las fuerzas en el tiempo de mejora previsto, considerando las situaciones deseada, actual y de mejora).

A los fines de ordenar el análisis, es preciso aplicar la teoría de sistemas, descubriendo cuáles son los sistemas externos (marco, entorno, ambiente) y los actores sociales que afectan la organización en análisis. Se sugiere una revisión de lo general a lo particular (es recomendable aplicar un modelo descriptivo de análisis). A su vez, se debe realizar un listado de las fuerzas encontradas, clasificándolas *a favor de la mejora o en contra de la mejora*. Luego se requiere comparar las fuerzas para determinar su valoración entre -2 y 2 (igual que en las fuerzas internas, de muy favorable a muy desfavorable). Al igual que las fuerzas internas, es importante analizar los niveles de gravedad y/o urgencia de las fuerzas encontradas (sobre todo las amenazas). La ponderación y valorización es igual que en el análisis interno. También las clasificaremos en estructurales o coyunturales.

Se debe construir la definición de cada fuerza, explicando y justificando las valorizaciones y ponderaciones realizadas. Es sumamente importante dejar claro que las ponderaciones y valorizaciones deben realizarse teniendo en cuenta a dónde queremos llegar y cuáles son nuestras prioridades.

Figura 61: Grilla resumen para las fuerzas externas.

Fuerzas	Favorabilidad					Gravedad			Urgencia			E	C
	-2	-1	0	1	2	1	2	3	1	2	3		

Fuente: Elaboración propia en base a Campitelli.

Paso N° 7: cuadro de fuerzas estratégicas

El CFE es una herramienta provista por Campitelli (1990), con agregados de la Cátedra, que permite sintetizar y analizar holísticamente el trabajo desarrollado. En la primera parte aparece la identificación de la organización en análisis y la fecha a la cual se realiza. Como este cuadro está planteado con criterio *situacional*, este dato tiene importancia. Luego aparece un espacio para la SD, en él se transcriben de modo sintético las propuestas valorativas elaboradas. En el medio del cuadro aparece otro espacio para la SA (diagnóstico) y la SM. Ambos ya fueron trabajados y se debe transcribir sintéticamente los puntos evaluados.

Entre el espacio de la situación diagnóstica y la situación de mejora, existe un espacio que reconocemos como *zona de conflicto*. En realidad, esta zona representa el tiempo necesario para poder pasar de una situación a la otra y es el campo donde tienen lugar las fuerzas estratégicas y sus interacciones. Arriba de la SM hay un espacio para representar las fuerzas en contra, las que dificultan el paso de la situación actual a la de mejora. A la izquierda van las internas y a la derecha las externas. También contempla la clasificación en estructurales y coyunturales, según la fuerza del sentido de pertenencia que tenga cada fuerza o el actor social que la respalde.

Se deben representar con la forma de flecha con el nombre en su interior. Como el espacio es poco, se deben seleccionar las más importantes. Las fuerzas son colocadas en el cuadro con un sentido explícito: se colocan de izquierda a derecha según la urgencia, y su tamaño implica gravedad (más grande: más grave). Debajo de la situación actual, está el espacio para las fuerzas a favor que suponen el mismo tipo de tratamiento.

Se sugiere recordar que el cuadro de fuerzas tiene un sentido gráfico que facilita la interpretación del análisis. Es recomendable seguir al pie de la letra los pasos descriptos. En su ámbito laboral, tendrá que ser

presentado a personas que le ayudarán a tomar las decisiones estratégicas; por esto, necesariamente se deben respetar los aspectos metodológicos que hacen interesante esta herramienta.

Figura 62: Cuadro de Fuerzas Estratégicas.

Organización ...			
Cuadro de fuerzas Estratégicas al ...			
Situación Ideal			
Fuerzas en contra			
Internas		Externas	
Estructurales	Coyunturales	Estructurales	Coyunturales
Situación de mejora			
Zona de conflicto			
Tiempo de Mejora:			
Situación actual			
Estructurales	Coyunturales	Estructurales	Coyunturales
Internas		Externas	
Fuerzas a Favor			

Fuente: Elaboración propia en base a Campitelli.

Paso N° 8: formulación de estrategias.

Se deberán seleccionar varias fuerzas (las más importantes, urgentes o graves) y reformular su escritura en sentido positivo, para obtener la definición de estrategia. Serán la respuesta a la interrelación de las fuerzas (una o varias). Se puede optar por construir una estrategia para cada una de las fuerzas importantes o para un conjunto de fuerzas. Se debe considerar, en la elaboración, la coherencia sistémica con las demás estrategias, para ello es preciso, tener en cuenta las políticas identificadas como marco general de las estrategias. Se hace hincapié en que se realiza una elaboración situada, es decir, en una institución determinada.

Entendemos la estrategia como un postulado para la acción, como una decisión que significa la afirmación de un determinado camino a seguir para alcanzar los objetivos planteados como ideal: la decisión del vamos por aquí. Resulta importante comenzar la definición con un verbo que invite a la acción y no deje margen de duda en la lectura (recomendable: en infinitivo).

Se recomienda transcribir en la primera columna las fuerzas a trabajar, el conjunto al cual se le pretende dar respuesta; ubicarse mentalmente en la composición de tales fuerzas y pensar qué podría hacerse para su remoción, atenuación, potenciación o aprovechamiento. A su vez, se solicita que se piense sistémicamente y tener en cuenta que este trabajo es complejo, por lo tanto es preciso dejar lo menos posible librado al azar. La elaboración de estrategias es una competencia laboral importante para Uds., será loable si construye estrategias ingeniosas, bien pensadas, que contemplan varias fuerzas y sirven a la organización para mejorar su situación actual y concretar sus objetivos.

Si se trabajó con la matriz FODA cruzada habrá una estrategia para dos o más fuerzas. Si se realizó un mapa cognitivo la estrategia seleccionada responderá a varias fuerzas a la vez.

A medida que vayan surgiendo proposiciones corresponde llevar adelante una discusión para consensuar las estrategias correspondientes que serán escritas en la columna siguiente. Para cada estrategia seleccionada, se deben considerar estrategias de contingencia, del tipo “si pasa A entonces B, C o D”. Estas deberán ser nombradas y justificadas, pero no es necesario (en el presente trabajo práctico) que se elabore un plan operativo de actividades tendientes a la concreción.

El tiempo y los recursos disponibles y la predisposición de los decisores serán los determinantes para avanzar en procesos complejos de formulación de estrategias o de quedarnos en la mera formulación desde algunas fuerzas, incluso en llegar a prever contingencias.

Figura 63: Cuadro de Reconversión de Fuerzas a Estrategias.

Número	Fuerzas Seleccionadas	Estrategia Propuesta + Estrategias de contingencia y/o superación

Fuente: Elaboración propia.

Paso N° 9: preparación del plan operativo

Se deberán tomar las estrategias definidas y pensar, proponer, discutir y consensuar las actividades necesarias para la realización de cada una. Podrán existir actividades vinculadas a una o más de una estrategia. Es normal que así suceda, pues todos los subsistemas se encuentran relacionados. Cada actividad debe ser consistente con la estrategia que le da marco y deberá sumar a su concreción.

Cada actividad deberá tener un tiempo de ejecución, un cálculo de los recursos a utilizar y su origen (propios o prestamos). O sea, Uds. deberán identificar claramente los costos de una manera cualitativa (enumerar). El tiempo requiere definición de inicio y terminación. No es un paso menor, pues las estrategias se proponen en el terreno del ingenio, del arte si quiere llamarlo de alguna forma, pero se seleccionan según su viabilidad técnica-económica (social, ambiental, etc.).

Para cada actividad, deberán preverse momentos de control, los cuales deben tener un sentido (lógico, técnico, etc.) que quedará explícito en la justificación correspondiente. En cada meta (momento en el que se hará un proceso de control previsto), será necesario obtener un cálculo parcial de costos y el estado de la actividad en ese tiempo. De este modo, la meta deberá tener una definición que permita su evaluación (es loable la elaboración de indicadores).

Las metas se marcarán con un triángulo en el momento en que el control debe ser realizado. En un número interno, se deberá detallar el costo que estaba programado y los indicadores de avance. Para cada actividad es necesario prever el nombre de un responsable, que rinda cuentas sobre su desarrollo y los desvíos que se produzcan.

Cuando se comience con la ejecución del plan y se llegue a un momento de control, su ejercicio será registrado con los criterios de un semáforo. Si coincide la meta programada con lo ejecutado, se pinta de verde; si se observan desvíos, pero su importancia no significa necesidad de rever estrategias o planes, se pinta de amarillo; si el desvío es considerado grave se lo pinta de rojo, en este caso vale la pena reflexionar sobre su implicancia futura, realizando un análisis costo/beneficio de las alternativas operativas y estratégicas.

La política en el ejercicio

Es indudable que las decisiones previas a la realización del procedimiento propuesto surgirán de los juegos de poder internos a la organización; si será participativo o no y, en caso afirmativo, quienes serán

los convocados. En la identificación de actores sociales y en el respeto a determinadas reglas de gobernabilidad habrá definiciones políticas. También surgirán la definición de valores o modelos, la interpretación del diagnóstico o la fijación de objetivos. En todos los pasos, habrá debates y búsqueda de acuerdos y si se puede consensos. La propia estructura jurídica y orgánica condicionarán los procesos.

Cuando se trate de una simulación con estudiantes, esta relación posiblemente no ocurrirá, sin embargo las fases de la política no estarán ausentes. En ausencia de reglas de gobernabilidad, el grupo deberá hacerlo al inicio del trabajo. En ese acuerdo de las reglas, una de las primeras será cómo decidir en el grupo en casos de disenso. Todo este juego interno en búsqueda de resolver cada uno de los pasos supone una negociación no exenta de conflicto y los procedimientos que se utilizan son políticos.

BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

- Alanís Huerta, A. (2000). El ABCD de la Planificación Prospectiva. *Contexto Educativo n° 8*. s/p. [en línea].
- Alcalde, J. (2001). La Ciencia posnormal. *Libertad Digital* [en línea].
- Alchian, A. y H. Demsetz (1986). Production, information costs, and economic organization. *Organizational Economics*. EU: Jossey Bass Publishers. 129-155.
- Aleman, J. (1998). Problemática actual de la relación entre economía y ética. En Scanone y Remolina Compiladores. *Ética y Economía*. Buenos Aires: Bonum
- Ander Egg, E. (1990). *Léxico de Política*. Fondo latinoamericano de Cultura popular. Guarenas.
- Ander Egg, E. (2003). *Métodos técnicas de investigación social: técnica para recogida de datos e información*. Buenos Aires: Lumen.
- Aoki, M. (1990). Toward an Economic Model of the Japanese Firm. *Journal of Economic Literature*, vol. 28, N° 1: 1-27.
- Arjonilla Dominguez, S. y J. Medina Garrido (2002). *La gestión de los sistemas de información en la empresa*. Madrid: Pirámides.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. CEPAL.
- Austín, J. (2003). *El desafío de la colaboración*. Buenos Aires: Granica.
- Balestri, L.; Ferrán, A.; Giorgis, D.; Saravia, D.; Larrea, F.; Castaldo, A.; Poma, C. y A. Pariani (2001). La toma de decisiones en las empresas agropecuarias del norte de la Provincia de La Pampa. *Revista Ciencia Veterinaria N° 3*: 113-129.
- Balestri, L., Allasia, J. y Coller, D. (2005). *Las cooperativas agropecuarias pampeanas en la década de 1990. Un estudio de casos*. Buenos Aires: Intercoop Editora Cooperativa Limitada.
- Baños, M. R. (2010). Una Contribución a la Economía Ecológica: Actividades No-proletarias Generadoras de Ingresos. Tesis Doctoral

- de la Universidad Autónoma Metropolitana de México. Edición electrónica gratuita.
- Barrios, M. (2008). *Perón y el peronismo en el sistema mundo del siglo XXI*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Baumol, W. (1963). *Teoría económica y análisis de operaciones*. México: Herrero.
- Berger, G. (1964). *Phenomenologie du temps et prospective*. Paris: Editorial P.U.R.
- Bolívar, J. (2008). *Estrategia y juegos de dominación*. Buenos Aires: Catálogo.
- Burgués, P. y Souto, A. (2008). Factores determinantes para la supervivencia de las cooperativas agropecuarias pampeanas a las crisis que atravesó el país, del '90 a la actualidad. Trabajo Final de Graduación. Facultad de Agronomía, UNLPam, Santa Rosa.
- Campitelli, R. (1990). *Seminario de Planeamiento Estratégico*. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.
- Chamberlin, E. ([1933]1956). *Teoría de la competencia monopólica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Chandler, A. (1987). *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Club de Roma (1972). *Los límites de crecimiento*. Roma, Italia. Fondo de Cultura Económica.
- Coase, R. ([1937]1994). *La Empresa, el mercado y la ley*. Alianza Editorial Madrid, España.
- Coriat, B. y O. Weinstein (2011). *Nuevas teorías de la empresa*. Carapachay, Argentina: Lenguaje Claro Editora.
- Cournot, A. ([1838] 1897). *Researches into the Mathematical Principles of theory of Wealth*. Nueva York: Macmillan.
- Cyert, R. and J. March ([1962] 1992). *A Behavioral Theory of the Firm*. Oxford: Blackwell.
- de Bono, E. (1992). *Más allá de la competencia. La creación de nuevos valores y objetivos en la empresa*. Barcelona: Paidós.
- de Geus, A. (1988). Planning as Learning. *Harvard Business Review* N° 66 (2), 70-74.
- de Gregorio, A. (2008). Indicadores cuantitativos versus indicadores cualitativos. Jornadas sobre evaluación externa de proyectos culturales. Barcelona, España.
- de Jouvenel, B. (1967). *The art of conjecture*. Nueva York: Basic Books.
- de Venanzi, A. (2000). *Globalización y corporación. El orden social en el siglo XXI*. Caracas: Anthropos.

- Demsetz, H. (1997). *La economía de la empresa*. Madrid: Alianza.
- Dixit, A. y B. Balebuff (1991). *Pensar estratégicamente*. Barcelona: Antoni Bosch Editor.
- Dosi, G.; Teece, D. y S. Winter (1992). Toward a theory of corporate coherence: preliminary remarks. In Dosi, G.; Teece, D. and S. Winter (editors). *Technology and enterprise in historical perspective* (pp 185-211). Oxford: Clarendon Press.
- Drucker, P. (2001). *Dirección de Instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Gránica.
- Etzioni, A. (1980). *Organizaciones Modernas*. Madrid: Aguilar.
- Ferrando, P. M. (1997). *L'incertezza e l'ambiguita in manuale di organizzazioni Aziendale*. A cura di Giovanni Costa e Raoul Nacamulli. Torino: Etas Libri.
- Ferrari, C. (2003). *La teoría del caos y la estrategia en los sistemas complejos*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas. UBA.
- Ferrer, A. (1997). *Hechos y ficciones de la globalización*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Ferro Moreno, S. y L. Balestri (2013). Análisis estratégico de sistemas agroalimentarios. El Cuadro de Fuerzas Estratégicas. VIII Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales. Centro Interdisciplinario de Estudios Agrarios. FCE-UBA. Buenos Aires.
- Ferro Moreno, S. y L. Balestri (2013). El Cuadro de Fuerzas Estratégicas. Una propuesta metodológica para el análisis prospectivo de organizaciones. XLIV Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria. San Juan.
- Foucault, M. (1979). *Microfísica del Poder*. Madrid: La Piqueta.
- Foucault, M. (1981). *Un diálogo sobre el poder*. Madrid: Alianza.
- Frank, G. (1968). *Introducción al cálculo de costos agropecuarios*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Freije Uriarte, A. (1989). *Estrategias de política y empresa*. Bilbao: Deusto.
- Funtowicz, S. y Ravetz, J. (1993). *Epistemología Política: Ciencia con la gente*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Galbraith, J. K. (1967). *El nuevo estado industrial*. Barcelona: Ariel. Barcelona.
- García, R. (1994). Interdisciplinariedad y sistemas complejos. E. Leff (Comp.). *Ciencias sociales y formación ambiental* (pp. 85-123) Barcelona: Gedisa.
- García, R. (2006). *Sistemas complejos*. Barcelona Gedisa.

- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción, Manual de prospectiva y estrategia*. Barceloana: Marcombo.
- Godet, M. y Durance, P. (2009). La Prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. *Cuadernos del LIPSOR*, Serie de Investigación N° 10.
- Goldratt, E. M. y J. Cox ([1984] 1992). *La Meta*. Nuevo León- México: Ediciones Castillo.
- Gómez, T. (2013). *La planificación en Argentina en la Primera Mitad del Siglo XX*. Centro de Estudios de la Situación y Perspectivas en Argentina (CESPA). Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas. UBA.
- Gramsci, A. (1981). *Escritos Políticos*. México: Siglo XXI.
- Grinberg, M. (2002). *Edgar Morín y el pensamiento complejo*. Campo de ideas: Madrid.
- Gullo, M. (2008). *La insubordinación fundante*. Buenos Aires: Biblos.
- Habermas, J. (1988). *La Lógica de las Ciencias sociales*. Madrid: Tecnos.
- Harling, K. y E. Misser (1998). *Escritura de casos: un arte y una Ciencia*. The Writing Centre Wilfrid Laurier University. Traducción de FA-UBA.
- Henao, F. y J. Benavides (2012). Una aproximación multimetodológica para la definición de portafolios de proyectos de inversión. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, N° 50, 79-99.
- Hermida, J. y R. Serra (1989). *Administración y Estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y P. Baptista Lucio (2006). *Metodología de la Investigación*. 4ta edición. México: Editorial McGrawHill.
- Herrscher, E. (2007). *El círculo virtuoso: cambiar, planificar, aprender, cambiar*. Buenos Aires: Granica.
- Hevia Araujo, O. (2006). Metodología de escenarios ¿utopía o concreción prospectiva en las Ciencias sociales? Documento de trabajo del Grupo de Estudios de Historia Actual. Universidad de Cadiz, España.
- Hill, C. y G. Jones (2005). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. México: McGraw Hill.
- Huntington, S. (2004). *¿Quiénes somos? Los desafíos a la identidad nacional estadounidense*. Buenos Aires: Paidós.
- Ishikawa, K. (1986). *Qué es el Control Total de la Calidad*. Bogotá: Norma.
- Jauretche, A. (1958). *Los profetas del odio y la yapa*. Buenos Aires: Peña Lillo.

- Jensen, M. y W. Meckling (1994). *Teoría de la empresa: la gerencia, costes de agencia y estructura de la propiedad*. Madrid: Alianza.
- Jiménez, M. A. (2009). Indicadores de desempeño ambiental en el marco de la ISO 26000 RS. *Revista Pecuaria*, 9, 100-128.
- Johnson, G., Scholes, K. y R. Whittington (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- Juan Pablo II, Papa. (1991). *Centesimus Annus*. Buenos Aires: San Pablo.
- Kahneman, D. (1973). *Attention and effort*. Englewoods Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. Traducción al castellano por Juan Botella. Madrid: Biblioteca Nueva, 1997.
- Kahneman, D. (1987). Experimental economics: A psychological perspective. In R. Tietz, W. Albers and R. Selten (Eds.), *Modelling bounded rationality* (pp.11-20). New York: Springer-Verlag.
- Kahneman, D. (1994). New challenges to the rationality assumption. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 150, 18-36.
- Kahneman, D. y A. Tversky (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrical*, 47, 263-291.
- Kahneman, D. y Frederick, S. (2002). Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment. In T. Gilovich, D. Griffin and D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The Psychology of intuitive judgment* (pp. 49-81). Nueva York: Cambridge University Press.
- Kliksberg, B. (2013). *Ética para empresarios*. Buenos Aires: Ediciones Ética y Economía.
- Koutsoyiannis, A. (2002). *Microeconomía moderna*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Krugman, P. (2005). El internacionalismo moderno. La economía internacional y las mentiras de la competitividad. Barcelona: Crítica.
- Kuhn, R. (2005). *La estructura de las revoluciones científicas*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Labourdette, S. (1993). *Política y poder: problemas de teoría social y política*. Buenos Aires: A-Z Editora.
- Lander, E. (2000). *Ciencias sociales: saberes coloniales y eurocéntricos*. Buenos Aires: CLACSO.
- Lange, O. (1967). *Ensayos sobre la planificación económica*. Barcelona: Ariel.
- Levy, D (1994). Chaos Theory and Strategy: Theory, applications and Managerial Implications *Strategic Management Journal* N° 15, 167-178.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Nueva York: Harper and Row.

- Licastro, J. (2006). *Filosofía de la acción*. Buenos Aires: Catálogo.
- Lorenz, E. (1963). Deterministic non-periodic flow. *Journal of Atmospheric Science*, 20, 130-141.
- Luchino, G. (2011). La empresa familiar agropecuaria. Un ejercicio de planeamiento estratégico. Trabajo Final de Graduación. Director Luis Balestri. Facultad de Agronomía. UNLPam. Santa Rosa.
- Marradi, A., Archenti, N. y J. Piovani (2007). *Metodología de las Ciencias sociales*. Buenos Aires: Emecé.
- Marshall, A. ([1890]1931). *Principios de Economía*. Barcelona: El consultor bibliográfico. Barcelona, España.
- Masini, E. (2000). *Penser le futur*. Paris: Dunod.
- Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno*. Caracas: Fundación Altadir.
- Matus, C. (1993). *Política, planificación y gobierno*. Caracas: Instituto Latino Americano de Planificación Económica y social. ILPES. OPS.
- Matus, C. (2008). *Política, Planificación y Gobierno*. Caracas: Fundación Altadir.
- Medina Vásquez, J. y E. Ortégón (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Mendelow, A. (1991). *Proceedings of 2nd International Conference on Information Systems*. Cambridge: MA.
- Mintzberg, H. (1979). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel. Barcelona.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y J. Lampel (2003). *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires: Gránica.
- Mojica, F. J. (1999). Determinismo y construcción del futuro. III Encuentro de Estudios Prospectivos: Los escenarios de América Latina y el Caribe en el Horizonte 2020. Río de Janeiro, Brasil.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del mundo*. París: Santillana. UNESCO.
- Morrisey, G. (1999). *Pensamiento Estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Müller, A. (2013). *Ausencias y presencias de la planificación en los '90 y los 2000*. Centro de Estudios de la Situación y Perspectivas en Argentina (CESPA). Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas. UBA.
- Müller, A. y Gómez, T. (2013). *La planificación en la Argentina en perspectiva (1930-2012)*. Centro de Estudios de la Situación y

- Perspectivas en Argentina (CESPA). Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas. UBA.
- Müller, G. (1994). *The Kaleidoscope of Competitiveness*. Vol. 15. Venezuela: Asociación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología.
- Nash, J. (1950). Equilibrium points in n-Person Games. *Proceedings of the National Academy of Sciences* 36, 48-49.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Osorio Gómez, F. (2012). *El Estado, el individuo y la banalidad*. Medellín: Editorial Universidad de Medellín.
- Pérez Serrano, G. (2003). *Investigación Cualitativa. Métodos y Técnicas*. Buenos Aires: Docencia.
- Perón, J. D. (1974). *Conducción política*. Buenos Aires: Secretaría General de la Presidencia de la Nación.
- Pfiffner, J. y F. Sherwood (1963). *Organización Administrativa*. México: Herrero Hermanos.
- Poggiesse, H. (1993). *Metodología FLACSO de planificación-gestión*. Planificación participativa y gestión asociada. Buenos Aires: FLACSO.
- Poincaré, H. (1908). *La dynamique de l'électron*. *Revue générale des Sciences pures et appliquées* 19, 386-402.
- Poincaré, H. (1963). *Ciencia y Método*. Madrid: Austral.
- Polanyi, K. (1944). *La gran transformación: crítica del liberalismo económico*. Madrid: La Piqueta.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Madrid: Javier Vergara Editor.
- Porter, M. (1996). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M. (1998). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.
- Prebisch, R. (1981). *Capitalismo Periférico: Crisis y transformación*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Prigogine, I. (1996). *El fin de las certidumbres*. Santiago de Chile: Andrés Bello.
- Polanyi, K. ([1944]1989). *La gran transformación: crítica del liberalismo económico*. La Piqueta, Madrid.
- Quintana, E. (2008). *Indicadores: Clasificación*. Indicadores para la definición de políticas públicas con enfoque en derechos humanos. Documento de trabajo de la Escuela de aprendizaje virtual de las Naciones Unidas.
- Rawls, J. (1975). *Teoría de la Justicia*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

- Reich, R. (1993). *El trabajo de las Naciones*. Madrid: Javier Vergara Ediciones.
- Ricardo, D. (2003). *Principios de Economía Política y Tributación*. Buenos Aires: Pirámide.
- Robinson, J. ([1934]1976). *Ensayos sobre análisis económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Robirosa, M; Cardarelli, G.; La Palma, A. y S. Caleti (1990). *Turbulencia y planificación social*. Buenos Aires: UNICEF - Siglo XXI.
- Rojas, P. y S. Sepúlveda (1999). *¿Qué es la competitividad?* San José de Costa Rica: IICA.
- Routio, P. (2007). *Estudio de caso. Arteología: La Ciencia de productos y profesiones. Guía de investigación y desarrollo*. Finlandia: UIAH, University of Arts and Design Helsinki.
- Sallénave, J. (1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma. Bogotá.
- Sapir, J. (2004). *Economistas contra la democracia*. Barcelona: Ediciones B.
- Schumpeter, J. (1975). *Historia del análisis económico*. México: Fondo de Cultura.
- Segura, J. (1993). *Teoría de la economía industrial*. Madrid: Civitas.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Buenos Aires: Editorial Planeta.
- Sen, A. (2003). *Sobre ética y economía*. Madrid: Alianza Editorial.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Nueva York: Alfred A. Knopf. Inc.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Serra, R. y E. Kastika (1997). *Reestructurando empresas*. Buenos Aires: Macchi.
- Shapiro, C. (1989). The Theory of Business Strategy. *RAND Journal of Economics*, 20(1), 125-137.
- Sili, M. (2011). *Los territorios del futuro*. Buenos Aires: Subsecretaría de Planificación Territorial.
- Simon, H. (1959). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar.
- Simon, H. (1964). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar.
- Sotero, F. y S. Gómez (2009). *Comportamiento en la Negociación y patrones de Programación Neurolingüística*. Tesis de MBA. Universidad del CEMA. Buenos Aires, Argentina.
- Soto Ramírez, J. (1999). *Tres principios para la configuración de una psicología de lo complejo*. Universidad Autónoma de México. Iztapalapa, México.

- Tereschuk, N. (2013). *La época dorada de la planificación 1960-1975*. Centro de Estudios de la Situación y Perspectivas en Argentina (CESPA). Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas. UBA.
- Van der Heijden, K. (1998). *Escenarios. El arte de prevenir el futuro*. México: Panorama.
- Vilas, C. (2013). *El poder y la política. El contrapunto entre razón y pasiones*. Buenos Aires: Biblos.
- Von neumann, J. & O. Morgenstern (1944). *The theory of games and economic behavior*. Princeton: Princeton University.
- Weber, M. (1967). *El político y el científico*. Madrid: Alianza.
- Weber, M. (1977). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Williamson, O. ([1985]1989). *The Economic Institutions of Capitalism*. Nueva York: Free Press.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization, Theory and Practice*. Nueva York: Oxford University Press.
- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. Universidad del CEMA. Documento de trabajo N° 296.



EdUNLPam

Se terminaron de imprimir 1000 ejemplares en los talleres gráficos del Departamento de Publicaciones, dependiente de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria de la Universidad Nacional de La Pampa.

Santa Rosa, LP, septiembre de 2015

El presente texto se propone abordar un tema ambiguo: la estrategia, concepto que tiene múltiples significados, interpretaciones y formas de ejecución. En ese sentido, presentamos un enfoque particular, construido desde dos pilares que entran en juego en el proceso de pensar, formular y ejecutar estrategias: la política y la complejidad. Se trata de un marco que recoge aportes provenientes de trabajos que estudian tanto las empresas como las organizaciones no lucrativas y el Estado. La propuesta fue enriquecida con la puesta en práctica de los conceptos en la gestión de todo tipo de entes, privados y públicos, lucrativos y sociales, así como también las experiencias pedagógicas de grado y posgrado en varias Universidades del País.

A lo largo del libro se entrelazan los tres conceptos enumerados en el título para dar lugar a un marco teórico-metodológico de naturaleza prospectiva. El eje central del trabajo es la estrategia, entendida como el camino para concretar los objetivos de mediano y largo plazo. La política, ciencia que estudia las relaciones de poder que condicionan la identificación y formulación de estrategias, es un factor relevante para construir y desarrollar las alternativas que permitan cumplir con lo proyectado. Y la complejidad, concepto que permite entender e interpretar la realidad y los problemas que se surgen al intentar avanzar hacia los objetivos formulados. La interrelación de distintas vertientes y escuelas de pensamiento termina transformada en una propuesta que brinda herramientas para pasar de la teoría a la aplicación, sin perder de vista las particularidades de los sistemas organizacionales y sus entornos.

Si bien es un texto orientado para el administrador de negocios y otros profesionales de las ciencias económicas, creemos que sirve como base para cualquier estudiante universitario y profesional que asuma la responsabilidad de llevar adelante un sistema organizacional. Así como también sabemos que es un medio válido para que empresarios y emprendedores piensen e intenten construir su futuro. Es nuestro deseo que el contenido sirva como base para la mejora, como punto de partida para una reflexión teórica y metodológica aplicada a las situaciones empíricas que se presentan en cada uno de los casos de aplicación.

