



Universidad  
de Navarra

INSTITUTO DE EMPRESA Y HUMANISMO

DOCTORADO EN GOBIERNO Y CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES

**Tesis doctoral**

***El modelo integrado en dirección general de empresas***

**Jorge Iván Gómez Osorio**

**Doctor Joan Fontrodona Felip**

Director

Pamplona

2020



## **Resumen**

### ***El modelo integrado en dirección general de empresas***

**Jorge Iván Gómez Osorio**

**Director: Joan Fontrodona Felip**

En este trabajo de investigación se lleva a cabo una evaluación comparativa de los autores más reconocidos y representativos de la dirección de empresas en el siglo XX, a saber: Kenneth R. Andrews, Michael E. Porter, Peter F. Drucker y Henry Mintzberg. A partir de esta evaluación, se construyó un modelo integrado en dirección de empresas con base en las contribuciones de cada autor a la disciplina de la dirección general. El resultado del modelo es la presentación de cuatro sistemas para la dirección general de una empresa. Los sistemas del modelo integrado en dirección general son los siguientes: sistema 1, sobre los objetivos y valores; sistema 2, sobre la dirección de la organización; sistema 3, sobre la creación de valor para el cliente, y sistema 4, sobre las decisiones directivas.

**Palabras clave:** dirección general, director general, decisiones, objetivos, valores, organización, clientes, modelo integrado, sistemas



## **Abstract**

### ***An integrated model in general business management***

**Jorge Iván Gómez Osorio**

**Director: Joan Fontrodona Felip**

This research work carries out a comparative evaluation of the most recognized and representative authors of business management in the twentieth century, namely Kenneth R. Andrews, Michael E. Porter, Peter F. Drucker, Henry Mintzberg. Based on the evaluation, we carried out the construction of an integrated business management model based on the contributions of each author to the discipline of the general management. The result of the model is the presentation of four systems for the general management of a company. The systems of the integrated general management model are the following: System 1 on the objectives and values, system 2 on the management of the organization, system 3 on the creation of value for the client and system 4 on management decisions.

**Keywords:** general management, general manager, decisions, objectives, values, organization, clients, integrated model, systems



## Contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>11</b>
<b>Parte I: Evaluación comparativa de autores</b> .....	<b>23</b>
<b>Capítulo 1. Kenneth R. Andrews (1916-2005), el precursor de la dirección general</b> .....	<b>25</b>
<b>1. Aspectos biográficos de Andrews</b> .....	<b>29</b>
1.1. Andrews y la década de 1940 .....	29
1.2. Andrews y la década de 1950 .....	32
1.3. Andrews y la década de 1960 .....	37
1.4. Andrews y la década de 1970 .....	43
1.5. Andrews y la década de 1980 .....	52
<b>2. Las contribuciones de Kenneth R. Andrews al proceso de la dirección general</b> .....	<b>56</b>
2.1. El director general como objeto de estudio .....	57
2.2. La concepción de la dirección general como una disciplina basada en la práctica ( <i>Practice Based</i> ) .....	59
2.3. Un enfoque inductivo para la dirección general de empresas .....	62
2.4. La introducción del concepto de estrategia corporativa.....	63
2.5. Los valores y las responsabilidades de un director general .....	67
2.6. La organización como el escenario central de la empresa .....	72
<b>3. Las limitaciones del enfoque de Kenneth Andrews en el proceso de dirección general</b> .....	<b>75</b>
3.1. Debilidades de Andrews respecto de la realización del negocio .....	75
3.2. El problema de la linealidad en el proceso de definición de la estrategia corporativa .....	79
3.3. La falta de análisis de las leyes de demanda dentro del proceso de dirección .....	82
3.4. Ausencia de conceptos sobre las relaciones entre la dirección general y la propiedad.....	85
3.5. El punto de vista político de la dirección general no tuvo desarrollo conceptual ni práctico .....	87
<b>4. Kenneth R. Andrews: conceptos clave para un modelo integrado para la dirección general de una empresa</b> .....	<b>90</b>
4.1. El director general como eje de la dirección general .....	91
4.2. La importancia de la organización para la dirección general .....	92
4.3. El valor de las decisiones .....	93
4.4. Los valores personales del director general .....	93
<b>Capítulo 2. Michael E. Porter introdujo la economía al campo de la dirección general de empresas</b> .....	<b>97</b>
<b>1. Aspectos biográficos de Michael E. Porter</b> .....	<b>98</b>
1.1. Vida inicial .....	99
1.2. Porter y la década de 1970 .....	100
1.3. Porter y la década de 1980 .....	113
1.4. Porter y la década de 1990 .....	123
1.5. Porter y la década de 2000 .....	130
<b>2. Las contribuciones de Michael E. Porter al proceso de la dirección general</b> .....	<b>143</b>
2.1. Una mayor comprensión del entorno empresarial para la dirección general .....	143
2.2. La competencia como una categoría para la comprensión y dirección de una empresa .....	148
2.3. El concepto de valor como instrumento central en el proceso de dirección .....	151
2.4. El valor compartido .....	154
<b>3. Las limitaciones del enfoque de Michael E. Porter en el proceso de la dirección general</b> .....	<b>156</b>
3.1. La ruptura con la <i>Business Policy</i> y el cambio de enfoque de la dirección general .....	157
3.2. Ausencia de las personas y de la organización en la obra de Michael Porter .....	160

3.3.	Consecuencias no deseadas de las limitaciones de las teorías de Porter .....	161
3.4.	El enfoque analítico de Porter desarrolló el campo de la dirección como una ciencia .....	165
<b>4.</b>	<b>Michael E. Porter: conceptos clave para un modelo integrado para la dirección general de una empresa</b>	<b>168</b>
4.1.	El concepto de valor para la dirección general de una empresa .....	168
4.2.	Las relaciones interdependientes de la empresa con el entorno y los actores externos .....	170
<b>Capítulo 3. Peter F. Drucker (1909-2005) y su visión de la dirección general de empresas .....</b>		<b>175</b>
<b>1.</b>	<b>Aspectos biográficos de Peter F. Drucker .....</b>	<b>175</b>
1.1.	Aspectos iniciales.....	176
1.2.	Drucker y la década de 1940.....	179
1.3.	Drucker y la década de 1950.....	183
1.4.	Drucker y la década de 1960.....	190
1.5.	Drucker y la década de 1970.....	196
1.6.	Drucker y la década de 1980.....	204
1.7.	Drucker y la década de 1990.....	210
1.8.	Drucker y la década de 2000.....	218
<b>2.</b>	<b>Las contribuciones de Peter F. Drucker al proceso de la dirección general .....</b>	<b>220</b>
2.1.	Contribuciones con respecto al concepto de empresa .....	221
2.2.	Contribuciones con respecto al concepto de dirección .....	223
2.3.	El directivo: La dirección para un nuevo trabajador, el trabajador del conocimiento .....	228
2.4.	Contribuciones con respecto a la comprensión de la sociedad .....	233
<b>3.</b>	<b>Las limitaciones del enfoque de Peter F. Drucker en el proceso de la dirección general .....</b>	<b>235</b>
3.1.	Las generalizaciones de Peter F. Drucker .....	235
3.2.	Las citas y las fuentes académica de Drucker .....	236
<b>4.</b>	<b>Peter F. Drucker: conceptos clave para un modelo integrado para la dirección general de una empresa</b>	<b>238</b>
4.1.	El negocio como la actividad principal de la dirección.....	238
4.2.	La organización como la actividad posibilitadora del desempeño (las tareas) .....	241
4.3.	El directivo como motor de las realizaciones a partir del trípode de la acción directiva .....	245
<b>Capítulo 4. Henry Mintzberg (1939) y su visión de la dirección general .....</b>		<b>249</b>
<b>1.</b>	<b>Aspectos biográficos de Henry Mintzberg .....</b>	<b>249</b>
1.1.	Mintzberg y la década de 1970 .....	251
1.2.	Mintzberg y la década de 1980 .....	259
1.3.	Mintzberg y la década de 1990 .....	273
1.4.	Mintzberg y las décadas de 2000 y 2010.....	293
<b>2.</b>	<b>Las contribuciones de Henry Mintzberg al proceso de la dirección general .....</b>	<b>309</b>
2.1.	Foco en el directivo .....	309
2.2.	El concepto integrador de la estrategia en la dirección .....	311
2.3.	El diseño organizacional .....	313
2.4.	La comprensión del poder .....	314
2.5.	La visión crítica de las corrientes dominantes .....	316
<b>3.</b>	<b>Las limitaciones de Henry Mintzberg al proceso de la dirección general .....</b>	<b>318</b>
3.1.	Desestimación de la toma de decisiones.....	318
3.2.	Crítica a la enseñanza y a sus métodos .....	320
3.3.	Visión pesimista del quehacer directivo.....	323
3.4.	El riesgo de la improvisación debido a la falta de orientación .....	324

<b>4. Henry Mintzberg: conceptos clave para un modelo integrado para la dirección general de una empresa</b>	<b>326</b>
4.1. El concepto de la dirección de Mintzberg .....	326
4.2. La síntesis como la esencia de la dirección.....	328
4.3. Las estrategias emergentes como elementos dinámicos de los objetivos .....	330
4.4. El papel de la cultura en la dirección de una empresa.....	332
4.5. La política y el poder como elementos centrales de la dirección .....	333
<b>Parte II: Una síntesis de la evaluación comparativa .....</b>	<b>335</b>
<b>Capítulo 5: El modelo integrado en la dirección general de empresas. ....</b>	<b>335</b>
<b>Sistema 1: El sistema de objetivos y valores de una empresa .....</b>	<b>344</b>
1. ¿Por qué se requiere de un sistema de objetivos y valores en una empresa según el modelo integrado en dirección general? .....	346
2. ¿Qué es un sistema de objetivos y valores en el modelo integrado en dirección general? .....	350
3. ¿Cuáles son las actividades de un director general en el sistema de objetivos y valores? .....	353
4. ¿Cuál es el proceso para llevar a cabo el sistema de objetivos y valores?.....	361
<b>Sistema 2: El sistema de dirección de la organización .....</b>	<b>366</b>
1. ¿Por qué se requiere de un sistema de dirección en una empresa en el modelo integrado en dirección general? .....	368
2. ¿Qué es un sistema de dirección en el modelo integrado en dirección general?.....	371
3. ¿Cuáles son las actividades de un director general en el sistema de dirección? .....	374
4. ¿Cuál es el proceso para llevar a cabo el sistema de dirección? .....	388
<b>Sistema 3: El sistema de creación de valor para el cliente .....</b>	<b>391</b>
1. ¿Por qué se requiere de un sistema de creación de valor para el cliente en una empresa en el modelo integrado en dirección general? .....	394
2. ¿Qué es un sistema de creación de valor para el cliente en el modelo integrado en dirección general? .....	397
3. ¿Cuáles son las actividades de un director general en el sistema de dirección? .....	401
4. ¿Cuál es el proceso de llevar a cabo el sistema de creación de valor para el cliente? .....	412
<b>Sistema 4: El sistema de toma de decisiones directivas o el proceso para llevar a cabo el modelo integrado en dirección general .....</b>	<b>418</b>
1. ¿Por qué se requiere de un sistema de creación de valor para el cliente en una empresa en el modelo integrado en dirección general? .....	420
2. ¿Qué es un sistema de toma de decisiones directivas en el modelo integrado en dirección general? ....	423
3. ¿Cuáles son las actividades de un director general en el sistema de toma de decisiones directivas? .....	426
4. ¿Cuál es el proceso para llevar a cabo el sistema de toma de decisiones directivas? .....	433
<b>Conclusiones.....</b>	<b>439</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>451</b>

## Lista de gráficas y tablas

<i>Gráfica 1. Plan general de la investigación .....</i>	<i>14</i>
<i>Gráfica 2. Modelo integrado en dirección general .....</i>	<i>19</i>
<i>Gráfica 3. Modelo integrado en dirección general .....</i>	<i>343</i>
<i>Gráfica 4. Sistema 1: Objetivos y valores .....</i>	<i>344</i>
<i>Gráfica 5. Sistema 2: Dirección de la organización .....</i>	<i>367</i>
<i>Gráfica 6. Sistema 3: Creación de valor para el cliente .....</i>	<i>392</i>
<i>Gráfica 7. Sistema 4: Toma de decisiones directivas .....</i>	<i>419</i>
<i>Gráfica 8. Diagrama de la doble pirámide .....</i>	<i>448</i>
<i>Tabla 1. Comparativo entre Business Policy y Competition and Strategy.....</i>	<i>158</i>
<i>Tabla 2. Resumen de la evaluación comparativa de los autores según contribuciones, limitaciones y conceptos clave.....</i>	<i>337</i>

## Introducción

El objetivo de este trabajo de investigación es ofrecer una guía a los directores generales de empresa que les ayude en su quehacer directivo de manera justa y eficaz, por medio de un modelo integrado en dirección general.

El campo de la dirección general de empresas no cuenta con un modelo o esquema general, comprensivo e integral, que abarque y articule las diferentes visiones de los principales y más representativos autores que han enriquecido esta disciplina académica.

A raíz de este problema me formulé la siguiente pregunta: ¿cuáles son los *procesos o actividades fundamentales* que debe llevar a cabo un director general de empresa para que sea justo y eficaz en su quehacer directivo? La respuesta a esta pregunta es el resultado del presente trabajo de investigación.

El método que utilicé para responder esta pregunta fue el de la evaluación comparativa de los autores más reconocidos y representativos del campo de la dirección, la dirección general y, por supuesto, la estrategia empresarial.

Con este escrito pretendo satisfacer las exigencias del rigor académico para contribuir a una clara comprensión de los conceptos esbozados en esta investigación y, al mismo tiempo, contar con la claridad del lenguaje que me permita llegar con sencillez a los directores generales de empresa, decanos de escuelas de negocios y profesores del campo de la dirección general.

Quiero presentar un trabajo que sea útil y práctico para los directores generales de empresa y, de igual modo, profundo y relevante para la comunidad académica. Igualmente, pretendo brindar un enfoque de la dirección general del estudio comparativo de estos autores.

Recientemente, me ha preocupado sobremanera el hecho de que algunas escuelas de negocios han dejado de enseñar la dirección general y cómo este conocimiento ha sido sustituido

de manera específica por la enseñanza de la dirección estratégica y de los postulados de la economía industrial en la dirección general.

Por esta razón, quisiera que esta investigación contribuyera a la reflexión sobre la necesidad y pertinencia de desarrollar integralmente en dirección general mediante contenidos y temáticas prácticos, que integren conocimientos y les den a los directores generales una visión de conjunto, sobre todo, con base en un conocimiento multidisciplinar de la empresa.

La primera tarea que acometí fue la de seleccionar los autores de la evaluación comparativa. Efectué esta selección a partir de algunos criterios básicos, como el reconocimiento, el impacto, las publicaciones y, especialmente, el grado de contribución a la disciplina de la dirección general.

Elegí a Kenneth R. Andrews (1916-2005), Michael E. Porter (1947), Peter F. Drucker (1909-2005) y Henry Mintzberg (1939). Estos autores gozan de un gran prestigio intelectual y cuentan con el reconocimiento de la comunidad empresarial, especialmente, de los directores generales de empresa.

Escogí a Kenneth R. Andrews porque fue el principal exponente de la asignatura de *Business Policy* en Harvard Business School. Esta asignatura fue la precursora de las asignaturas en dirección general; asimismo, fue uno de los autores que trazó el camino de esta disciplina académica en términos de objetivos de aprendizaje, competencias, habilidades, valores y orientación de la dirección general de una empresa.

También seleccioné a Michael E. Porter por su contribución al campo de la dirección general a partir de la introducción de conceptos tales como estrategia competitiva, ventaja competitiva y, recientemente, valor compartido. Porter es un ícono de la estrategia y de la manera como las empresas deben competir con éxito en mercados globales y especializados.

Luego quise complementar la visión de Harvard, que provenía de Andrews y de Porter, con un autor también clásico, que gozara de toda la autoridad intelectual y el reconocimiento general de la comunidad empresarial. Ese autor es Peter F. Drucker, quien es considerado uno de los padres del *management* moderno.

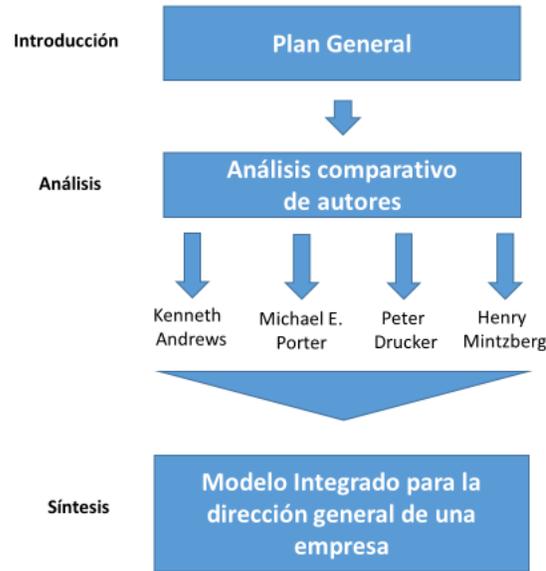
Además, pensé en un autor crítico de los demás y de las ideas actuales en materia de dirección y estrategia. Quería un autor con ideas disruptivas, provocadoras, que estuviera por fuera de las corrientes dominantes, y que pudiera aportar a este estudio un punto de vista diferente, con novedad y diversidad. Apoyado en este criterio, seleccioné al profesor canadiense Henry Mintzberg.

Una vez seleccionados los autores, establecí unos criterios o parámetros generales para deducir unos elementos útiles y comunes en el campo de la dirección general y, especialmente, para el quehacer del director general. Los criterios son los siguientes: contribuciones, limitaciones y los conceptos clave para un modelo integrado en dirección general.

A partir de la evaluación comparativa con base en dichos criterios, diseñé y construí un modelo o esquema integrador de estos enfoques, conceptos y teorías estudiadas. Gracias a este ejercicio, llegué a la respuesta sobre los procesos o actividades fundamentales que debe llevar a cabo un director general de empresa de una manera justa y eficaz.

Gráfica 1.

Plan general de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

Realicé este trabajo de investigación por varias razones. En 2014, cursé el Máster en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, del Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra. En este programa hice mi trabajo de investigación de fin de máster, titulado “La evolución de *Business Policy* en Harvard Business School (HBS)”<sup>1</sup>.

Mi principal hallazgo de la investigación fue el descubrimiento del cambio en la manera de enseñar la dirección general. En un comienzo, la asignatura de dirección general en HBS, *Business Policy*, se enfocó en formar a los estudiantes de posgrado en dirección de empresas a partir de un enfoque generalista, integral y basado en la toma de decisiones y en la solución de problemas. La llegada de Michael E. Porter a HBS introdujo una variación en la asignatura. Gracias

<sup>1</sup> Mi investigación como trabajo de fin del máster en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, del Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra (2014) fue publicada por la revista *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, de la Universidad de Navarra. Véase Gómez Osorio, J. I. (2015), pp. 9-128.

a su influencia intelectual, el campo migró a un enfoque analítico, especializado y basado en la teoría económica. Este nuevo paradigma se convirtió en la asignatura de *Strategy*.

A partir de esta situación, decidí integrar lo mejor de los dos mundos, porque durante el estudio comprendí que ambas visiones de la empresa y de la dirección tenían contribuciones valiosas e importantes para los directores generales de empresa. Uno de los resultados de este estudio fue esa síntesis entre *Business Policy* y *Strategy*, cuyos representantes son Kenneth R. Andrews y Michael E. Porter.

Otra razón es porque soy profesor y director del Departamento de Dirección General en INALDE Business School, una escuela de alta dirección empresarial en Colombia. Asimismo, soy asesor de empresas y, por este hecho, tengo también mucho trato y cercanía con los directores generales de las empresas. Una de las cosas que más me llama la atención de la interacción con ellos es que, a la hora de dirigir, no tienen un marco de referencia, una guía o un esquema integral que los ayude a hacerlo mejor. Por el contrario, se basan en visiones parciales, incompletas o muy generales de la dirección general.

Avancé en la investigación y en el camino me fui encontrando nuevas fuentes bibliográficas y experiencias. En primer lugar, tomé las ideas del profesor Henry Mintzberg, publicadas en el libro *Directivos, no MBAs*,<sup>2</sup> dado que este autor describe con claridad la preocupación sobre la situación de la enseñanza y la práctica de la dirección general en las escuelas de negocios, particularmente en los programas de formación MBA (*Master in Business Administration*). Concretamente, Mintzberg muestra en su obra cómo la dirección pasó a convertirse en un área funcional más de la empresa, como las finanzas, el *marketing* o las operaciones, bajo la denominación de dirección estratégica. La consecuencia de este hecho es un cambio de énfasis en

---

<sup>2</sup> Mintzberg, H. (2005), pp. 47, 48 y 49.

la concepción de la dirección general, donde el foco se desplazó de la síntesis como tarea esencial de un directivo hacia las técnicas analíticas y los esquemas explicativos del entorno y la competencia a partir de modelos deductivos de la dirección.

Gracias a las reflexiones de Henry Mintzberg, empecé a indagar más sobre la naturaleza de la dirección general y, sobre todo, profundicé en las consecuencias –tanto para el desarrollo de directores generales como para su práctica– de abandonar el objeto de estudio de la dirección y reemplazarlo por el de la estrategia.

En mi práctica directiva, comprobé cómo se divulgaba y se popularizaba un nuevo lenguaje en las escuelas de negocios y en los directivos, basado en los conceptos de “estrategia competitiva” y “ventajas competitivas”, acuñados por el profesor de Harvard Business School Michael E. Porter. Me llamó la atención el hecho de que los cursos de estrategia de las escuelas de negocios de primer nivel se desplazaron de un pensamiento interdisciplinario y práctico hacia un énfasis basado en la teoría y el análisis.<sup>3</sup>

Confirmé lo anterior gracias al artículo publicado en el *Academy of Management Learning and Education*, escrito por Larry Greiner, Arvind Bhambri y Thomas Cummings, titulado “Searching for a strategy to teach strategy”. Estos profesores señalaron que el curso pionero del pensamiento interdisciplinario y práctico fue *Business Policy*, dado que se impartía mediante casos empresariales reales y se enseñaba en el segundo año del MBA con la intención de integrar todos los cursos y conocimientos del primer año, de tal forma que los alumnos desarrollaran un pensamiento conjunto sobre la empresa. Asimismo, el énfasis inductivo de este curso ayudaba a comprender los problemas que normalmente enfrentan los directores generales en situaciones muy particulares, así como las opciones, los criterios y, en último término, las decisiones que deben

---

<sup>3</sup> Greiner, L., Bhambri, A., Cummings, T. (2003), pp. 402-420.

tomar los directivos en condiciones de incertidumbre a partir de una información incompleta. Gracias a este artículo, entendí que la disciplina académica de la dirección estratégica tenía muchas limitaciones y, especialmente, evidenciaba un enfoque parcial de la dirección general, debido a sus sesgos analíticos y deductivos, y también planteaba una lectura exclusiva de la realidad empresarial desde las ciencias económicas.

Luego me encontré con otro escrito paradigmático, cuando pretendía lograr los objetivos de esta investigación. Warren Bennis y James O'Toole escribieron el artículo "How Business Schools lost their way". El tema principal de este ensayo es la crítica a la enseñanza y a los enfoques vigentes en dirección general a causa de un énfasis exclusivo en la investigación científica, que va en detrimento de la relevancia de la dirección respecto de los problemas reales y los desafíos complejos que son propios de la actividad empresarial.

Bennis y O'Toole señalan que el modelo de promoción de los profesores en las escuelas de negocios no es por experiencia, esto es, por conocimiento práctico de la dirección y los negocios, sino que se debe a la capacidad de publicar en revistas científicas indexadas. Irónicamente, afirman que muchos de los profesores del actual modelo no han visitado las instalaciones de una empresa. Igualmente, plantean que el enfoque de la dirección se ha volcado hacia los datos, las estadísticas y los modelos matemáticos, y se ha abandonado la integración y la síntesis, que se constituyen en la esencia de la tarea de los directivos de empresa. Incluso sentencian que el origen del descalabro financiero de las grandes corporaciones de los Estados Unidos, como Enron, en 2001, no se debió a la ausencia de conocimientos de sus directivos, sino a la falta de un razonamiento moral y de una sabiduría práctica que los autores clásicos, como Aristóteles, llamaron prudencia.<sup>4</sup> Por consiguiente, en esta investigación, las ideas de Bennis y O'Toole marcaron un hito y un punto de

---

<sup>4</sup> Bennis, W., O'Toole J. (2005), pp. 96-104.

inflexión que llevaron a que me preguntara por qué la dirección general cedió a las pretensiones científicas de la comunidad académica y, sobre todo, qué motivos hicieron que se desestimaran la experiencia, el razonamiento moral y la naturaleza práctica de la dirección; también, por qué esta disciplina llegó a considerarse un saber deductivo, científico y modelable empíricamente.

Por último, descubrí el libro de Henry Mintzberg, *Safari a la estrategia, una visita guiada por la jungla del management estratégico*,<sup>5</sup> en cuyo contenido planteó como objetivo desarrollar una historia sobre la evolución de la dirección a partir del concepto de estrategia, con la presentación de diez escuelas de pensamiento. Esta obra me llevó a pensar y a preguntarme por la evolución de la dirección general y, sobre todo, la necesidad de buscar una integración entre las principales corrientes de este campo disciplinar, que ofreciera una visión más integrada.

Gracias a estos antecedentes investigativos, a mi propia experiencia y a las lecturas previas. profundicé en estas cuestiones y logré encontrar el objeto de estudio de la presente investigación. Entonces, me propuse la tarea conceptual de unir y agregar las ideas de los autores y ofrecer una guía integral, un modelo útil y un conocimiento aplicable que responda a las necesidades de los directores generales y les ayude a ser más eficaces en su quehacer directivo.

Este trabajo de investigación tiene cinco capítulos. Los primeros cuatro capítulos están dedicados a la evaluación comparativa de cada uno de los autores mencionados. Tomé como punto de partida el enfoque de *Business Policy*, en cabeza de Kenneth R. Andrews, y, luego, el de *Strategy*, de Michael E. Porter; posteriormente, las ideas clásicas de dirección de Peter F. Drucker y, finalmente, la mirada crítica de Henry Mintzberg. El último capítulo es la síntesis conceptual de la evaluación comparativa de cada uno de los autores estudiados.

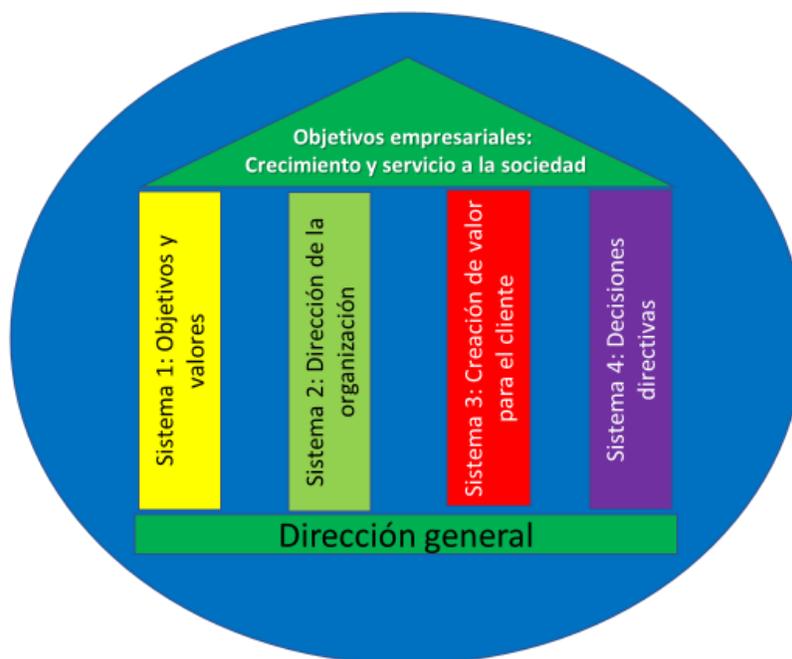
---

<sup>5</sup> Mintzberg, H. [1998 (2016)].

El resultado final del trabajo es la definición de unos *procesos* o *actividades fundamentales* que debe llevar cabo el director general para lograr los objetivos de la empresa y de la sociedad. A dichos procesos y actividades les di el nombre de *sistemas*, dado que integran los procesos y las actividades fundamentales que impulsan el desempeño personal y organizacional y, en términos generales, el desempeño empresarial. La siguiente gráfica ilustra el esquema conceptual del modelo integrado en dirección general.

*Gráfica 2.*

*Modelo integrado en dirección general*



*Fuente:* Elaboración propia.

En el proceso de investigación, consulté como fuentes primarias las obras de cada uno de los autores mencionados, los artículos relevantes sobre el objeto de la investigación y los casos que estos autores han publicado a lo largo de su carrera académica.

Quiero finalizar agradeciendo a mi esposa Marcela y a mis hijos Sofía, Tomás y Samuel, por todo el apoyo y la comprensión que me brindaron durante las duras y extensas jornadas de trabajo. A mis padres, por su entrega generosa e incondicional. A mi esposa dedico especialmente este trabajo, porque ella fue testigo, en primera persona, de mi compromiso y determinación para culminar este proceso, que tuvo momentos de alegría, reflexión y preocupación. Además, es ella, Marcela, la compañera de viaje que ha vivido y compartido cada minuto y momento de mi vida: emociones, sentimientos, recuerdos, dificultades, satisfacciones y, especialmente, el convencimiento de tener un proyecto común que está unido en el amor, la mutua admiración y el respeto.

Este trabajo está dirigido y pensado para la razón de ser de mi labor profesional: los actuales y futuros directores generales de empresa; muchos de ellos han sido o son mis alumnos en el INALDE Business School. Escribí este documento pensando en ellos, con la esperanza de que estas ideas les sirvan para que construyan un marco de referencia práctico y relevante, a fin de que muchos puedan ser mejores personas y directivos y, sobre todo, logren tomar mejores decisiones en beneficio propio, de su empresa y de la sociedad.

Muchas gracias al profesor Joan Fontrodona, a quien le debo muchos aprendizajes que contribuyeron profundamente a mi empeño de crecer como investigador. Además, fue testigo y protagonista de la maduración paulatina de este proceso de investigación. Es un maestro generoso y dedicado.

Finalmente, quiero agradecer a los colaboradores de la institución en la que trabajo, INALDE Business School, de la Universidad de La Sabana; especialmente, a los directivos de la institución que me apoyaron con el tiempo y la paciencia que se requiere tener con alguien que acomete tareas de semejante naturaleza. En último término, me siento muy agradecido por haber tenido la oportunidad de contar con el tiempo para estudiar a fondo estos temas, asunto que en la vida moderna se constituye en un lujo para pocos.

Fueron muchas las lecturas, las reflexiones, los diálogos internos y los esquemas elaborados para llevar a feliz término el presente estudio. De todo lo leído hay una frase que recuerdo con mucha fuerza, ya que me dio un gran sentido para este propósito; por este hecho, la quiero compartir:

*“El gran regalo de la vida es en quien te conviertes mientras persigues tus metas. La clave está en amar y disfrutar del proceso. Si las metas son importantes, el proceso aún lo es más”.<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> Samsó, R. (2009), p. 5.



## Parte I: Evaluación comparativa de autores

En esta primera parte haré el análisis comparativo de los autores seleccionados para esta investigación. El objetivo general de los capítulos que siguen a continuación es hacer una evaluación comparativa entre Kenneth Richmond Andrews (1916-2005), Michael Eugene Porter (1947), Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) y Henry Mintzberg (1939), a partir de unos parámetros, con el fin de descubrir elementos que faciliten el diseño de un modelo integrado para la dirección general de una empresa. Tanto Andrews como Porter provenían de la misma tradición del campo de *Business Policy*, en Harvard Business School, mientras que Drucker y Mintzberg tenían trayectorias académicas diversas.

Elegí a estos autores porque representan las corrientes de pensamiento de mayor influencia en el campo académico de la dirección general (*General Management*) durante el siglo XX en Estados Unidos, Europa y América Latina. Sustento la evidencia de esta afirmación en el vasto número de publicaciones de libros, artículos, casos y notas técnicas para la enseñanza de la dirección, en varios idiomas. Asimismo, desarrollé este estudio a partir de unos antecedentes que me sirvieron de punto previo de análisis y reflexión.

Mi primer antecedente fue la lectura del libro de Henry Mintzberg titulado *Safari a la estrategia, una visita guiada por la jungla del management estratégico*,<sup>7</sup> cuyo objetivo fue desarrollar una historia sobre la evolución de la dirección a partir del concepto de estrategia, con la presentación de diez escuelas de pensamiento. Este libro me llevó a pensar y a preguntarme por la evolución de la dirección general y, sobre todo, la necesidad de buscar una integración entre las principales corrientes de este campo disciplinar, que ofreciera una visión más integrada.

---

<sup>7</sup> Mintzberg, H. [1998 (2016)].

Mi segundo antecedente fue la evolución de la asignatura *Business Policy*.<sup>8</sup> En 1911 surgió, en la Harvard Business School (en adelante HBS), el espacio académico de la dirección general, denominado *Business Policy* (en adelante BP). Este era un campo de estudios cuya asignatura, en sus inicios, tenía la misión de desarrollar una aproximación a los problemas de los negocios desde el punto de vista de la alta dirección y su relación con las áreas funcionales de la empresa.<sup>9</sup>

En 1965, BP mantenía su mirada puesta en la alta dirección, pero su enfoque se amplió al desarrollo y la implementación de metas y políticas de una empresa.<sup>10</sup> Al mismo tiempo, este campo de estudios se fue convirtiendo en una de las asignaturas más reconocidas de los programas curriculares en las escuelas de negocios de los Estados Unidos.<sup>11</sup>

En 1986, BP se transformó definitivamente en *Competition and Strategy* y, fruto de este cambio, fue emergiendo un nuevo campo disciplinar que se denominó *Strategy* o *Strategic Management* (en adelante SM).<sup>12</sup> Esta evolución enriqueció el campo académico de la dirección general (BP), pero también contribuyó a que se perdieran en el camino elementos muy valiosos, que pretendo reconsiderar en esta investigación.

Por consiguiente y, a partir de la comprensión de estos antecedentes, aspiro a identificar unos elementos clave que puedan contribuir a la práctica de la dirección general de una empresa, mediante una síntesis, fruto de la evaluación que efectuaré en los próximos capítulos.

---

<sup>8</sup> Cuando se habla de la *Business Policy*, también se hace referencia a la dirección general o *General Management* como el campo de estudios de la administración de empresas que se ocupa de las funciones y responsabilidades del director general, desde la perspectiva de la empresa como un todo. De igual modo, la evolución de la *Business Policy* en la HBS se puede consultar en Gómez Osorio, J. I. (2015), pp. 1-128.

<sup>9</sup> Copeland, M. T. (1958), p. 43.

<sup>10</sup> Bower, J. (2008), pp. 269-275.

<sup>11</sup> En 1959, de acuerdo con un informe de la AACSB (*Assembly of Collegiate Schools of Business*), de 65 programas analizados de MBA (*Master in Business Administration*), 22 contaban con este curso; asimismo, esta misma asociación consideraba a la *Business Policy* como uno de los siete campos del conocimiento que los estudiantes debían abarcar en los programas académicos de negocios. Véase Arben, P. D. (1997), pp. 65-70.

<sup>12</sup> Véase Gómez Osorio, J. I. (2015).

Para llevar a cabo este análisis comparativo, definí unos parámetros comunes de evaluación. La idea con estos parámetros es establecer unos puntos objetivos de contraste que me permitan destacar las contribuciones y limitaciones de cada postura académica y su correspondiente aportación a una síntesis conceptual.

Los parámetros de evaluación escogidos son los siguientes:

1. Aspectos biográficos
2. Contribuciones
3. Limitaciones
4. Conceptos clave para un modelo integrado en dirección general de empresas

En consecuencia, en cada capítulo analizaré a cada autor siguiendo el orden de estos parámetros, con la pretensión de descubrir unos elementos conceptuales que ayuden a describir y diseñar un modelo integrado para la dirección general de una empresa.



## Capítulo 1. Kenneth R. Andrews (1916-2005), el precursor de la dirección general

“My career as a teacher, researcher, and consultant has been focused on the education of practicing executives... to direct their attention to the need for defining the purposes of their own lives and those of their organizations, and to the fact that such purposes should be worth pursuing in terms of profit outcomes and social responsibility”, Kenneth R. Andrews, Donald K. David, Professor Emeritus of Business Administration, Harvard Business School.<sup>13</sup>

En este capítulo describo los aspectos fundamentales de la vida y las contribuciones académicas del profesor de la asignatura *Business Policy* en Harvard Business School, Kenneth Richmond Andrews (en adelante Andrews), así como sus principales aportes a la disciplina académica de la dirección general. Igualmente, mostraré algunos aspectos centrales de su infancia y juventud en su natal Connecticut, así como las influencias intelectuales y académicas que tuvo durante su etapa universitaria.

Andrews fue el principal protagonista de la asignatura de *Business Policy* en HBS. Recordemos que la BP fue la asignatura de la dirección general de empresas. Este hecho me llevó a considerar a Andrews como uno de los pilares académicos de este estudio.

Andrews nació en 1916 en New London (Connecticut). Dedicó sus primeros años académicos al estudio de la literatura inglesa en la Wesleyan University, en Middletown,

---

<sup>13</sup> Moulton, H. (1995), pp. 75-78.

Connecticut. Esta universidad se caracterizaba por brindar una formación rica en humanidades y conocimientos generales en lugar de una instrucción técnica, profesional y vocacional. Por tal razón, era reconocida por ser un centro académico de estudios en artes liberales.

En consecuencia, podríamos señalar que la influencia tanto de la universidad como de sus estudios en artes liberales nos ayuda a explicar por qué Andrews era un promotor del ideario humanista en el campo de los negocios y la dirección de empresas. En efecto, Walter Kiechel, en su libro *The lords of strategy*, lo consideró como un humanista en todo el sentido de la palabra.<sup>14</sup> A lo largo del presente estudio, me referiré a las condiciones personales y académicas de Andrews.

En 1937, Andrews obtuvo su maestría en literatura inglesa y luego partió de Wesleyan hacia la Universidad de Illinois, donde comenzó sus estudios doctorales en la literatura de los Estados Unidos del siglo XIX, específicamente sobre el autor estadounidense Samuel Clemens, más conocido por su seudónimo de Mark Twain.<sup>15</sup> A Andrews le interesó este autor porque, además de su valor literario, afrontó una vida marcada por las dificultades financieras, que fueron fruto de sus inventos, de sus fallidas empresas y de su actividad intelectual como editor, escritor y conferencista.<sup>16</sup>

El estudio sobre Mark Twain le sirvió a Andrews para entender las particularidades y los problemas reales de los negocios y las vicisitudes de la vida. Desde esta perspectiva, Andrews siempre mostró una inclinación hacia la solución práctica de los problemas. En efecto, él mismo se definió como una persona cuya carrera de profesor e investigador siempre estuvo orientada a la formación práctica de ejecutivos. Andrews enfocó toda su carrera profesoral en la transmisión de

---

<sup>14</sup> Kiechel, W. (2010), p. 118.

<sup>15</sup> Mark Twain (1835-1910) fue un escritor estadounidense muy conocido por obras como *Las aventuras de Tom Sawyer* (1875), *Las aventuras de Huckleberry Finn* (1885) y *El príncipe y el mendigo* (1881). Twain es recordado como un intelectual que generó un gran impacto en la cultura de los Estados Unidos, por la calidad y sencillez de su prosa, sus opiniones políticas y su preocupación por los derechos civiles.

<sup>16</sup> Moulton, H. (1995), pp. 75-78.

un mensaje simple, pero poderoso, que consistía en que los directivos debían dirigir su atención a la necesidad de definir un propósito para sus vidas y sus organizaciones, y los objetivos que se plantearan debían ser valiosos en términos de sus contribuciones económicas y del compromiso con la responsabilidad social.<sup>17</sup> En ese orden de ideas, podemos apreciar que Andrews fue un hombre de vocación intelectual, cuya formación estuvo en las humanidades y las artes liberales, pero cuyos intereses académicos se centraron en los problemas prácticos derivados de la vida real y los deberes de las personas con la sociedad.

## **1. Aspectos biográficos de Andrews**

### **1.1. Andrews y la década de 1940**

En este apartado presento la corta pero intensa trayectoria de Andrews en el Ejército de los Estados Unidos y el surgimiento de sus inquietudes iniciales por la carrera profesoral en el campo de la educación en administración y los negocios en una escuela de negocios de gran prestigio.

En 1941, los estudios doctorales de Andrews se vieron interrumpidos por su alistamiento en el Ejército de los Estados Unidos, durante la Segunda Guerra Mundial. Como oficial de la Fuerza Aérea, Andrews logró los grados de teniente, capitán y comandante, y llegó a ser el jefe de la 35.<sup>a</sup> Unidad de Control Estadístico de la Fuerza Aérea del Pacífico de los Estados Unidos.

Andrews, gracias a esta experiencia, adquirió conocimientos y habilidades sobre la dirección y el mando de organizaciones grandes y complejas; sobre todo, aprendió a afrontar los problemas propios de una institución en escenarios inciertos y complejos.<sup>18</sup> Este hecho nos permite

---

<sup>17</sup> Moulton, H. (1995), pp. 75-78.

<sup>18</sup> Moulton, H. (1995), pp. 75-78.

afirmar que la experiencia práctica inicial de Andrews en el campo de las organizaciones provino, principalmente, de su paso por la Unidad de Control Estadístico del Ejército de los Estados Unidos.

Por su parte, el presidente de la Universidad de Harvard, James Bryan Conant (1893-1978), instaló en el campus universitario una oficina dedicada al entrenamiento de oficiales de la reserva y promovió varias iniciativas de apoyo académico e investigativo para las fuerzas aliadas.<sup>19</sup> Además, en 1943, la Escuela de Negocios de Harvard cesó sus actividades y programas regulares para dedicarse a la formación de oficiales del Ejército de los Estados Unidos.<sup>20</sup> Esa coyuntura favoreció el encuentro de Andrews con la Escuela de Negocios de Harvard.

En HBS, Andrews entró en contacto con el profesor de *Business Policy* Edmund P. Learned (1900-1991), quien, además de su actividad profesoral y directiva en la Escuela de Negocios de Harvard, fue consultor y asesor en asuntos de seguridad nacional para el Ejército de los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial.<sup>21</sup> Learned quedó impresionado con la capacidad del comandante Andrews y, sobre todo, le llamó la atención su trayectoria académica anterior a la guerra. A raíz de esto, Learned decidió invitar a Andrews para que se uniera al claustro de profesores de Harvard Business School como profesor ayudante.<sup>22</sup> Así las cosas, en 1946, Andrews abandonó su carrera en la Fuerza Aérea del Pacífico de los Estados Unidos para convertirse en profesor.

En Harvard Business School y en su incipiente rol de profesor, Andrews logró terminar, en 1948, su tesis doctoral. Tituló su disertación doctoral sobre el escritor estadounidense Mark Twain

---

<sup>19</sup> Esta información fue obtenida de *Harvard Gazette*. Disponible en <https://news.harvard.edu/gazette/story/2011/11/harvard-goes-to-war/>. Consultada el 25 de julio de 2018.

<sup>20</sup> En efecto, el Gobierno de los Estados Unidos les asignó un rol crucial a las escuelas de negocios en las tareas de enseñanza e investigación para una economía en guerra. Con este propósito, HBS brindó un programa denominado ESMWTP (*The Engineering, Science and Management War Training Program*). Véase Khurana, R. (2007), p. 199.

<sup>21</sup> Esta información fue obtenida de la página web de la Universidad de Harvard. Disponible en <http://oasis.lib.harvard.edu/oasis/deliver/~bak00029>. Consultada el 25 de julio de 2018.

<sup>22</sup> Moulton, H. (1995), pp. 75-78.

así: “Nook Farm: Mark Twain's Hartford Circle”. Esta fue publicada en 1950 por Harvard University Press. Este hecho marcó un punto importante de reflexión para el presente estudio. Andrews era un exmilitar y literato cuyas credenciales académicas eran nulas para un claustro de profesores de una escuela de negocios de prestigio. Sin embargo, Andrews convirtió su debilidad en fortaleza al concebir la dirección de empresas desde una perspectiva diferente, a saber, la comprensión de la naturaleza humana en una organización. Con el tiempo, demostró que su trayectoria intelectual y su experiencia previa se constituyeron en aspectos positivos para la formación de directores generales de empresa.

Al entrar en Harvard, Andrews encontró un ambiente académico que estaba impregnado de nuevas concepciones sobre la dirección de empresas, debido a la influencia, en el claustro profesoral, de Elton Mayo (1880-1949) y Fritz Roethlisberger (1889-1974), quienes desarrollaron la Escuela de Relaciones Humanas en la HBS y eran reconocidos por su preocupación por la importancia de mejorar las condiciones de las personas en el entorno social y laboral de la empresa.<sup>23</sup>

En este periodo, Andrews fue deudor intelectual de dos autores cuyo enfoque sobre los negocios correspondía a una visión sociológica de la dirección y las organizaciones, en una incipiente tradición de esta disciplina en los Estados Unidos. En primer lugar, está el empresario Chester I. Barnard<sup>24</sup> (1886-1961), quien escribió el libro *The functions of the executive* (1938), y, en segundo lugar, el sociólogo y abogado Philip Selznick (1919-2010), con su obra *Leadership in Administration*.

---

<sup>23</sup> La Escuela de Relaciones Humanas tuvo su epicentro en HBS y surgió como respuesta a la inquietud de cómo afrontar la gran conflictividad sindical y las ideologías marxistas existentes en las empresas y las organizaciones estadounidenses. Las teorías de esta escuela provinieron, primordialmente, de los estudios en la planta Western Electric, en Hawthorne (Illinois). Véase Freedman, L. [2013(2016)], p. 675 y Moulton, H. (1995), pp. 75-78.

<sup>24</sup> Chester Irving Barnard era un empresario y académico estadounidense. Fue presidente de la New Jersey Bell, cargo que complementaba con una frenética actividad intelectual en el campo de los negocios. Su libro es considerado un texto fundacional del pensamiento en la dirección empresarial. Véase Freedman, L. [2013(2016)], p. 678.

En resumen, durante la década de 1940, Andrews vivió una época de profundos cambios en su vida. Por un lado, desarrolló con éxito una rápida y ascendente carrera militar y, por otro, se unió a Harvard Business School como profesor de tiempo completo; de esta manera comenzó una prolífica carrera académica en los campos de la administración, la dirección y los negocios.

## 1.2. Andrews y la década de 1950

De este periodo, mostraré el surgimiento de un joven profesor cuyas raíces se asientan en la dirección de empresas como una actividad práctica. Andrews dedicó gran parte de su tiempo a la formación de personas con experiencia dentro de las empresas y organizaciones de los Estados Unidos en programas de modalidad *In Company* en HBS.

En 1951, Andrews escribió su primer artículo en *Harvard Business Review* (en adelante HBR), y lo tituló “Executive training by the case method”.<sup>25</sup> En dicho texto, describió sus primeras experiencias como profesor en esta escuela. Además, el escrito se convirtió en la ruta de navegación de su carrera, dado que marcó el tono, el énfasis y las prioridades académicas que desarrollaría en su ejercicio como profesor, escritor, consultor e investigador.

El método del caso fue una de las preocupaciones centrales de Andrews. Recordemos que en HBS, desde el momento de su fundación, existía un gran interés por contar con un método de estudio que respondiera a las particularidades de la formación práctica de directivos de empresa.<sup>26</sup> Por esta razón, HBS adoptó el método del caso como el sistema oficial de aprendizaje, en 1923.

---

<sup>25</sup> Andrews, K. R. (1951), pp. 58-70.

<sup>26</sup> El fundador y primer decano de la Escuela de Negocios de Harvard, Edwin F. Gay (1867-1946), tuvo como uno de sus objetivos buscar un sistema de aprendizaje que estuviera acorde con la naturaleza de los negocios. Gay, quien fue discípulo del educador John Dewey, ideó el método del problema, cuyo objetivo era basarse en preguntas para hallar la verdad de las cosas. Posteriormente, un abogado, el decano Wallace Brett Donham (1877-1954), adoptó el método del caso como sistema de aprendizaje en HBS. Donham aprovechó su experiencia de Harvard Law School, que desde 1870 había implementado el método del caso en el campo del derecho, que es propio del sistema del *common law* anglosajón. Véase Gómez Osorio, J. I. (2015); Copeland, M. T. (1957) y Mintzberg, H. (2004), p. 36.

Andrews se identificaba ampliamente con el método del caso. Entre el grupo de profesores de dirección general de HBS se creó un binomio con la asignatura de *Business Policy* y el método del caso, que generó una gran aceptación en el claustro, no solo como método de enseñanza, sino también como sistema de investigación. A juicio de algunos autores, la enseñanza de la BP solo era posible con el método del caso, por cuanto el objetivo de dicha asignatura era desarrollar habilidades para encarar problemas y dirigir en situaciones inciertas, y, naturalmente, esto no era posible en una asignatura teórica.<sup>27</sup>

Años más tarde, Dan Schendel y Charles Hofer se refirieron a este binomio, integrado por el método y la asignatura, como el *Harvard-Case Paradigm*, en alusión a la importancia que tuvo este enfoque en el campo de la dirección general de empresas durante los años sesenta en las escuelas de negocios de los Estados Unidos, principalmente.<sup>28</sup>

En sentido similar, Andrews orientó todos sus esfuerzos como profesor para desarrollar el área de la dirección general a partir de un enfoque que hasta ese momento formaba parte de la tradición académica y fundacional de Harvard, que consistía en el desarrollo de habilidades en la alta dirección, como la toma de decisiones y la resolución de problemas. Este enfoque se centraba en concebir la dirección de empresas como una disciplina práctica y singular que estaba orientada al aprendizaje a partir de la experiencia. Por este hecho, el método del caso, mediante un diálogo socrático, buscaba generar conversaciones sobre personas y situaciones reales de las empresas y las organizaciones, con el fin de producir aprendizajes que condujeran, principalmente, al desarrollo de habilidades directivas en la toma de decisiones.

---

<sup>27</sup> Berg, N. (1984), p. 11.

<sup>28</sup> Evered, R. (1980), pp. 536-543. Dan Schendel fue uno de los fundadores de la *Strategic Management Society*, entidad que promueve el desarrollo de esta disciplina a través de publicaciones científicas, como el *Strategic Management Journal*, y reuniones anuales de académicos del área de la *Strategic Management*. Por su parte, Charles Hofer es un destacado profesor de dirección estratégica, quien obtuvo un BS en física teórica, un MS en matemáticas aplicadas en Harvard University y un DBA en *Business Policy* de Harvard Business School (Gómez Osorio, 2015, pp. 9-128). Véase también De los Reyes, G. (2016), pp. 1-36.

En consecuencia, Andrews trabajó a partir del método del caso. Estudiaba cada empresa y cada situación de manera individual, singular y, sobre todo, acorde con determinadas circunstancias. Este hecho quedó consignado en el libro *Business Policy, text and cases*, en el que Andrews y otros profesores del área de *Policy* señalaron que uno de los principales objetivos del conocimiento de la práctica de la dirección era saber sobre variadas y diversas situaciones concretas, que abarcan la industria, las empresas y las circunstancias de cada negocio.<sup>29</sup> Este fenómeno se resumió en el enfoque llamado *management situations*.<sup>30</sup>

De igual modo, el sistema de investigación que llevó a cabo Andrews se basó, primordialmente, en el desarrollo de casos mediante la consultoría empresarial. Como se enunció en un punto anterior, inicialmente, Andrews contaba con un escaso dominio teórico del campo de la administración y los negocios; por ello, se empeñó en aprender de esta área con la investigación y la consultoría de las empresas *in situ*. Toda su investigación se volcó a desarrollar casos dentro de las empresas a partir de problemas y situaciones reales. Este hecho le permitió llegar a ser un conocedor real de la empresa desde una perspectiva práctica. Como resultado de esto y, luego de varios años de aprendizaje práctico, Andrews publicó varios artículos y libros, fruto de su trabajo como asesor, consultor e investigador de las grandes empresas de Estados Unidos.<sup>31</sup>

El *Harvard-Case Paradigm*, bajo el liderazgo de Andrews, sufrió muchísimas objeciones de varios profesores del área de la *Business Policy*, que provenían de otras escuelas de negocios.

---

<sup>29</sup> Christensen *et al.* [1965(1987)], pp. 5 y 6.

<sup>30</sup> Autores como Antonio Valero y José Luis Lucas han denominado este fenómeno el enfoque clínico de la dirección general; es decir, la mirada clínica de la empresa a partir de sus problemas, síntomas y situaciones concretos. Un político de empresa es –según Valero y Lucas– una especie de médico internista que se hace cargo de la situación, escucha, explora con calma, diagnostica con precisión y elige la solución más adecuada para aplicar a la realidad específica que tiene entre manos. Véase Valero, A; Lucas, J. L. [1991(2011)], p. 13.

<sup>31</sup> Véase Andrews, K. R. (1951), pp. 58-70 (*The Standard Oil Development Company, The Standard Oil Company of Indiana, The E. I. Du Pont de Nemours Company, The Lago Oil and Transport Company, Ltd., Cargill Incorporated, The American National Red Cross y The United States Navy*); Christensen, R. C., Andrews, K. R. y Bower, J. L. [1965(1978)], pp. 143 y ss. (*American Motors Corporation, Crown Cork and Seal and Metal Containers Industry*).

Las críticas apuntaban a que tanto el contenido como la investigación del grupo liderado por Andrews contaban con poco rigor científico y, sobre todo, tenían una débil base empírica, circunstancia que empezaba a preocupar a algunos miembros de la comunidad académica, entre profesores como Dan Schendel, Charles Hofer y William Guth. Estos académicos, en la década de 1980, liderarían una disidencia en el campo del saber de la *Business Policy* y crearían la *Strategic Management Society* (SMS), el *Strategic Management Journal* (SMJ) y el área académica de la *Strategic Management*,<sup>32</sup> por su insatisfacción con el *Harvard-Case Paradigm*.

En 1957, Andrews publicó, en HBR, un artículo titulado “Is managing training effective?”. En este texto, examinaba los objetivos de aprendizaje y la manera de encarar la formación directiva en las empresas. Por ejemplo, en este campo diseñó los programas de desarrollo directivo de empresas como AT&T, First National City Bank, Archer-Daniels-Midland y Xerox, entre otras.<sup>33</sup> De hecho, el reconocido programa *Executive Education*, de HBS, *General Management Program* (GMP), surgió de un programa de formación *In Company*<sup>34</sup> para la empresa General Electric (en adelante GE). Posteriormente, este programa se fue convirtiendo en el núcleo de la asignatura *Business Policy* durante ese periodo.<sup>35</sup>

Gracias a la influencia de Andrews en GE, en las grandes empresas se fueron popularizando los departamentos de planeación estratégica. GE fue considerada pionera en este campo, al utilizar sofisticados sistemas de planeación estratégica a partir de la década de 1950.<sup>36</sup> En efecto, un estudio del Stanford Research Institute señalaba que la mayoría de las empresas más importantes

---

<sup>32</sup> La disidencia se explica porque estos profesores pretendieron rediseñar el campo de estudios de la *Business Policy* a partir de dos ideas centrales: un mayor rigor científico de la disciplina y la estrategia como objeto principal de estudio. Véase Gómez Osorio, J. I. (2015), pp. 1-128.

<sup>33</sup> Esta información fue obtenida de la página web de la Universidad de Harvard. Disponible en <https://hollisarchives.lib.harvard.edu/repositories/11/resources/441>. Consultada el 30 de julio de 2018.

<sup>34</sup> La formación *In Company* consiste en programas sobre dirección para empresas y organizaciones, y su objetivo es ofrecer un aprendizaje a la medida según las necesidades, los objetivos y los problemas particulares de cada entidad.

<sup>35</sup> Moulton, H. (1995), pp. 75-78.

<sup>36</sup> Bartlett, C. (1999), pp. 1-24.

de los Estados Unidos contaban con áreas de planeación, e incorporaron funciones específicas en sus organizaciones.<sup>37</sup>

Andrews ejerció una fuerte influencia empresarial, a partir de sus ideas en planeación estratégica, en grandes organizaciones. El popular concepto SWOT<sup>38</sup>, que tanta aplicabilidad ha tenido en el campo de las empresas y las organizaciones, provino, precisamente, del trabajo de Andrews y el grupo de profesores de *Business Policy* durante este periodo. En palabras de Henry Mintzberg, el *SWOT Analysis* fue el gran aporte de Andrews al proceso de formación de la estrategia en el campo del *management* estratégico.<sup>39</sup>

Como se puede observar, Andrews tuvo, como fuentes de aprendizaje y de su propio desarrollo académico, el trabajo práctico y directo con las empresas y su relación con directivos de empresa en las más variadas situaciones. Con el método del caso, desarrolló una base empírica para la creación de los conceptos que un tiempo después presentó a la comunidad académica y empresarial.

En resumen, durante la década de 1950, Andrews consolidó su desarrollo como profesor, investigador y consultor en el campo de la dirección general. Gracias a esto, logró impacto, ejerció influencia y ganó respeto dentro de la comunidad académica y empresarial.

---

<sup>37</sup> Ghemawat, P. (2002), pp. 37-74.

<sup>38</sup> SWOT es una sigla en inglés que significa *Strengths, Weaknesses, Oportunities and Threats*. El *SWOT Analysis* es una técnica de planeación estratégica cuya finalidad es diagnosticar la situación interna y externa de la empresa para comprender mejor su realidad respecto a recursos, capacidades y condiciones del entorno.

<sup>39</sup> Mintzberg *et al.* [1998(2016)], p. 40; Ghemawat, P. (2002), pp. 37-74 y De los Reyes, G. (2016), pp. 1-36.

### 1.3. Andrews y la década de 1960

En este apartado expondré el desarrollo de la carrera de Andrews durante los años sesenta, a partir de sus logros como profesor en HBS y, sobre todo, su producción intelectual, que llegó a su punto más alto en 1965.

En este periodo, uno de los hechos más importante fue el reconocimiento que le hizo el claustro de profesores al distinguirlo como profesor titular. Andrews pasó de ser profesor asociado a profesor titular (*Tenured Professor*) en 1957. Este es un mérito reservado solo a aquellos profesores que han demostrado su excelencia académica e investigadora mediante contribuciones significativas y duraderas a su departamento académico y, en general, a la comunidad académica de la escuela.<sup>40</sup>

En 1964, Andrews fue nombrado presidente del Departamento Académico de *Business Policy*. Fue un reconocimiento a su desempeño como profesor y ocurrió en un momento muy importante de su madurez académica. Este campo académico gozaba de mucho prestigio y tradición dentro de la escuela, debido a que la asignatura de *Business Policy* era un ícono en HBS por su carácter obligatorio en el segundo año del MBA y porque era considerada una asignatura *capstone*,<sup>41</sup> es decir, una materia integradora de todas las áreas funcionales de una empresa en el currículo y el contenido del programa MBA y de los programas de *Executive Education*.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Esta información fue obtenida de la página web de la Universidad de Harvard. Disponible en <https://academic-appointments.fas.harvard.edu/4-tenured-professors>. Consultada el 30 de julio de 2018.

<sup>41</sup> En español, *capstone* significa cúspide, culminación, punto más alto, cumbre, cima. En arquitectura, por ejemplo, indica el punto más alto en el que convergen los arcos, así como también el punto de culminación de una pared, un muro o una pirámide. Una asignatura *capstone*, en consecuencia, es aquella que integra todos los conocimientos en una sola y se constituye en el punto de culminación de estudio de las asignaturas funcionales. En resumen, en el campo de la administración y los negocios es la asignatura que abarca e integra todos los conocimientos de la empresa, la organización y la dirección. Andrews y Christensen llamaron a la *Business Policy* la *capstone* de la educación profesional en negocios (*The capstone of professional business education*). Véase Christensen *et al.* [1965(1987)], p. 3.

<sup>42</sup> Ghemawat, P. (2002), pp. 37-74. Cabe anotar que, por fuera de HBS, durante esta misma época, surgió otro actor clave en el desarrollo del campo de la dirección general: Bruce D. Henderson (1915-1992), fundador del Boston Consulting Group, quien desarrolló diversos conceptos en forma de matrices y modelos conceptuales, los cuales

En 1965, Andrews vivió el momento más importante de su carrera. En coautoría con los profesores del Departamento de *Business Policy*, Edmund P. Learned y Chris R. Christensen, escribió el libro *Business Policy, text and cases*.<sup>43</sup>

Este libro se constituyó en el pilar de la enseñanza de la *Business Policy* en HBS y, sobre todo, se convirtió en el marco de referencia conceptual en materia de la dirección general, hasta la década de 1980. Según Walter Kiechel, exdotor de *Harvard Business Review*, el libro *Business Policy, text and cases* marcó la doctrina estándar en estrategia y dirección general.<sup>44</sup> Al respecto, basta señalar que la AACSB (American Assembly of Collegiate Schools of Business) consideraba la *Business Policy* como uno de los siete campos del conocimiento que los estudiantes debían abarcar en los programas académicos de negocios, para esta época.<sup>45</sup>

Lo realmente relevante de la publicación del libro fue que, gracias a este, Andrews logró presentar al mundo académico y de los negocios una contribución importante a la teoría general sobre la dirección general, y, de manera específica, introdujo el concepto de estrategia corporativa en el campo empresarial. Este hecho redundaría en el reconocimiento de Kenneth R. Andrews como uno de los creadores y pioneros del concepto de estrategia corporativa en los Estados Unidos y uno de los principales teóricos de la dirección general de empresas.<sup>46</sup>

---

gozaron de gran aceptación y contribuyeron a popularizar estas ideas en la alta dirección de los Estados Unidos. Véase Ghemawat, P. (2000), p. 8 y Kiechel, W. (2010), p. 20.

<sup>43</sup> Learned, E. P., Christensen, C. R. y Andrews, K. R. (1965).

<sup>44</sup> Kiechel, W. (2010), p. 118.

<sup>45</sup> Arben, P. D. (1997), pp. 65-70. Asimismo, un informe sobre la educación en los negocios, que contrató la Fundación Ford y que se publicó en 1959, recomendó la inclusión en el currículo de cursos *capstone* en las escuelas de negocios de los Estados Unidos. Como consecuencia de esto, los profesores de HBS organizaron una conferencia de *Business Policy* para entrenar a profesores de otras escuelas en esta asignatura. Véase Bower, J. L. (2008), pp. 269-275.

<sup>46</sup> Hamel y Prahalad reconocen que los primeros en aplicar el concepto de “estrategia” a la dirección de empresas fueron H. Igor Ansoff, en *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, y Kenneth R. Andrews, en *The Concept of Corporate Strategy*. Véase Hamel, G. y Prahalad, C. K. (2005), pp. 63-76. Gary Hamel es un reconocido experto en dirección y estrategia. Ha escrito varios artículos y libros sobre estos campos de la dirección, tales como *The core competence of the corporation* (1990), *Strategy as revolution* (1996), *Competing for the future* (1996) y *The future of management* (2007), entre otros. Coimbatore Krishnarao Prahalad (1941-2010) fue un reconocido profesor de estrategia empresarial de Ross School of Business, de Michigan University, y autor de libros como *The fortune at the bottom of the pyramid* (2004) y *Competing for the future* (1996), en coautoría con

El concepto de estrategia corporativa que desarrollaron Andrews y sus colegas consistió en la definición, por el director general de una empresa, de un conjunto o patrón de decisiones sobre propósitos, metas y políticas. Estos propósitos, según Andrews, debían enmarcarse en cuestiones como el negocio de la empresa, la estructura organizativa y las contribuciones económicas y no económicas para los grupos sociales presentes, como los accionistas, los empleados, los clientes y las comunidades.<sup>47</sup> Según Andrews, la naturaleza de la estrategia corporativa estaba en determinar el diseño de la estructura organizacional y de los procesos organizativos, acordes con un propósito organizacional.

El objetivo del libro fue ser instrumento de estudio de BP, un campo de la administración de empresas que examina las funciones y responsabilidades de la alta dirección (*senior management*) a partir de la comprensión y dirección de la empresa como un todo.<sup>48</sup> El núcleo central de este campo de estudio era el director general de una empresa; es decir, la persona de mayor jerarquía en la organización y cuya visión se caracterizaba por ser generalista y por el enfoque integrador de todas las áreas funcionales de la entidad.<sup>49</sup>

En este libro se señalan de manera precisa los objetivos que, en la *Business Policy*, se les deben enseñar a los estudiantes de administración y negocios. En este sentido, se definen los objetivos de aprendizaje en cuanto a conocimientos, habilidades y situaciones. De igual modo, los autores, siguiendo la tradición de Harvard, acompañan cada capítulo con un caso de negocios de

---

Hamel. No obstante lo anterior, el primer académico que construyó una definición precisa de estrategia empresarial fue el profesor del Massachusetts Institute of Technology (MIT) y de Harvard Business School (HBS) Alfred D. Chandler (1918-2007). Chandler fue un experto en historia de los negocios. Sus trabajos más destacados fueron: *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise* (1962) y *The visible hand: the managerial revolution in american business* (1977).

<sup>47</sup> Christensen *et al.* [1965(1982)], p. 115.

<sup>48</sup> Learned, E. P., Christensen, C. R. y Andrews, K. R. (1965), p. 3.

<sup>49</sup> Freedman, L. [2013(2016)], p. 718.

empresas estadounidenses, con el que pretenden desarrollar el conocimiento y la habilidad que describen en el objetivo del capítulo.

*Business Policy, text and cases* se publicó en 1965 y luego se actualizó en siete ediciones más, hasta 1991. En cada edición participaron profesores del Departamento de *Business Policy* y, naturalmente, Kenneth R. Andrews, hasta 1987. Esta obra fue la columna vertebral de la dirección general de empresas en HBS.<sup>50</sup>

Este libro recogió los conceptos centrales sobre la teoría de la dirección general, como la estrategia, el comportamiento humano, los procesos en las organizaciones, el liderazgo y, especialmente, los valores morales y la responsabilidad de la empresa con la sociedad. Andrews trabajó durante su carrera como profesor alrededor de estos temas de estudio.

En 1966, Andrews se convirtió en el presidente del Advanced Management Program (AMP), un curso cuya finalidad era la formación y el desarrollo de habilidades para la dirección general. La importancia de este curso radicó en que los participantes eran directores generales de empresa (*Chief Executives Officers [CEO]*, por su sigla en inglés), es decir, personas con un amplio recorrido por el campo de la dirección general. En consecuencia, Andrews aprovechó esta experiencia para extraer aprendizajes y, sobre todo, investigar la naturaleza y las funciones del máximo dirigente de la empresa, el CEO, desde las aulas.

En 1968 se cumplieron treinta años de la publicación del libro de Chester I. Barnard, *The functions of the executive*. Fue Andrews quien escribió la introducción de la obra conmemorativa, debido a la afinidad intelectual entre los dos. Andrews destacó en su texto que la obra de Barnard era una teoría comprensiva sobre el comportamiento organizacional y las formas de creación de cooperación en las organizaciones. También señaló que los pilares del pensamiento sobre las

---

<sup>50</sup> Learned, E. P., Christensen, C. R. y Andrews, K. R. (1965), pp. 2 y ss.

organizaciones de Barnard se basaron en la centralidad del propósito organizacional como sistema de regulación de la conducta y el peso de las motivaciones humanas en el logro de la cooperación.<sup>51</sup>

En 1969, Andrews escribió el artículo “Toward professionalism in business management”,<sup>52</sup> en *Harvard Business Review*. Con este análisis, reabrió un debate que estaba muy presente en la vida de las escuelas de negocios: la idea de la profesionalización de la disciplina. Este propósito era una antigua pretensión de los fundadores de HBS y consistía en brindar un enfoque profesional a la enseñanza de la administración y los negocios, tal como sucedía con otras disciplinas, como el Derecho y la Medicina.

Del interés de Andrews se desprendía una convicción muy profunda: veía las empresas como un instrumento de servicio a la sociedad. Al respecto y siguiendo las ideas del juez progresista Louis D. Brandeis (1856-1941),<sup>53</sup> Andrews consideraba que la medida de éxito de las empresas no estaba solamente en las recompensas económicas que estas generaban, sino que también había otras actividades que formaban parte de la tarea del directivo y del empresario, como la responsabilidad social.<sup>54</sup>

Andrews creía que la profesionalización conducía a la generación de una conciencia clara sobre la naturaleza de los negocios con base en los grandes principios que caracterizaban a las profesiones tradicionales:

- a) Aplicabilidad de los conocimientos
- b) Control social de los miembros de esa comunidad profesional
- c) Existencia de unos imperativos éticos

---

<sup>51</sup> Barnard, C. [1938(1968)].

<sup>52</sup> Andrews, K. R. (1969), pp. 49-60.

<sup>53</sup> Louis D. Brandeis era un abogado de Harvard Law School y juez asociado del Tribunal Supremo de los Estados Unidos. Fue muy influyente en los primeros años del siglo XX, por sus ideas progresistas y sus críticas a los monopolios, el poder de las grandes corporaciones, el consumismo y la corrupción.

<sup>54</sup> Andrews, K. R. (1969), pp. 49-60.

d) Servicio a la sociedad

El argumento central de Andrews, para defender la profesionalización, se basaba en su convicción de entender la empresa como un sistema que opera en una sociedad de acuerdo con unas profundas relaciones de interdependencia. Para Andrews, la empresa no es un organismo aislado que solo responde al *self-interest* o a la maximización de los objetivos económicos de sus dirigentes o propietarios, como pregonaba el pensamiento neoclásico de la economía.<sup>55</sup> Por el contrario, procuraba que el dirigente de empresa también persiguiera objetivos sociales y, específicamente, contara con mecanismos de control social a partir de un sólido sentido ético de su quehacer.

Después de la crisis de 2008 en HBS, los profesores Nitin Nohria y Rakesh Khurana impulsaron un movimiento académico con la finalidad de promover las ideas de la profesionalización. Resultado de esto, los citados académicos publicaron un artículo en HBR, titulado “It’s time to make management a true profession” (2008). Llama la atención que la idea de profesionalización ha tenido varios momentos de impulso en la historia de la HBS: primero, E. F. Gay, como primer decano y fundador; después, Andrews y, recientemente, Khurana y Nohria.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Según el profesor Miguel Alfonso Martínez-Echevarría, el modelo neoclásico de la empresa “se reduce a una serie de ejercicios teóricos de optimización de restricciones, en los que la empresa aparece como un agente abstracto que, a partir de unos precios y de una tecnología, que se suponen exógenos, determina el nivel de producción óptimo, el que proporciona un máximo de beneficios” (Martínez-Echevarría, 2005). Se trata de una teoría que considera que la racionalidad económica y el dinero son los factores que determinan la conducta humana, tanto individual como en las organizaciones.

<sup>56</sup> Edwin Francis Gay (1867-1946) fue uno de los fundadores de la HBS y su primer decano. Su idea inicial era que la Escuela de Negocios de Harvard desarrollara la disciplina de la administración y los negocios como una profesión. Esta idea implicaba la formación de directivos con clara conciencia ética y compromiso con la sociedad a partir del desarrollo de su profesión. El mayor temor que tuvo Gay al crear HBS fue que los negocios se enfocaran en el propósito exclusivo de hacer dinero. Buscaba forjar una nueva disciplina que gozara del respeto intelectual; esto, a su juicio, se lograba con la profesionalización de los negocios. Véase Heaton, H. (1952), p. 77 y Gómez Osorio, J. I. (2015), pp. 1-28. Asimismo, las primeras escuelas de negocios en los Estados Unidos, como Wharton y Dartmouth, surgieron inicialmente como centros de estudios profesionales para graduados en el campo de los negocios. Véase Khurana, R. (2007), p. 105.

En resumen, para Andrews, este artículo se constituyó en el comienzo de una carrera académica marcada por su interés de enraizar los asuntos éticos como una actividad central de la dirección, con base en el concepto de la profesionalización. También fue el punto de arranque de una disputa académica con los escritores y autores que promovían las ideas del pensamiento económico neoclásico en la dirección de empresas. Explicaré este fenómeno con más detalle en páginas siguientes.

Como se desprende de lo anterior, la década de 1960 marcó para Andrews su momento cumbre de producción académica e intelectual, porque dio a conocer, al mundo académico y empresarial, el concepto de estrategia, con el libro *Business Policy, text and cases*; se convirtió en presidente del Departamento de *Business Policy*, que para ese momento gozaba de gran reputación, y desarrolló un intenso trabajo en las empresas a partir del diseño de programas *In Company* y *Executive Education*, como el General Management Program (GMP) y el Advanced Management Program (AMP).<sup>57</sup>

#### **1.4. Andrews y la década de 1970**

Para Andrews, este periodo constituye la consolidación de su carrera como profesor de HBS y como escritor, con gran influencia en la comunidad académica y de negocios. Asimismo, durante estos años, realizó distintas tareas y cumplió encargos específicos en la Universidad de Harvard.

---

<sup>57</sup> Los programas *Executive Education* son una oferta académica de las escuelas de negocios para directivos y empresarios, que no otorgan títulos, pero dan lugar a certificados en el campo de la dirección y los negocios. En HBS, el GMP y el AMP son los programas de mayor reconocimiento en esta categoría y se caracterizan porque admiten solamente a personas que forman parte del *senior management* de las empresas y organizaciones.

En 1971, Andrews publicó el libro *The concept of corporate strategy*.<sup>58</sup> Este documento se convirtió en su más importante contribución al campo académico de la dirección general, como autor singular, porque el anterior libro, *Business Policy text and cases*, fue una coautoría. No obstante, si comparamos la estructura de estas dos publicaciones, el contenido es prácticamente el mismo, aunque con variaciones mínimas. En sentido similar, este libro sirvió para que Andrews ganara notoriedad y reconocimiento de toda la comunidad académica y empresarial, a tal punto de haber sido considerado uno de los padres del concepto de estrategia empresarial, como se comentó en su momento.

Andrews desarrolló, en el libro *The concept of corporate strategy*, los temas objeto de estudio de *Business Policy*; esto es, de la dirección general. En este orden de ideas, presentó en esta obra temas como los siguientes:

- a) ¿Qué es la dirección general?
- b) El rol del director general de una organización
- c) El concepto de estrategia corporativa
- d) La formulación de la estrategia corporativa
- e) La implementación de la estrategia corporativa

En términos generales, en este libro, Andrews quiso desarrollar un modelo del proceso de dirección general de una empresa.<sup>59</sup> El eje de dicho proceso estaba en la necesidad de presentar un concepto unificador llamado estrategia corporativa, cuyo protagonista, tanto en su formulación como en su ejecución, era el director general de la compañía.

---

<sup>58</sup> Andrews, K. R. [1971(1980)]. Esta publicación recibió el Premio McKinsey Foundation como uno de los mejores libros sobre *management*, en 1971. Véase Andrews, K. R. (1973), pp. 1-16.

<sup>59</sup> Expresión utilizada por el profesor José Luis Lucas Tomás en el prólogo de la edición en castellano del libro *El concepto de estrategia de la empresa*. Véase Andrews, K. R. [1971(1985)].

En síntesis, el libro trata sobre un concepto en dirección cuya finalidad era ayudar a los directores generales de empresa a fijar metas y asignar recursos. Por eso, las tres preguntas esenciales para Andrews a la hora de dirigir una empresa, en el largo plazo, eran:

1. ¿Dónde estamos ahora? (fase diagnóstica)
2. ¿A dónde queremos ir? (fase de formulación)
3. ¿Cómo vamos a llegar ahí? (fase de implementación)

La primera pregunta ayudaba a establecer un diagnóstico general. Esta evaluación partía de herramientas como el *SWOT Analysis*. Luego venía la formulación de las metas, los objetivos y los planes. En tercer lugar, estaba la asignación de recursos como el capital, el tiempo de las personas y las capacidades organizacionales, entre otros aspectos.

La razón de este enfoque era clara para Andrews. Él veía difícil construir una teoría completa sobre la dirección general, es decir, que abarcara todo el conocimiento de la disciplina y contara con una explicación total de su quehacer, dado que concibió la actividad de dirigir organizaciones como un hecho singular y concreto, una situación irrepetible que no podía tener una fórmula de validez universal para todas las situaciones.<sup>60</sup> Por eso, al comienzo de este estudio, señalé que Andrews construyó su enfoque a partir de un modelo inductivo, el cual le ayudó a comprender mejor la naturaleza de la dirección general de una empresa.

En este libro, Andrews desarrolló su concepto de estrategia empresarial gracias al aporte de Alfred D. Chandler (1918-2007), quien fue el primero en presentar un significado sistemático de la estrategia; luego, hizo una síntesis de las ideas de Chester I. Barnard (1886-1961) y Philip Selznick (1919-2010). Como resultado de lo anterior, observamos que Andrews en este libro presentó un concepto de estrategia empresarial basado en varios componentes de la acción humana

---

<sup>60</sup> Andrews, K. R. [1971(1985)], p. 11.

dentro de una organización: los objetivos, las metas y los recursos (Chandler); las capacidades distintivas (Selznick); la organización (Barnard); la relación con el entorno y la condición de responsabilidad moral y social del sujeto de mayor rango en la organización; esto es, el director general.<sup>61</sup>

La novedad del concepto de estrategia de Andrews estuvo en que logró traducir una noción de estrategia, a partir de sus herencias intelectuales y, naturalmente, de su experiencia previa en el campo militar,<sup>62</sup> al mundo de los negocios. Esto generó una gran aceptación de empresarios, académicos y directivos hacia un nuevo lenguaje, el de la estrategia empresarial.

El otro tema que desarrolló ampliamente Andrews en esta obra fue el estudio del director general o CEO como el centro de su actividad académica e investigadora. A Andrews le interesaba el estudio de las funciones, las responsabilidades, los problemas, las decisiones, los deberes sociales, los propósitos, los recursos y los comportamientos organizacionales y éticos de la máxima autoridad de una empresa.<sup>63</sup> El libro *The concept of corporate strategy* mostraba dos realidades claras para Andrews; por un lado, la dirección de la empresa como un todo y, por el otro, el peso del juicio y el criterio del directivo a la hora de tomar decisiones más allá de modelos teóricos prescriptivos. Esto se debía al peso de la complejidad y la incertidumbre en las realidades empresariales y organizacionales. Por eso, y a modo de resumen de esta idea, Andrews señalaba que la función más alta de un director ejecutivo era la toma de decisiones del negocio a partir de un sinnúmero de variables relacionadas entre sí.<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup> Cfr. Bower, J. (2008), pp. 269-275.

<sup>62</sup> Los teóricos sobre la estrategia militar más reconocidos fueron Antoine Henri de Jomini (1779-1869), Carl von Clausewitz (1780-1831), Karl von Moltke (1800-1891) y Basil Lidell Hart (1895-1970). Véase Freedman, Lawrence [2013(2016)].

<sup>63</sup> Christensen *et al.* [1965(1987)], p. 3 y Andrews, K. R. [1971(1985)], pp. 28 y ss.

<sup>64</sup> “The idea of corporate strategy brings all the special functions of business to bear on the highest function of the chief executive. It is capable of including the most extensive combination of interrelated variables involved in the most important of all business decisions”, Andrews, K. R. [1971(1980)], p. IX.

En este orden de ideas, Andrews definió en su libro cuatro categorías estratégicas, que ayudaban a guiar las decisiones generales de un director general en su quehacer. Este concepto es el núcleo del pensamiento de Andrews; por eso, presentaré un breve esquema de este enfoque:

1. **Las oportunidades:** es aquello que *podría hacer* el director general en términos de las posibilidades que le brindan el entorno y el mercado a la empresa; es decir, el acople entre la empresa y el entorno.<sup>65</sup>
2. **Capacidades organizacionales:** es lo que *puede hacer* el director general en términos de las competencias, los recursos y las habilidades de las personas que integran la organización.<sup>66</sup>
3. **Preferencias:** es aquello que *quiere hacer* el director general en términos de sus valores, aspiraciones y objetivos personales.<sup>67</sup>
4. **Responsabilidades:** es lo que *debe hacer* el director general respecto de sus obligaciones y deberes hacia la sociedad.<sup>68</sup>

En resumen, el libro *The concept of corporate strategy* marcó un hito en los campos de la dirección general y de la estrategia con la introducción del concepto de estrategia, la relación de

---

<sup>65</sup> El entorno, según Andrews, es el conjunto de todas las condiciones e influencias externas que afectan la vida y el desarrollo de la empresa (cfr. Andrews, K. R. [1985], p. 75). En igual sentido, cabe destacar que Henry Mintzberg señaló, en el artículo “The design school, reconsidering the basic premises of strategic management”, que la combinación entre empresa y entorno fue el mayor aporte de Andrews a la teoría de la dirección general y la estrategia. Véase Mintzberg, H. (1990), pp. 175-191.

<sup>66</sup> Andrews definió las capacidades como la aptitud demostrada para enfrentar las circunstancias o la competencia. Cada organización tiene unas capacidades que la hacen fuerte o débil. Véase Andrews, K. R. (1977), p. 122. Asimismo, Andrews desarrolló el concepto de capacidades internas gracias a la influencia que ejerció sobre el grupo de *Business Policy* el profesor Philip Selznick, quien escribió, en 1957, el libro *Leadership in administration: a sociological interpretation*. En esta obra, Andrews comprendió que las organizaciones y las empresas tenían o debían tener unas competencias distintivas que les permitiesen desarrollar mejor su quehacer. Andrew entendía la competencia distintiva como aquello que una organización podía hacer especialmente bien. Véase Andrews, K. R. (1977), pp. 131 y 133.

<sup>67</sup> Andrews consideraba el valor como “una concepción de lo deseable (implícita o explícitamente) de tal forma que se constituye en una condición distintiva de un individuo, o de un grupo, que influye sobre la elección de las formas, medios y fines de una acción”. Véase Andrews, K. R. (1977), p. 147.

<sup>68</sup> Andrews entendía al director general como una persona que debía responder a unos imperativos sociales; esto implicaba que la empresa, mediante las decisiones del director general, debía alcanzar objetivos sociales, además de los objetivos económicos. Desarrollaré este punto con mayor detalle más adelante.

la empresa y su entorno, el proceso de diseño y la ejecución de una estrategia corporativa y, sobre todo, el desarrollo de las capacidades organizacionales que debe hacer un director general para lograr los propósitos de la empresa y de la organización.

Este libro fue esencial para conceptualizar el campo de la dirección general. Sin embargo, tanto Andrews como los profesores del área de *Business Policy* empezaron a recibir muchas críticas.<sup>69</sup> Los críticos cuestionaban, por un lado, las pocas referencias del libro y, por otro, la falta de rigor científico y de evidencia empírica de esta obra. Tales hechos, entre otros, generaron fuertes presiones y demandas de cambio de enfoque de varios profesores de la comunidad académica dentro y fuera de HBS respecto de la conceptualización sobre la dirección general y la estrategia.<sup>70</sup>

Posteriormente, en 1971, Andrews publicó un libro titulado *The organization and functions of the governing boards and the president's office*.<sup>71</sup> Esta obra fue el resultado de un encargo que le encomendó el rector de la Universidad de Harvard, Derek Curtis Bok (1930),<sup>72</sup> con el objetivo de organizar, estructurar y actualizar los procesos de gobierno corporativo en la institución.

En el libro propuso cambios y mejoras en el sistema de gobierno en los órganos como la Junta de Supervisores, la corporación y la oficina del presidente del claustro.

Este tema se constituyó en el preámbulo del estudio que realizó Andrews sobre el gobierno corporativo y la relación con la estrategia corporativa en la década de los ochenta.<sup>73</sup>

---

<sup>69</sup> Los principales profesores del área de *Business Policy* en ese momento eran C. Roland Christensen, Joseph Bower, Richard Hamermesh y el mismo Kenneth Richmond Andrews.

<sup>70</sup> Véase Gómez Osorio, J. I. (2015), pp. 1-128; Nag *et al.* (2007), pp. 935-955 y De los Reyes, G. (2016), pp. 1-36.

<sup>71</sup> Andrews, K. R. (1971), pp. 1-78.

<sup>72</sup> Derek Curtis Bok, abogado y politólogo. Fue presidente de la Universidad de Harvard entre 1971 y 1991. De igual modo, se ha destacado por sus contribuciones intelectuales al campo de la educación superior con libros como *Higher Education in America* (2013), *Our underachieving Colleges* (2005) y *Universities in the marketplace* (2003), entre otros.

<sup>73</sup> Me refiero al artículo titulado "Corporate Strategy as a vital function of the board". Andrews, K.R. (1981), pp. 174-181.

Ese mismo año, Andrews publicó el ensayo “New horizons in corporate strategy” en la revista de Mckinsey.<sup>74</sup> Su propósito era mostrar los objetivos no económicos de la empresa como un nuevo elemento de la teoría de la estrategia corporativa para darle realce, contenido y visibilidad, debido a que el énfasis economicista en este campo empezaba a tomar fuerza.

A Andrews le preocupaba la visión de la empresa volcada a la maximización de los beneficios y las utilidades,<sup>75</sup> ya que en ese momento sobresalía un economista estadounidense contemporáneo, Milton Friedman (1912-2006), quien ejerció una gran influencia en la sociedad norteamericana, especialmente en el mundo de la empresa y de las escuelas de negocios.<sup>76</sup>

En el libro *Capitalismo y libertad*, Friedman señalaba que, en una “economía libre, la empresa tiene una, y solamente una, responsabilidad social: utilizar sus recursos y realizar actividades designadas a aumentar sus beneficios, siempre que cumpla las reglas de juego, es decir, actuando en competencia libre y abierta, sin fraude ni engaño”.<sup>77</sup>

A Andrews, esta tesis, que gozaba de gran influencia,<sup>78</sup> le parecía reduccionista, porque él entendía la empresa como una institución con una misión no solo económica, sino también social,

---

<sup>74</sup> Andrews, K. R. (1971), pp. 34-43.

<sup>75</sup> El beneficio o utilidad es el excedente de los ingresos sobre los costos, los cuales quedan disponibles para su distribución entre los propietarios.

<sup>76</sup> Milton Friedman fue un economista formado en la Universidad de Rutgers, donde obtuvo un *Bachelor in Arts* (BA); luego, cursó un *Master in Arts* (MA) en la Universidad de Chicago y el doctorado (PhD) en la Universidad de Columbia. En 1976, fue galardonado con el Premio Nobel de Economía por sus contribuciones a la teoría monetaria y por el análisis del consumo. Su principal obra es *Capitalismo y libertad*, publicada en 1962.

<sup>77</sup> Friedman, M. [1962 (1966)], p. 173.

<sup>78</sup> De hecho, tiempo después, Sumantra Goshal, profesor en London Business School, en el artículo “Bad management theories are destroying good management practices” (2005), señaló que el *homo economicus* y el pesimismo antropológico, propios de las escuelas de la economía clásica, neoclásica y liberal, han permeado el ambiente de los negocios, lo cual ha generado consecuencias negativas desde el punto de vista ético y ha horadado la confianza de las personas hacia los directivos de empresa. Véase Goshal, S. (2005), pp. 75-91. En el mismo sentido, Rakesh Khurana, quien evaluó la educación empresarial en los Estados Unidos, en el libro *From higher aims to hired hands* (2007), señaló que el paradigma financiero económico se convirtió en la corriente dominante en las escuelas de negocios de los Estados Unidos desde los años setenta. Uno de los íconos de este paradigma, de amplia aceptación, fue la Teoría de la Agencia, de Michael Jensen y William Meckling. Este modelo se fundamentó en el libro publicado en 1976, cuyo título es *Theory firm: managerial behavior, agency, costs and ownership structure*; en su contenido, aborda la estructura de la propiedad y del capital de una empresa como una relación contractual basada en las premisas del *homo economicus*, de la ideología liberal. Véase Jensen, M. y Meckling W. (1976), pp. 305-360.

en términos de sus contribuciones al bien común. Esto se explicaba, en buena medida, porque Andrews consideraba a la empresa como un sujeto moral y al director general como un garante del cumplimiento de los objetivos sociales de esta. Como consecuencia de lo anterior, Andrews se convirtió en un enconado enemigo intelectual de las ideas liberales de Friedman, sobre todo, respecto de la función maximizadora de la rentabilidad de la empresa y de la idea de eliminar las consideraciones morales de los directivos en el momento de tomar sus decisiones.

Posteriormente, en 1973, y siguiendo la misma línea, Andrews publicó “Corporate strategy and social needs”.<sup>79</sup> En este documento, desarrolló con más énfasis los planteamientos del artículo anterior. En este escrito, Andrews señaló temas como la necesidad de incrementar el compromiso de los directivos y empresarios hacia los temas sociales, así como la enumeración de las cuestiones que debían resolverse desde la empresa y los asuntos que habían de ser objeto de preocupación de los directivos con respecto a sus funciones.

En ese orden de ideas, para Andrews, el concepto de estrategia tenía un componente moral que implicaba una serie de preocupaciones de la alta dirección hacia otros grupos y personas de la empresa, tales como las comunidades, el país, la industria y sus empleados.

De igual modo, también en 1973, Andrews publicó otro ensayo en HBR, que tituló “Can the best corporations be made moral”.<sup>80</sup> En este artículo, ahondó en la naturaleza moral de la empresa y presentó un programa de acción. La base de su crítica fue la visión de la empresa moderna basada en el concepto del *self-interest*,<sup>81</sup> cuya preocupación central era satisfacer las necesidades y expectativas de los accionistas sin considerar a otros grupos de interés de la

---

<sup>79</sup> Andrews, K. R. (1973a), pp. 1-16.

<sup>80</sup> Andrews, K.R. (1973b), pp. 57-64.

<sup>81</sup> La teoría del *self-interest* se fundamenta en una premisa explicativa de la conducta humana, que consiste en partir del hecho de que el ser humano busca su propio interés como manera de satisfacer sus necesidades, sin que se consideren otras motivaciones. De esta teoría se desprende la idea de que los seres humanos actúan con base en su propio interés y en su deseo de maximizar sus elecciones racionales. Como consecuencia de esto, el comportamiento humano, en las organizaciones, basado en el *self-interest*, puede tornarse egoísta, individualista y codicioso.

organización. Al respecto, Andrews señaló que la dirección general se oscurecía por la persistencia de las teorías económicas clásicas, que se apoyaban en el propio interés y en la maximización de los beneficios, como las motivaciones y los deberes primordiales de los hombres y directores de negocios.<sup>82</sup>

Una novedad en este planteamiento consistió en que Andrews entendió que la base de la moralidad y la responsabilidad empresarial estaba en las decisiones del CEO. Por eso, vio como algo muy importante las preferencias y los valores morales de este ejecutivo, de modo que uno de los asuntos cruciales del estudio de la dirección general era el desarrollo de habilidades éticas en la alta dirección, para asegurar organizaciones que pudieran ser morales.

En esta dirección, Andrews propuso medidas concretas para alentar el desarrollo moral de las organizaciones:<sup>83</sup>

- a) Incluir objetivos sobre necesidades sociales en la planeación estratégica de la organización.
- b) Plantear medidas de desempeño que también atiendan los objetivos no económicos de la empresa.
- c) Desarrollar los valores de responsabilidad social y evaluar su cumplimiento por la alta dirección, específicamente el CEO.

Este convencimiento de Andrews sobre el valor de la moral en las organizaciones y la explicación de la conducta humana en la empresa lo desarrolló ampliamente Chester Barnard, dado que, en su obra, este autor señalaba con mucho énfasis que los objetivos económicos desempeñaban un papel indispensable dentro de la empresa, pero, a la larga, eran secundarios, porque había otros procesos, objetivos, motivos e intereses no económicos realmente relevantes a la hora de explicar la actuación humana en las organizaciones. Por este hecho, los asuntos morales

---

<sup>82</sup> Andrews, K. R. (1973b), pp. 57-64.

<sup>83</sup> Andrews, K. R. (1973b), pp. 57-64.

y políticos eran centrales en el momento de comprender y desarrollar la empresa y la organización. Este era el pensamiento de Barnard y, por consiguiente, también el de Andrews.<sup>84</sup>

En 1976, Andrews cumplió sesenta años y treinta de servicio activo en HBS. Unos años atrás, había dejado la dirección del Departamento de BP. Durante este periodo, empezó a generarse el relevo generacional en el grupo de profesores de HBS. Así las cosas, Michael E. Porter ingresó como profesor al Departamento de BP. Como consecuencia de la llegada de nuevos profesores, tanto Andrews como Christensen empezaron a perder protagonismo e influencia en el grupo de BP.<sup>85</sup> Posteriormente, Andrews fue nombrado editor de *Harvard Business Review*, un cargo muy importante dentro de la escuela, pero que le restaba visibilidad como profesor y académico activo.

En resumen, en la década de 1970, Andrews nos mostró una faceta integral de la dirección general, a partir del concepto de la estrategia corporativa con base en una integración de las metas con los objetivos de la empresa (formulación) y la manera de lograrlas mediante las personas, las estructuras y los comportamientos (implementación). Asimismo, se incluía la condición moral, tanto de la empresa como del director general, que, según Andrews, debía expresarse en la responsabilidad social de esta, así como en los valores éticos y la proyección de la integridad personal del decisor, es decir el CEO.

### **1.5. Andrews y la década de 1980**

En esta década, Andrews se enfocó en asuntos sobre los que tenía una mayor preocupación. Debido a su condición de profesor senior, Andrews discurrió sobre varios temas con mayor

---

<sup>84</sup> Barnard, C. [1938(1968)], p. 13 y ss.; véase también Pérez-López, J. A. [1993(2006)], p. 45.

<sup>85</sup> De los Reyes, G. (2016), pp. 1-36.

libertad. Aprovechó el final de su carrera para tratar temas tales como ética y responsabilidad empresarial, gobierno corporativo y filosofía moral de la empresa.

Andrews, en este periodo, hizo énfasis en la importancia del desarrollo moral y ético de la dirección de empresa, dado que tenía preocupaciones sobre el fortalecimiento de la mentalidad utilitarista en las escuelas de negocios, las cuales se apoyaban en ideologías liberales, centradas en el *self-interest* y en la maximización de los beneficios, que conducirían a la degradación moral de las empresas y a su declive.<sup>86</sup>

En 1981, presentó su primer artículo en gobierno corporativo,<sup>87</sup> que tituló “Corporate Strategy as a vital function of the board”.<sup>88</sup> En este artículo, Andrews desarrolló uno de los elementos centrales del campo académico de la dirección general; a saber, el estudio del gobierno corporativo, que rige las relaciones no solo de la dirección con las áreas funcionales, sino también las relaciones de la dirección con la propiedad de la empresa a través de la junta directiva. Su propósito era mostrar las dos funciones principales de una junta directiva. En primer lugar, el seguimiento de la estrategia corporativa, y, luego, la selección, evaluación, apoyo y reemplazo del CEO de la empresa.

---

<sup>86</sup> Varios autores de la dirección coinciden en la existencia de corrientes de ideología liberal, las cuales han contribuido a generar unas malas prácticas en la dirección, debido al paradigma de la maximización de los beneficios financieros, situación que ha llevado a los directivos a tomar decisiones de corto plazo con base en el cálculo racional de asegurar beneficios para sí mismos y para los accionistas. Andrews denunció con mucha fuerza este hecho; al mismo tiempo, otros autores de gran influencia en el campo de la dirección en HBS, como Robert Hayes y William Abernathy, señalaron los riesgos de dirigir empresas a partir de visiones reduccionistas de la realidad, lo que llevaría a la decadencia económica de la empresa estadounidense y a la degradación de los directivos. La tesis central de este ensayo consistía en describir que los nuevos y mejores principios de la gestión, pese a su sofisticación y utilidad, desconocían la experiencia real y se venían enfocando en los resultados económicos de corto plazo; esto deterioraba la innovación y la competitividad tecnológica. De hecho, este ensayo fue reconocido por McKinsey Awards como el mejor artículo de 1980. Véase Hayes, R. y Abernathy, W. (1980), pp. 66-77.

<sup>87</sup> El gobierno corporativo es el conjunto de normas, políticas, procesos y procedimientos para el gobierno de una empresa mediante las decisiones que se toman en los principales órganos de gobierno.

<sup>88</sup> Andrews, K. R. (1981b), pp. 174-180.

Asimismo, Andrews, que fue considerado uno de los padres de la planeación estratégica, presentó en este escrito el rol principal de la junta directiva en el proceso de diseño y seguimiento de los sistemas de la planeación estratégica.<sup>89</sup>

En la revista *Mckinsey Quaterly*, Andrews escribió un artículo titulado “Corporate strategy: the essential intangibles”.<sup>90</sup> Como indiqué al comienzo del presente apartado, Andrews hizo una crítica vehemente a las nuevas propuestas de dirección emergentes, que se basaban en modelos analíticos y cuantitativos a partir de lógicas económicas de la maximización de la rentabilidad. A Andrews, le parecía que esta nueva corriente de pensamiento –que lideraba Bruce Henderson, de BCG, y Michael Porter, antiguo pupilo en HBS– sobresimplificaba la realidad a partir de matrices y esquemas analíticos. Como consecuencia de esto, Andrews veía cómo se desestimaba la complejidad de los negocios y la condición única de las situaciones empresariales.<sup>91</sup> En última instancia, Andrews hacía una crítica al pensamiento deductivo y defendía su enfoque inductivo a la hora de entender y dirigir una empresa.

El malestar de Andrews provenía de varias situaciones que reñían con su enfoque sobre la empresa y la dirección. En primer lugar, veía que el criterio general que orientaba cada uno de estos enfoques analíticos era erróneo porque se basaba en la búsqueda de la rentabilidad como fin último de la empresa. En segundo lugar, estos modelos basados en generalizaciones no consideraban a la persona ni su situación dentro de una organización, ni mucho menos tenían en cuenta temas como la motivación y su sentido de colaboración.

---

<sup>89</sup> Andrews, K. R. (1981a), pp. 18-23.

<sup>90</sup> Andrews, K. R. (1984), pp. 43-49.

<sup>91</sup> En los años 80 se hicieron muy populares las matrices y los modelos analíticos como instrumentos para tomar decisiones sobre negocios, organizaciones y mercados. Los más conocidos fueron la matriz del BCG sobre el análisis competitivo de portafolio, la curva de aprendizaje, las cinco fuerzas que configuran la estrategia y el *Profit Impact of Market Strategy* (PIMS), entre otros.

Al respecto, Andrews señalaba que la empresa no era una simple unidad económica creada para producir beneficios; por el contrario, él creía que la empresa era una institución que debía servir a varios y diversos grupos, como los empleados, los clientes y las comunidades.<sup>92</sup>

En síntesis, Andrews consideraba que la dirección general (*Business Policy*) había perdido el rumbo desde el momento en que los directivos de empresa se centraron en herramientas analíticas y en fórmulas de aplicación universal para tomar decisiones, y pusieron su atención en maximizar la rentabilidad sin considerar a las personas de una organización.<sup>93</sup>

Finalmente, en 1986, cuarenta años después de haber ingresado en HBS y con setenta años, Andrews se retiró de su actividad, como profesor de la escuela a la que sirvió toda su vida laboral. Desde su retiro, dedicó toda su energía a promover las ideas sobre la importancia y necesidad de la ética empresarial y el desarrollo moral de los directivos. En 1989, editó y publicó su última obra, el libro *Ethics in practice, managing the moral corporation*<sup>94</sup>, que es una recopilación de artículos de HBR dedicados a este tema. No obstante, lo más singular de este libro fue la introducción que escribió Andrews, dado que en dicho texto marcó su posición y sus ideas principales sobre el papel de la ética en los negocios.

El argumento central de Andrews estaba en que las empresas debían definir propósitos que fueran no solo económicos, sino que debían ampliar sus objetivos hacia finalidades de tipo social. De igual modo, abogó por la construcción de una empresa moral cuya actividad implicaba la creación de un ambiente ético y, sobre todo, el desarrollo honesto de la alta dirección.

En definitiva, Andrews, en sus últimos años, se refugió en los temas de la ética empresarial con la idea de mantener su compromiso con la figura de un director general de empresa convencido

---

<sup>92</sup> Andrews, K. R. (1984), pp. 43-49.

<sup>93</sup> Andrews, K. R. (1984), pp. 43-49.

<sup>94</sup> Andrews, K.R. (1989), p. 1-7.

de sus valores morales y de su responsabilidad social. Kenneth R. Andrews falleció en 2005 a la edad de 89 años.

En último término, Andrews fue el precursor del concepto de estrategia corporativa y del diseño de los sistemas de planeación empresarial en HBS; abogó por un enfoque humanístico de la empresa y la dirección y el desarrolló en el campo del gobierno corporativo<sup>95</sup> en la empresa como un componente específico de la dirección general.

## **2. Las contribuciones de Kenneth R. Andrews al proceso de la dirección general**

El objetivo de este apartado es indagar sobre las contribuciones académicas de Kenneth R. Andrews al proceso de la dirección general. En términos muy generales, este investigador y académico tenía una visión teleológica de la empresa; es decir, una mirada de la empresa enfocada en las finalidades. Asimismo, Andrews orientó todo su esfuerzo intelectual al proceso de definir y llevar a cabo los objetivos de una empresa, mediante una organización y bajo la conducción del director general.<sup>96</sup>

A continuación, presentaré las contribuciones más importantes de Andrews al proceso de dirección general y haré una breve explicación de cada una de ellas.

---

<sup>95</sup> El gobierno corporativo, como disciplina, se desarrolló con mucha fuerza luego de los escándalos por fraude en las empresas Worldcom (2000), Enron (2001), en Estados Unidos, y Parmalat (2003), en Italia, entre otras. A raíz de esta situación surgieron nuevas normas legales que regularon la actividad societaria y la transparencia corporativa; por ejemplo: *The cadbury report* (Reino Unido, 1992), Los principios de gobierno corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), *Sarbanes-Oxley* (Estados Unidos, 2002).

<sup>96</sup> Al respecto, Andrews señaló: “Nuestra teoría empieza con la siguiente proposición: Cada organización empresarial (e incluso cada individuo) debe tener un conjunto de objetivos claramente definidos que aseguren que la organización se dirija a la orientación prevista y eviten que se desvíe hacia direcciones indeseables y la función principal del CEO es supervisar este proceso”. Véase Andrews, K. R. [1971(1985)], p. 42.

## 2.1. El director general como objeto de estudio

En el libro *Business Policy: text and cases*, Andrews concibió el proceso de la dirección general y su objeto principal de estudio en BP fue el director general (CEO). Este profesor y sus colegas en Harvard delimitaron el estudio sobre el CEO alrededor de los siguientes tópicos: los propósitos del CEO, las decisiones, funciones, roles, responsabilidades, problemas y complejidades.<sup>97</sup>

Para Andrews, un CEO era aquella persona que se encargaba de decidir lo que la empresa tenía que hacer y asegurar que eso se realizara. Por eso mismo, un buen CEO, según Andrews, era quien tuviera la capacidad de hacer contribuciones personales y estimular los esfuerzos del grupo, sobresaliendo en algún aspecto dentro de la organización, a tal punto que su público (empleados y junta directiva) viera que merecía ostentar la posición que ocupaba.<sup>98</sup>

El foco en el director general, según Andrews, se entendía desde la perspectiva de una orientación generalista. Esto quiere decir que desarrolló el campo entendiendo la dirección de la empresa como un todo y asumiendo que el director general no podía ser un experto funcional, sino que más bien su tarea era la integración de todas las áreas funcionales de la compañía a fin de contar con una visión de conjunto.

Por este hecho, Andrews enfocó sus esfuerzos en el desarrollo de habilidades prácticas de los directores generales. Para lograrlo, empleó diversas estrategias. En primer lugar, centró toda la actividad de aprendizaje en el método del caso, con la idea de trabajar el tema de la toma de decisiones como la función central del directivo y, luego, eligió la experiencia como el eje del desarrollo formativo, en oposición a la formación teórica.<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> Christensen *et al.* [1965(1982)], p. 3.

<sup>98</sup> Andrews, K. R. [1971(1985)], pp. 22 y 30.

<sup>99</sup> “*General management is indeed an art to be learned only thorough years of responsible experience*”. Véase Christensen *et al.* [1965(1982)], p. 11.

En ese orden de ideas, Andrews vio que eran esenciales el desarrollo y la formación del juicio, la experiencia y el criterio de los directores generales. Por eso, su enfoque práctico desestimaba los modelos, las teorías o los conceptos que pudieran reemplazar la capacidad de un directivo para enfrentar situaciones únicas y problemas concretos.<sup>100</sup>

Andrews pensaba de esta manera porque reconocía que la actividad directiva estaba permanentemente permeada por la complejidad, la variedad de interacciones y la incertidumbre, lo cual generaba la necesidad de responder a la realidad a partir del examen concreto de las circunstancias, sin necesidad de acudir a una teoría total que respondiera a la solución.<sup>101</sup> En este sentido, las teorías o los modelos eran medios de apoyo a la actividad propia del raciocinio directivo.

Este hecho confirmaba la disposición de Andrews para entender la naturaleza de la dirección como una actividad abierta y situacional; por lo tanto, su sistema de pensamiento inductivo tenía la misión de desarrollar las habilidades del directivo de empresa para lo circunstancial, lo inesperado y lo dinámico.

Asimismo, Andrews puso el énfasis de su visión de *Business Policy* en las funciones y responsabilidades de un director general, como vimos. En ese interés, definió las tres funciones centrales del director general, a saber: (1) arquitecto de la estrategia, (2) líder de la organización y (3) líder personal. Cada función, según él, entrañaba una característica deseable para un director general. Si interpretamos cada consideración, podemos concluir que las tres principales tareas de un director general eran la estrategia, el liderazgo y el desarrollo de valores.<sup>102</sup>

---

<sup>100</sup> Christensen *et al.* [1965(1982)], p. 13.

<sup>101</sup> Andrews definió la dirección general como la conducción de una actividad compleja organizada. Véase Andrews, K. R. [1971(1980)], p. 2.

<sup>102</sup> Andrews, K. R. [1971(1985)], pp. 221 y ss.

## 2.2. La concepción de la dirección general como una disciplina basada en la práctica (*Practice Based*)

Andrews concibió la dirección como una actividad, como el quehacer de la persona que tiene a su cargo la responsabilidad de la empresa como un todo. Por este hecho, valoró en el aprendizaje de la BP tres componentes. En primer lugar, el método de aprendizaje basado en casos de negocios; en segundo lugar, el desarrollo de la experiencia de los alumnos en las sesiones de clase a partir de profesores *practitioners*<sup>103</sup> cuyo enfoque consistía en presentar problemas y situaciones complejas, propias de sus cargos y responsabilidades y, en tercer lugar, la orientación generalista, que desestimaba los conocimientos técnicos o funcionales para esta disciplina, y, por el contrario, alentaba la integración de las funciones y la visión de conjunto de los participantes.<sup>104</sup>

La validez del enfoque de Andrews estribaba en que la dirección se entiende como una actividad propia del hacer de alguien, tal como se ha visto. Asimismo, la acumulación teórica de conceptos no garantiza un buen ejercicio de la dirección por quien la ejerce. Se aprende a dirigir dirigiendo. La dirección y el gobierno son disciplinas que se desprenden de las áreas del saber denominadas práctico-morales porque tienen que ver con la acción humana y colectiva.

Al diseñar e impartir la BP, Andrews continuó desarrollando el legado inicial de los fundadores de la asignatura, ya que esta disciplina surgió con el objetivo de discutir problemas y

---

<sup>103</sup> El origen de esta palabra está asociado al médico, y su principal característica es el conocimiento de la medicina general sin una especialidad específica y que, generalmente, atiende a los pacientes bien sea en el consultorio o en las casas de ellos. En el mundo académico, se utiliza para referirse a aquellos docentes que son profesionales calificados en la práctica de una ocupación o de una profesión y que basan su conocimiento en la experiencia y la visión de conjunto. El *practitioner* aprende el ejercicio de una profesión en el continuo y permanente desarrollo de su experiencia. Asimismo, tiene una visión holística, fruto de la observación de la realidad y de la propia reflexión de la experiencia y de la trayectoria en un campo de una actividad humana. Sobre este término, el diccionario Collins trae la siguiente definición: “*Doctors are sometimes referred to as practitioners or medical practitioners; a formal word. See also GP. General Practice: is the work of a doctor who usually treats sick people at a surgery or in their homes, rather than in a hospital, and who does not specialize in a particular type of medicine*” (Collins-Cobuild English Dictionary, 1995).

<sup>104</sup> Esta visión de la dirección general fue denominada por Andrews y los profesores de BP “*The practitioner orientation*”, que consistía en “*the point of view of the practitioner as opposed to that of the researcher or scientist*”. Véase Christensen *et al.* [1965(1987)], pp. 7 y 8.

situaciones reales de negocios entre estudiantes y profesores, quienes, a su vez, eran empresarios y directivos experimentados.<sup>105</sup>

El decano de HBS, Edwin F. Gay, y el empresario Arch Shaw, en 1911, lideraron el enfoque inicial de la BP. Deliberadamente, ellos tomaron distancia de las ideas del pensador contemporáneo Frederick W. Taylor<sup>106</sup> sobre la administración científica. Crearon un campo de estudios basado en una asignatura cuya finalidad era desarrollar la habilidad para tomar decisiones y resolver problemas a partir de una perspectiva de la alta dirección. De estas discusiones fueron surgiendo los casos empresariales, que se convirtieron en el primer material de estudio de la *Business Policy*.

Se buscaba que el curso fuera práctico; el fin era adquirir, desarrollar y transmitir experiencias provenientes del mundo de los negocios. Además, su objetivo se centraba en la relevancia y la utilidad para los futuros directivos y, por esto, no se basaba en teorías o conceptos. Incluso, en los orígenes de este curso y antes de que existieran los casos, el material de estudio provenía de las experiencias de los empresarios y directivos. Se trataba del nacimiento de una experiencia de aprendizaje basada en casos reales.

Durante las décadas de 1950, 1960 y 1970, el enfoque de la *Business Policy* conservó su practicidad, pero a partir de los ochenta surgió en Harvard una disputa entre el enfoque práctico de Andrews y el de Porter, denominado *Strategy*.<sup>107</sup> Finalmente, prevaleció el de Porter, que se basa en la teoría, en el análisis estratégico y en la competitividad. De igual modo, fuera de Harvard, surgió otro movimiento académico, liderado por Schendel y Hofer, que dio vida a un nuevo campo,

---

<sup>105</sup> Arben, P. (1997), pp. 65-70 y Gómez Osorio, J. I. (2015), p. 1-128.

<sup>106</sup> Frederick W. Taylor (1856-1915) fue un reconocido ingeniero industrial de los Estados Unidos, quien creó la teoría de la Administración Científica, con la organización racional del trabajo humano en las empresas a fin de asegurar altos niveles de eficiencia y productividad. Su obra principal se titula *The principles of scientific management* (1911).

<sup>107</sup> Grant, R. (2008), pp. 276-281.

conocido como *Strategic Management* (SM), que logró reemplazar al de la BP. Estos dos hechos hicieron que la comunidad académica le diera una mayor importancia al rigor analítico, cuantitativo y científico, por encima de la relevancia y la utilidad.<sup>108</sup>

En resumen, ganó el rigor por encima de la relevancia y el enfoque práctico de la dirección general. Este fue sustituido por teorías, modelos y, sobre todo, el énfasis analítico de las nuevas escuelas, como la de la *Strategy*, de Porter, y la de la *Strategic Management*, de Schendel y Hofer.

Así las cosas, Andrews cayó en el olvido; la dirección se volcó hacia la dirección estratégica (SM), el enfoque práctico de la dirección perdió vigencia.<sup>109</sup> Estos hechos confirmaron el inicio de la desaparición de un paradigma más holístico de la dirección y de la estrategia, que se asentaba en un enfoque práctico, aspecto que no compartieron economistas como Porter y Schendel. Por los hechos aquí planteados, considero que el enfoque práctico del primer momento de la BP (Gay y Shaw) y del segundo (Andrews y Christensen) aportaron a la dirección general los contenidos esenciales para el desarrollo de esta disciplina, los cuales se desconocen hoy en día.<sup>110</sup>

Esta mutación de la *Business Policy* a la *Strategic Management* generó múltiples críticas de algunos sectores de la comunidad académica;<sup>111</sup> sin embargo, el mayor impacto fue la pérdida del sentido práctico de la disciplina y, sobre todo, la pérdida de vista de los elementos centrales de la dirección: la experiencia y las situaciones particulares de negocios. En última instancia, se perdió el desarrollo de habilidades para la toma de decisiones y la resolución de problemas, y se sustituyó

---

<sup>108</sup> Hambrick, Donald C. y Chen (2008), pp. 33-54.

<sup>109</sup> Hoy en día la corriente dominante en este campo se llama *Strategy based on theory and research*. Véase Grant, R. (2008), pp. 276-281.

<sup>110</sup> Un artículo del profesor Greiner, publicado en la revista *Academy of Management Learning and Education*, señala que uno de los problemas de la enseñanza de la estrategia radicaba en su énfasis teórico y analítico actual, y olvidaba sus orígenes prácticos, que se basan en la integración funcional y en el desarrollo de habilidades. Véase Greiner, L. E., Bhambri, A. y Cummings, T. (2003), pp. 402-420.

<sup>111</sup> Goshal, S. (2005), pp. 75-91; Bennis, W. y O'Toole, J. (2005), pp. 96-104 y Greiner, L. E., Bhambri, A. y Cummings, T. (2003), pp. 402-420.

por la enseñanza de modelos y técnicas analíticas. Por esto, la visión de Andrews y sus antecesores no solo fue una contribución a la dirección general, también debe ser objeto de una nueva mirada de la comunidad académica porque se trata de lo que es esencial en la concepción de esta disciplina, como es su condición de actividad práctica que está centrada en el hacer.

### **2.3. Un enfoque inductivo para la dirección general de empresas**

Andrews y el grupo de profesores de la *Business Policy* eligieron como sistema de aprendizaje el enfoque inductivo, que consiste en extraer conclusiones generales a partir de la observación de los hechos singulares.

Esto explica por qué Andrews utilizó el método del caso en el desarrollo de sus asignaturas en dirección general. Este método permitía un análisis de la situación de la empresa de manera particular. A este respecto, Andrews consideraba que cada compañía tenía una situación y una realidad únicas y, por esta razón, no cabían ni recetas ni fórmulas o modelos completos de la dirección.<sup>112</sup>

De igual modo, Andrews desarrolló el proceso de consultoría con la investigación de la realidad de cada empresa. Por eso dirigió su atención al aprendizaje del mundo empresarial mediante la consultoría con un método de preguntas, especialmente tendientes a un diagnóstico integral, con el fin de determinar los problemas reales de la organización. De hecho, Andrews aportó una de las metodologías más populares en el campo de los negocios para efectuar diagnósticos organizacionales, como fue el *SWOT Analysis*. En este orden de ideas, Andrews

---

<sup>112</sup> Andrews, K. R. (1984), pp. 43-49. Véase también Christensen, *et al.* [1965(1987)], p. X. A continuación, presento dos extractos del prefacio, que resumen este punto: “No es posible una teoría comprensiva de la dirección general por la variada combinación de distintos elementos (objetivos-subjetivos, económicos, no económicos, sociales). Lo único que sí es posible es reflejar el juicio, las aspiraciones y deseos que determinan los caminos de una empresa, lo cual ningún modelo teórico puede prescribir” y “La unicidad de un buen director general consiste en la habilidad única de conducir efectivamente organizaciones cuyas complejidades no puede entender completamente”.

trabajó y desarrolló su método inductivo con empresas como GE, Red Cross, Cargill, Xerox, Crown Cork y Seals, entre otras.

Para Andrews, el uso del sistema inductivo se apoya en la premisa de que la dirección es un sistema abierto; es decir, una tarea que se ocupa de situaciones en las que la incertidumbre, la complejidad y el libre albedrío de las personas reclaman la necesidad de abordar los casos y situaciones de manera muy particular, y donde los modelos explicativos o las reglas generales son insuficientes. Por esta misma razón, el camino posible para enseñar la dirección se encontraba en el desarrollo de la toma de decisiones, la definición de objetivos y, especialmente, la formación del criterio y el juicio.

Es este un aspecto que considero central en la contribución de Andrews a la dirección general, porque, como tuvimos ocasión de ver, después surgieron otras propuestas académicas basadas en modelos deductivos cuya pretensión fue darle a la dirección un estatus de ciencia empírica a través de la disciplina de la *Strategic Management* y que, al final, se convirtieron en las corrientes dominantes de la dirección general.

#### **2.4. La introducción del concepto de estrategia corporativa**

Andrews desarrolló el concepto de estrategia corporativa. Este surgió como respuesta a una necesidad de los directivos de contar con un esquema conceptual que fuera útil para encarar sus tareas y funciones. Andrews logró crear el concepto de estrategia como una idea simple, con la finalidad de evitar la improvisación y brindar una guía a las acciones del director general a partir de la planificación de unos objetivos.<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> Andrews, K. R. [1971(1985)], p. 42.

Para Andrews, la esencia del concepto de estrategia corporativa estaba en la creación, por la alta dirección, de un patrón de decisiones consistentes que dieran lugar a objetivos, políticas y asignación de recursos. Este conjunto de decisiones, objetivos, políticas y recursos se integraba en un proceso de planeación y evaluación que ayudaba a la dirección general a conducir la organización de acuerdo con unas elecciones deliberadas y conscientes. A los resultados de este proceso se le denominó estrategia corporativa y, tiempo después, en la década de 1960, el proceso de creación y ejecución de las metas adoptó el nombre de planeación estratégica (*strategic planning*).

El proceso de definición de la estrategia corporativa, para Andrews, era el resultado de responder cuatro preguntas básicas: (1) ¿qué oportunidades nos ofrece el entorno?, (2) ¿qué capacidades tenemos?, (3) ¿qué aspiraciones y preferencias tiene la alta dirección? y (4) ¿cuáles son los deberes y las responsabilidades con la sociedad? Con base en la respuesta a cada una de estas preguntas, la alta dirección definía las metas y los objetivos que perseguiría, así como los recursos que debía asignar para alcanzar esos logros. Con el tiempo, esta metodología se fue transformando en el *SWOT Analysis*, que, como vimos, en los años sesenta se convirtió en un instrumento de planeación empresarial muy popular.

De la mano de lo anterior, Andrews creó un movimiento académico y empresarial relacionado con la importancia de la planeación en las organizaciones. La planeación es una actividad que consiste en tomar decisiones presentes para traer el futuro al presente y llevar a cabo las decisiones y acciones correspondientes. Esta contribución ayuda a los directores generales a pensar en términos de futuro, visión de largo plazo y, sobre todo, a adoptar las decisiones del presente que construyen el futuro de la empresa y la organización.

Uno de los problemas que Andrews observaba era la improvisación y la inconstancia de los propósitos y principios que regían las acciones de los directores generales. Debido a ello, abogó por la redacción y comunicación de planes estratégicos que incluyeran políticas, principios y planes de acción específicos. Naturalmente, Andrews entendía el proceso de planeación como un medio para el diseño y puesta en marcha del concepto de estrategia corporativa.

Para Andrews, los elementos centrales de la estrategia corporativa eran las decisiones, las metas, las políticas, los recursos, la organización, los comportamientos y, por último, el liderazgo del director general. Dividió estos elementos en tres momentos dentro del proceso de planeación estratégica. El primer momento era el del análisis de la situación (diagnóstico). El segundo momento era decidir qué hay que hacer (formulación), mediante el estudio de las oportunidades y de los riesgos del entorno, la evaluación de los recursos y de las capacidades, la definición de los valores y de las aspiraciones de la alta dirección y el reconocimiento de la responsabilidad social. El tercer momento era para asegurar el logro de los resultados (implementación) mediante la estructura organizativa, los procesos organizativos y de comportamiento, así como del liderazgo personal del director general.<sup>114</sup>

La utilidad de la contribución de Andrews estaba en que el proceso de dirección contaba con un método sistemático que se basaba en la definición de metas y objetivos. Este hecho le otorgó a la empresa un sistema formal y lógico para asegurar los resultados de negocio y, principalmente, movilizar a las personas de la organización. Como se vio, la planeación estratégica se popularizó en los años sesenta y tuvo vigencia hasta bien entrados los noventa, como un instrumento para la dirección de las empresas.<sup>115</sup> Según el profesor Pankaj Ghemawat, la

---

<sup>114</sup> Andrews, K. R. [1971(1985)], p. 58.

<sup>115</sup> En los años noventa, la planeación estratégica fue blanco de grandes críticas y empezó a perder importancia en el mundo de la gran empresa en los Estados Unidos, por considerarse un instrumento estático y rígido. Henry Mintzberg, en 1994, escribió un artículo, titulado “The fall and rise of strategic planning”, en el que hizo agudas críticas al proceso

planeación se popularizó a tal punto que muchas empresas llegaron a establecer sus departamentos de planeación. Otras, como Walmart y GE, crearon una cultura y equipos enteros, dedicados a la planeación corporativa, hasta la llegada de Jack Welch como CEO,<sup>116</sup> a comienzos de la década de 1980.<sup>117</sup>

El beneficio de un sistema de objetivos y políticas residía en que estos ayudaban a orientar la conducta humana, dado que brindaban una dirección clara y común a las personas de cara a poner su esfuerzo al servicio de algo. Por esto, apoyado en las ideas de Barnard, Andrews estructuró el propósito de la empresa como una actividad organizada que aseguraba la cooperación de las personas para beneficio de las prioridades de la alta dirección.<sup>118</sup> Para Andrews, los objetivos y propósitos de la empresa iban de la mano con el funcionamiento y la motivación de los individuos dentro de la estructura organizativa como dos realidades fundamentales de la eficacia empresarial.

Andrews consideraba que el eje fundamental de las empresas se sustentaba en las personas; por esto enfatizó tanto en el tema de la motivación humana dentro de la organización, al igual que Barnard. Andrews comprendió que la clave para asegurar la motivación de las personas y la movilización de sus esfuerzos estaba en definir en las empresas unos propósitos claros y contar con unos instrumentos sociales de refuerzo de conductas, como la cultura, la comunicación, los valores, los sistemas de control y los incentivos.<sup>119</sup>

---

de planeación estratégica. A juicio de algunos, este fue el golpe de gracia a dicho proceso de dirección. Véase Mintzberg, H. (1994), pp. 104-114 y Freedman, L. [2013(2016)], p. 724.

<sup>116</sup> Jack Welch (1935) fue CEO de GE entre 1981 y 2001. Su gestión en esta compañía le valió el reconocimiento como uno de los mejores directivos del siglo XX, por su capacidad y liderazgo para transformar una organización de gran tamaño. Una de las actividades centrales de Welch a su llegada fue la eliminación del departamento de planeación estratégica de GE. Véase Bartlett, C. (1999), pp. 1-24.

<sup>117</sup> Ghemawat, P. (2002), pp. 37-74. Véase Bartlett, C. (1999), pp. 1-24.

<sup>118</sup> Véase “The functions of the executive”, introducción de Kenneth R. Andrews, Barnard, C. [1938(1968)], pp. 3 y ss.

<sup>119</sup> Barnard, C. [1938(1968)], parte 3, pp. 127 y ss.

En virtud de lo anterior, algunos escritores sobre *management* y estrategia consideran el enfoque de Andrews como una visión sociológica de la dirección de empresas.<sup>120</sup> A modo de resumen, podemos señalar que Andrews concibió la estrategia corporativa como el principal proceso que un director general debe liderar como el arquitecto de la estrategia en una empresa.<sup>121</sup>

## **2.5. Los valores y las responsabilidades de un director general**

Para Andrews, la relación entre el líder y la empresa, así como los valores de ambos, fueron temas cruciales. A la larga, estos temas se convirtieron en una de sus principales contribuciones a la disciplina de la dirección general, porque, después de Andrews, la nueva generación de profesores y escritores del área, liderados por Michael Porter, desestimaron el papel del líder en el proceso de dirección, de modo que, dentro de la nueva disciplina de la dirección, con base en el paradigma de la estrategia, competitiva tomó mayor fuerza el análisis estratégico y la evaluación competitiva de una empresa.<sup>122</sup> En parte, esto se debió a que el concepto de liderazgo o de dirección era, para la nueva generación de escritores en estrategia y dirección, una categoría abierta y etérea que no se podía reducir a un dato o a una fórmula y, por tanto, podía llegar a carecer de rigor científico o económico.

Andrews reconocía que la transmisión de la ética y el sentido de moralidad en la organización formaba parte del proceso de la dirección general, y la responsabilidad de asegurar

---

<sup>120</sup> Freedman, L. [2013(2016)], p. 726.

<sup>121</sup> Andrews, K. R. [1971(1985)], p. 212.

<sup>122</sup> En la década de 1970, Michael E. Porter irrumpió en el mundo académico con una nueva teoría sobre la estrategia, que cambió el enfoque de Andrews y la *Business Policy* sobre la dirección general; producto de esto, el mundo académico, de negocios y de consultoría migró en masa hacia la estrategia competitiva como un nuevo campo de estudios y se olvidó del papel del líder en la compañía. Véase Mintzberg, H. (2004), p. 47 y Gómez Osorio, J. I. (2015), pp. 1-28. Este fenómeno también fue descrito por Cynthia Montgomery (1952), profesora de estrategia de HBS, quien señaló que, luego de la llegada de Porter al escenario, o sea, después de treinta años de numerosos estudios sobre estrategia, “prácticamente no se había escrito nada sobre la figura del estratega (el líder) y lo que este rol vital requiere de la persona que lo encarna”. Montgomery, C. (2012), p. 17 y Montgomery, C. (2008), pp. 1-6.

este objetivo debía estar en cabeza de la dirección general de la empresa. Como resultado de esto, Andrews no se ruborizaba al hablar de moral y ética en el proceso de dirección, ni consideraba esta disciplina como amoral. es decir, libre de valores.<sup>123</sup> De otro lado, veía que el papel central en la transmisión de los valores éticos en la empresa le correspondía al CEO, con la ejemplaridad en sus conductas y comportamientos. A juicio de Andrews, el CEO debía transmitir a la organización, por medio de su conducta, sus normas internas de excelencia. En última instancia, era la conducta ejemplar la que demostraba por qué ocupaba el cargo más alto en la compañía.<sup>124</sup>

Con respecto a los modelos teóricos de responsabilidad social empresarial y de los esquemas conceptuales para dirigir empresas, Andrews era escéptico. Tenía una fuerte convicción, que podemos llamar heroica, en lo que se refiere al papel del líder en la eficacia y calidad de la organización. Por este hecho, Andrews llevó a cabo una simbiosis entre el CEO y la empresa como un todo, a tal punto de explicar tanto el futuro como los logros de la empresa a partir de las decisiones y realizaciones de su máximo líder.

Veamos esta afirmación en palabras de Andrews:

Los objetivos de la empresa son, en parte, una proyección de las metas personales del líder y un reflejo de su carácter. Aunque la moda actual está en aplicar a las empresas las investigaciones avanzadas en ciencias sociales y los modelos matemáticos al tomar decisiones, queremos evocar las palabras de Emerson y decir que una empresa es, esencialmente, la sombra alargada de un hombre.<sup>125</sup>

---

<sup>123</sup> De hecho, como tuvimos la ocasión de ver en el recorrido biográfico de Andrews, uno de los factores que incidió en la creación de la disciplina de la *Strategic Management*, que reemplazó a la *Business Policy*, fue –a juicio de sus creadores– la falta de rigor científico de esta última y, por consiguiente, la necesidad de desarrollar una disciplina basada en investigación cuantitativa y ajena a consideraciones subjetivas como la conducta humana o los asuntos morales. Véase Gómez Osorio, J. I. (2015); Nag *et al.* (2007), pp. 935-955 y De los Reyes, G. (2016), pp. 1-36.

<sup>124</sup> Andrews, K. R. [1971(1977)], pp. 270 y ss.

<sup>125</sup> Andrews, K. R. [1971(1977)], pp. 270 y ss.

Como se observa, Andrews tenía una especial estima por los valores personales del líder, porque veía como estos imprimían el carácter y la identidad de la organización. Por este hecho, concibió la responsabilidad social y la ética corporativa como decisiones y acciones propias de la actividad de un CEO, más allá de programas institucionales o del desarrollo de un área funcional de la empresa.

De otro lado, Andrews fue enfático en señalar cómo una actividad o categoría central del proceso de dirección se constituía en el deber y la responsabilidad de un director general de empresa con la sociedad y la comunidad donde esta operaba. Es decir, de manera precisa, abordó los imperativos sociales como tareas propias de un director general, sin que importaran las responsabilidades de los gobiernos ni de las organizaciones sociales en esta materia.<sup>126</sup>

Andrews desarrolló esta convicción porque entendía a la empresa como parte de un sistema social que se basa en relaciones de interdependencia y colaboración.<sup>127</sup> Además, porque veía que, en el campo de la dirección de empresas, el egoísmo y la compulsión a la codicia tenían un terreno abonado por la naturaleza de esta actividad.<sup>128</sup> Por esto, presentó, para el campo de la dirección general, y específicamente para el CEO, el objetivo y la función explícita de trabajar por el bien común de la sociedad.

De otro lado, Andrews prestó especial atención a la cultura y el comportamiento humano dentro de la organización, como también lo hizo Chester I. Barnard. Por eso, la mejor manera de lograr la cohesión organizacional y, sobre todo, la colaboración en la empresa estaba en la creación de propósitos para generar mayor compromiso, el establecimiento de metas y estándares de

---

<sup>126</sup> Como hemos visto, el enfoque de Andrews era completamente antagónico de la visión de su contemporáneo Milton Friedman, quien señalaba: “En una economía libre, la empresa tiene una y solamente una responsabilidad social: utilizar sus recursos y realizar actividades designadas a aumentar sus beneficios, siempre que cumpla las reglas de juego, es decir, actuando en competencia libre y abierta, sin fraude ni engaño”. Véase Friedman, M. [1962(1966)], p. 173.

<sup>127</sup> Chester I. Barnard tenía esta misma visión sobre la naturaleza de la empresa.

<sup>128</sup> Andrews, K. R. (1989), pp. 1-7.

medición de desempeño, el desarrollo de sistemas de motivación y de diversos incentivos, la promoción del control social y, finalmente, el desarrollo permanente y continuo de la alta dirección.

En este sentido, Andrews se enfocó en los aspectos más sensibles del comportamiento humano, como la motivación y sus conductas, o sea, aquellos aspectos que tienen que ver, desde la perspectiva de la alta dirección, con la creación de una cultura e ideología comunes en la organización, para reforzar la identidad y el sentido de pertenencia.

Particularmente, Andrews trabajó en la creación de valores compartidos en las organizaciones como mecanismo para fortalecer los sistemas de control en la empresa. Normalmente, el control formal era el sistema más empleado para lograr el acatamiento y la obediencia en las organizaciones; sin embargo, Andrews promovió el desarrollo de estándares éticos en el grupo humano con el fin de generar un sistema de control social que promoviera no solo la regulación de la conducta, sino también el desarrollo de conductas socialmente deseables para la colectividad humana.

En resumen, Andrews vio la tarea del director general como la de un ideólogo, quien, mediante el sentido de propósito, los valores y la comunicación, crea un clima moral y un ambiente de convivencia social dentro de la organización. No sobra decir que Chester I. Barnard y la Escuela de las Relaciones Humanas de Harvard fueron los primeros en desarrollar con fuerza el concepto de una teoría de la organización basada en la colaboración y en el desarrollo de la motivación de las personas. Y, como ya se ha visto, Andrews fue un exponente de estas ideas desde una perspectiva de la dirección general.<sup>129</sup>

---

<sup>129</sup> Andrews, K. R. [1971(1977)], p. 131. Véase Barnard, C. [1938(1968)].

De otro lado, puedo señalar que otra contribución importante de Andrews fue su concepción de la empresa como una institución. En términos muy generales, una empresa es un grupo de personas que trabajan en coordinación para ofrecer un producto o prestar un servicio. Es un sistema productivo y distributivo que está integrado por propietarios, directivos y trabajadores. A simple vista —esta ha sido una discusión histórica—, la finalidad de la empresa es generar, mediante una actividad comercial, beneficios para sus propietarios, en el presente y en el futuro, con la satisfacción de las necesidades de un mercado.

Andrews, por el contrario, creía que la empresa era, sobre todas las cosas, una institución social y económica cuya finalidad consistía en satisfacer las demandas de la sociedad en términos de clientes, empleados y comunidades y, al mismo tiempo, hacer contribuciones económicas a sus propietarios o accionistas.<sup>130</sup> Esto quiere decir que Andrews definió una doble función para la empresa: la función económica y la función social. De igual modo, la visión de este académico e investigador contempló el aspecto de la continuidad en el largo plazo de la empresa, que trascendía las personalidades y voluntades individuales de quienes la dirigen. Asimismo, entendió la importancia de que en el proceso de dirección se arraigara una cultura común.<sup>131</sup>

Uno de los esquemas novedosos que planteó Andrews fue el hecho de reconocer actores como los empleados, los propietarios o las comunidades en el proceso distributivo de los recursos económicos y las recompensas organizacionales de la empresa. Recordemos que otros modelos económicos (como el neoclásico, el liberal o el de agencia) se centraban únicamente en maximizar los recursos para los accionistas. Por el contrario, Andrews creía que en el interior y en el exterior de la empresa había unos grupos de interés que debían ser atendidos por la dirección general. El

---

<sup>130</sup> Véase Andrews, K. R. [1971(1980)], pp. 17 y ss. y Andrews, K. R. (1989), pp. 1-7.

<sup>131</sup> Rakesh Khurana define una institución como aquellos sistemas complejos de interacción de normas, estructuras y culturas aceptadas que dan forma al comportamiento individual y organizacional. Véase Khurana, R. (2007), p. 5.

profesor de HBS esbozó estas teorías precursoras de la responsabilidad social empresarial desde la década de 1960, las cuales, tiempo después, en 1983, se popularizaron con la denominación de *Stakeholder Theory*, gracias al profesor de Darden Business School, Edward Freeman, en el libro *Strategic Management: a stakeholder approach*.<sup>132</sup>

En resumen, Andrews tenía una visión integral de la empresa, en la que pretendía articular todos actores para asegurar unos resultados tanto económicos como sociales y ambientales. Este enfoque era particular porque, en ese periodo, la corriente dominante en la dirección general y la estrategia estaba orientada a la maximización y la rentabilidad empresarial como uno de los principales criterios.<sup>133</sup> Me refiero, particularmente, a Michael E. Porter, quien, para ese periodo, había fundamentado su teoría de la estrategia competitiva sobre los determinantes de la rentabilidad empresarial: *Theory of Profit*, mediante el examen de las industrias económicas y las teorías sobre los monopolios. Resultado de esto, fue Andrews quien orientó la discusión académica para sentar las bases de lo que hoy se conoce como el movimiento académico y empresarial de la responsabilidad social corporativa (RSC), cuya fuerza y visibilidad son indiscutibles.

## **2.6. La organización como el escenario central de la empresa**

Alfred D. Chandler Jr. (1918-2007), un historiador empresarial del MIT (Massachusetts Institute of Technology) y de la Universidad de Harvard, publicó en 1962 el libro *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Esta obra ayudó a

---

<sup>132</sup> R. Edward Freeman es considerado uno de los padres de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa (RSC) en el campo de la empresa. Su enfoque se basa en la dirección de una compañía que consulta las necesidades de diversos grupos de interés (*stakeholders*) con el fin de asegurar una sostenibilidad del negocio y la organización en el largo plazo.

<sup>133</sup> Véase Grant R. M. (2008), pp. 276-281. En el siguiente apartado abordaré este tema con más detalle.

configurar el pensamiento del grupo de BP y de Andrews, en la década de 1960, sobre el concepto de estrategia.

Veamos la definición de Chandler:

“La estrategia es la determinación de metas y objetivos de largo plazo de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo esas metas”.<sup>134</sup>

Al leer esta definición, se puede ver una profunda similitud entre Andrews y Chandler con respecto a su enfoque de la estrategia. También se observa que la columna vertebral de una estrategia, según Chandler y Andrews, tiene que ver con los fines, las decisiones y los recursos. Por esta razón, podemos entender que, en ambos autores, el concepto de estrategia abarca estas tres grandes categorías.

Al tener claridad sobre esta relación, Andrews vio que las metas y los fines se lograban a través de las organizaciones, o sea, mediante la coordinación, distribución y agrupación del trabajo humano. Lo anterior nos lleva a entender por qué Andrews dedicó sus esfuerzos al desarrollo y la movilización de las organizaciones mediante la definición de estructuras organizativas, la división de responsabilidades, el diseño de sistemas de información y, sobre todo, la creación de climas positivos de colaboración en las organizaciones.

Andrews, en consecuencia, logró construir una relación entre fines y medios en el concepto de estrategia a partir de tres momentos: el diagnóstico, la formulación y la implementación. De igual forma, Andrews señaló que el núcleo de la implementación de la estrategia estaba compuesto por el diseño, el desarrollo y la puesta en marcha de la estructura y el proceso organizativo. De esta forma, logramos ver que la contribución de Andrews al proceso de dirección no solo fue el

---

<sup>134</sup> Chandler, A. D. [1962(1966)], p. 16.

concepto de estrategia, sino también el desarrollo organizacional. Esto es, procesos, funciones, tareas, motivación, control, sistemas, incentivos, comunicación y definición de las líneas de autoridad y de gobierno.<sup>135</sup>

A modo de resumen, puedo señalar que la organización desarrollada por Andrews tenía unos pilares. En primer lugar, estaban las personas; en segundo lugar, los procesos organizativos y, en tercer lugar, el logro de los propósitos de la empresa. De ahí que la visión de Andrews fuera considerada por algunos como el paradigma de dirección: *Purpose, Structure and People*.<sup>136</sup> En consecuencia, este modelo se centró, primordialmente, en la relación entre el propósito de la empresa y la organización de las personas como elemento central de la ejecución. Este hecho mostró la importancia de desarrollar el liderazgo de los directores generales con el fin de que la empresa pudiera lograr sus objetivos y propósitos mediante la acción coordinada dentro de las organizaciones.

Como conclusión de este apartado, en el que se han enumerado las contribuciones de Andrews al proceso de la dirección general, me gustaría destacar la principal idea que me sugiere el análisis de sus obras. Andrews y su escuela lograron construir un enfoque amplio e integrado del proceso de dirección general. Andrews fue un pensador de la dirección que orientó toda su actividad al desarrollo de las personas y de las organizaciones desde una perspectiva basada en el concepto de estrategia y en unas profundas convicciones éticas y sociales.

En igual sentido, el concepto subyacente de empresa de Andrews se basó en las humanidades y no en las ciencias naturales, porque consideraba la acción humana y las intenciones de los sujetos morales<sup>137</sup> que toman las decisiones como los elementos más relevantes del proceso

---

<sup>135</sup> Véase Andrews, K. R. [1971(1980)], capítulos 7 y ss.

<sup>136</sup> Bower, J. (2008), pp. 269-275.

<sup>137</sup> Para Andrews, la moralidad de la elección era uno de los problemas más estimulantes y arduos en la toma de las decisiones estratégicas de una empresa (Andrews, K. R. [1977], p. 154).

de dirección. Al hacerlo, incluyó las consideraciones práctico-morales, que ampliaron su perspectiva. En ningún otro modelo sobre la estrategia o dirección general los valores personales del directivo o la responsabilidad social tienen el peso y la relevancia que observamos en el pensamiento de Andrews y en el grupo de *Business Policy* que él lideró. En última instancia, Andrews estableció el pivote de la empresa en la organización y en los objetivos institucionales. A continuación, veremos las limitaciones del proceso de dirección de Andrews.

### **3. Las limitaciones del enfoque de Kenneth Andrews en el proceso de dirección general**

El objetivo de este apartado es indagar sobre las limitaciones y debilidades académicas del enfoque de Kenneth R. Andrews respecto de su concepción del proceso de la dirección general y la forma de entender la empresa. Para ello, he desarrollado las principales limitaciones de su enfoque. Andrews no consideró aspectos como el desarrollo del negocio, la competencia y lógica económica detrás de cada empresa, así como otros asuntos, como las relaciones de dirección y propiedad y la falta de un desarrollo conceptual posterior. A continuación, presentaré una breve explicación de estas limitaciones.

#### **3.1. Debilidades de Andrews respecto de la realización del negocio**

Uno de los aspectos medulares de cualquier empresa tiene que ver con su actividad y su finalidad. La primera se determina por el producto que comercializa o por el servicio que presta, o sea, el negocio que realiza. La segunda señala que toda empresa efectúa unas contribuciones a unos clientes, por medio de unas acciones coordinadas (actividad productiva). Con esto se busca

generar una ganancia que es el resultado de esas actividades. Dicha ganancia sirve para remunerar el trabajo humano y, también, incrementar el capital (actividad distributiva). Tanto actividad como finalidad están estrechamente relacionadas con el desarrollo del negocio. Esto es, la manera como la empresa alcanza su objetivo económico o distributivo.<sup>138</sup>

Ahora explicaré por qué el negocio de una empresa es un elemento esencial a su propia naturaleza. Si la empresa no genera ganancias, contradice su propia naturaleza de actividad productiva-redistributiva y, como consecuencia de esto, puede desaparecer. En síntesis, la realización del negocio es una de las actividades principales del CEO que dirige una empresa. Lo anterior no quiere decir que esta sea la única finalidad de la empresa, dado que, como se vio con las ideas de Andrews, la empresa forma parte de la sociedad y, como tal, le corresponde un rol respecto al bien común.

Habida cuenta de lo anterior, observamos que el proceso de dirección general esbozado por Andrews muestra una escasa consideración por los asuntos relativos al negocio que atiende una empresa. Incluso, en dicho autor el único punto de acercamiento a esta cuestión fue la relación de la empresa con su entorno, para establecer oportunidades o riesgos. Este hecho se verifica con mayor fuerza cuando se hace el diagnóstico de la empresa mediante su modelo de valoración del entorno y de las capacidades, el *SWOT Analysis*, y se comprueba que ninguna de las categorías evalúa productos, clientes, mercados y, mucho menos, la competitividad de la empresa. Lo anterior nos lleva a pensar que el concepto de negocio en Andrews es inexistente.<sup>139</sup>

---

<sup>138</sup> Una explicación clara y completa del quehacer de la empresa y de la misión de una organización se puede ver en el esquema sobre las personas y las organizaciones, del profesor Juan Antonio Pérez López. Véase Pérez López, J. A. [1993(2006)], p. 17.

<sup>139</sup> Por el contrario, el ruso Igor Ansoff (1918-2002), contemporáneo de Andrews, en el libro *La estrategia de la empresa* (1965), señaló los principales aspectos relacionados con la actividad de una empresa, y destacó los elementos propios de la dirección general y la estrategia, tales como el concepto del negocio de la empresa, las pautas por seguir a la hora de elegir el negocio y las reglas de decisión para seleccionar oportunidades atractivas. De igual modo, estableció un ámbito de los negocios a partir de las categorías referentes a los productos y los mercados (geografías), en los que operaban los negocios. Véase Ansoff, I. [1965(1976)], pp. 124 y 127. Como se observa, Andrews y sus

El estudio del negocio por el proceso de dirección general considera, primordialmente, todo lo relacionado con las necesidades de un cliente real o potencial, como los canales de comunicación de la empresa con ese cliente, los recursos, las actividades o *inputs* del proceso productivo de cara a la creación de ese producto o servicio y, especialmente, la estimación de los costos e ingresos asociados a esa actividad. Ninguno de estos elementos centrales y de la naturaleza de la actividad empresarial, como es la ejecución del negocio, fue considerado por Andrews en su teoría sobre el proceso de dirección.

El enfoque de Andrews fue más sociológico y organizacional; se basó, fundamentalmente, en estructurar el liderazgo del CEO dentro de la empresa a partir de la conducción de la compañía, mediante actividades como la toma de decisiones, la definición de objetivos y el seguimiento a las acciones coordinadas de las personas. Sin embargo, en el proceso de dirección, no consideró las actividades propias de un negocio, como son la comercialización, la producción, la financiación y las relaciones con competidores, entre otras. Estos elementos se constituyen en partes esenciales de la vida presente y futura de una empresa.

Además, Andrews pasó por alto otro tema capital para el campo empresarial: la satisfacción de las necesidades de los clientes. Este hecho, que se evidencia en la obra de Andrews, puso al director general muy cerca de la organización, pero muy lejos del cliente, tanto el real como el potencial. La fuente principal de ingresos de una empresa está en las ventas que provienen de los recursos proporcionados por los clientes. Gracias a estos ingresos, la empresa retribuye a sus empleados y propietarios. En consecuencia, la creación, el mantenimiento y la satisfacción de los clientes se convierte en una actividad primaria de la función empresarial, que asegura crecimiento

---

colegas de la BP no tuvieron en cuenta estos temas, relativos a la realización del negocio en su presentación del concepto de la estrategia corporativa, en el libro *Business Policy, text and cases*, publicado en 1965.

y continuidad. Si se mira con detalle el proceso de dirección de Andrews, se puede comprobar que pocas veces aparecía la palabra cliente en sus afirmaciones o esquemas conceptuales.

En su enfoque, Andrews logró integrar disciplinas como la política, la ética, la sociología, la psicología y la filosofía moral; sin embargo, no incorporó eficazmente la economía y sus distintas ramas, como la macroeconomía, la microeconomía y la economía sectorial, al proceso de dirección general. Incluso, él mismo descubrió que el entorno ofrecía tanto oportunidades como riesgos, pero su enfoque tuvo poca profundidad en una lectura adecuada de las fuerzas económicas del entorno.<sup>140</sup> En consecuencia, probablemente debido a su formación, se percibe una desatención por los asuntos económicos y el papel que estos cumplen en el desempeño general de la empresa. En este sentido, el enfoque de Andrews tenía un vacío conceptual.

Este vacío se podría explicar por el hecho de que el campo de estudios de la *Business Policy* partía de una premisa y era que el papel del CEO consistía en integrar los campos funcionales, como las finanzas, las operaciones o la comercialización. Sin embargo, este enfoque corre el riesgo de mantener a la dirección en el olimpo, dedicada solamente a las funciones administrativas, como la coordinación, la previsión, la organización, el control y la dirección, y se pierden de vista el negocio y la generación de ingresos para la empresa. En resumen, Andrews tuvo un enfoque centrado en la organización, pero omitió los aspectos medulares de la empresa, como la ejecución del negocio, el análisis económico del entorno o el conocimiento y la comunicación con los clientes, que son actores centrales del proceso empresarial. Este hecho, en el enfoque de Andrews, llevó a un papel de la dirección general muy arriba, en la cima, y lo puso lejos de la realidad

---

<sup>140</sup> El entorno económico se comprende gracias al análisis de las fuerzas económicas externas derivadas de la actividad macroeconómica de un gobierno y que influyen en la acción de una empresa. Como principales fuerzas se destacan las siguientes: las políticas fiscal, monetaria, cambiaria, bursátil, aduanera, migratoria y, en general, todas aquellas que afectan o favorecen el desempeño de la empresa. La principal característica del entorno es que el director general de una empresa no tiene control sobre él.

comercial de la empresa que, como se vio, es el motor del crecimiento y la continuidad de esta en el largo plazo.

### **3.2. El problema de la linealidad en el proceso de definición de la estrategia corporativa**

Como se ha visto, Andrews desarrolló, como principal proceso de la dirección general, la creación de una estrategia corporativa. Para él, esta consistía en la formulación de un propósito y de unos objetivos de la empresa, que luego se implementaban con actividades basadas en la asignación de unos recursos tanto físicos como organizacionales para el logro de unos resultados.<sup>141</sup>

Andrews concibió este proceso conforme a un orden. En primer lugar, la dirección llevaba a cabo el acto de diseño y planeación del propósito y de los objetivos y, en segundo lugar, esta misma dirección comunicaba a la organización los objetivos, y comenzaba el proceso de implementación o ejecución. Es decir, era una forma de abordar la actividad directiva en tres etapas: el diagnóstico, la formulación y la implementación.

El problema del enfoque de Andrews radicaba en que entre cada etapa del proceso podían existir cambios, tanto en el entorno como en las circunstancias, lo que podía modificar las condiciones actuales de manera permanente. Por esto, el proceso de dirección de Andrews podía llevarnos a pensar que su enfoque era lineal y cerrado, porque no estaba abierto a los cambios, al azar, a la incertidumbre o a las contingencias propias del acto mismo de dirigir una empresa.<sup>142</sup>

---

<sup>141</sup> Como ejemplo de los recursos físicos, tenemos capital, instalaciones, equipos, oficinas y máquinas; mientras que los recursos organizacionales son las estructuras, los sistemas de control e incentivos, las mediciones del desempeño y la creación de una cultura de colaboración en la empresa, entre otras.

<sup>142</sup> Cynthia Montgomery, profesora de HBS, señaló que, en los últimos años, la formulación de la estrategia se deformó a tal punto que se convirtió en un proceso mecánico y analítico, que está completamente desconectado de la realidad de la empresa. Se transformó en una actividad dominada por especialistas y consultores estratégicos que están

Sobre este punto, uno de sus críticos, Henry Mintzberg, señalaba que el problema de Andrews radicaba en que se basaba en un racionalismo lógico entre la formulación y la implementación como si existiera una secuencia lineal entre el pensamiento y la acción, cuando en realidad la empresa era, sobre todo, un ente dinámico que aprendía después de la ejecución.<sup>143</sup>

De igual modo, el diseño, la aprobación y el seguimiento de la estrategia corporativa en el caso de empresas grandes y multinegocios se convertía en un asunto complejo. Por eso, la interpretación y ejecución de las ideas de planeación estratégica de Andrews condujeron a nuevos problemas en las grandes corporaciones y fue el hecho de que se generaron nuevas demandas en las organizaciones en cuanto a tiempo, personal y recursos. La GE, por citar un ejemplo, en los años ochenta, llegó a tener un departamento de planeación estratégica con más de 200 personas.<sup>144</sup> Así las cosas, la planeación estratégica corría el riesgo de convertirse en una actividad dominada por manuales, diagnósticos y extensos documentos de objetivos y políticas, que estaban desconectados de la realidad de la empresa.

El *SWOT Analysis* fue uno de los pilares del proceso de planeación de la estrategia corporativa de Andrews. Como se vio, este consistía en la descripción de una lista de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. A partir de este resultado, la empresa definía objetivos, estrategias y políticas. Sin embargo, el *SWOT* empezó a perder algunos adeptos porque podía caer en el riesgo de la subjetividad o en una descripción parcial y ligera del

---

aprovisionados de datos y estadísticas; además, se convirtió en un asunto de análisis y matrices, en algo estático y cerrado. En último término, el proceso de planeación estratégica perdió su condición viva, de un sistema abierto, que evoluciona, se mueve y cambia. Véase Montgomery, C. (2012), p.19.

<sup>143</sup> Henry Mintzberg catalogó las ideas de Andrews como la Escuela de Diseño de la Estrategia, en el libro *Safari a la estrategia, una visita guiada por la jungla del management estratégico* (1998). En este documento, desarrolló un análisis e hizo una crítica de las principales ideas de Andrews y del grupo de la BP. La principal conclusión de Mintzberg sobre Andrews fue el reconocimiento de la importancia de crear una correspondencia entre las capacidades de la empresa y las oportunidades del entorno. A la vez destaca que el aspecto negativo del enfoque de Andrews estuvo en la creación de una dicotomía entre formulación e implementación, que negaba el aprendizaje organizacional. Véase Mintzberg, H. [1998 (2016)], pp. 39 y ss.

<sup>144</sup> Bartlett, C. (1999), pp. 1-24.

diagnóstico de la empresa, por el desconocimiento o por tratarse de una tarea de especialistas. En síntesis, el *SWOT* a juicio de algunos autores de estrategia podía carecer de rigor y de la objetividad necesaria para que fuera un instrumento útil y confiable en el propósito de tomar mejores decisiones en situaciones de cambio.<sup>145</sup>

Otro riesgo de la linealidad era que la empresa se dedicaba a pensar y a definir metas y objetivos durante un momento específico del año; esto es, durante el proceso de planeación. Después, comenzaba el proceso de ejecución. Por tal razón, se generaba una secuencia artificial entre la formulación y la ejecución y se creaban compartimentos estancos para cada actividad. Como consecuencia de esta situación, la empresa podía perder su capacidad para desarrollar continuamente sus objetivos y realizaciones, así como para responder al entorno y, sobre todo, disminuía la agilidad y la eficacia en la toma de decisiones sobre los asuntos vitales.

Unido a lo anterior, Andrews fue visto, al lado de Ansoff, como uno de los precursores conceptuales de los procesos de planeación estratégica en las empresas.<sup>146</sup> Estos ejercicios arrojaban resultados interesantes para la empresa en términos de metas y objetivos, pero el riesgo radicaba en que, en unos casos, la realidad terminaba superando a la planeación y, en otros, la planeación podía quedar desarticulada de las decisiones cruciales de la compañía. En consecuencia, la planeación se convirtió en una realidad estática y rígida, en una tarea de expertos que estaba consignada en manuales llenos de cifras y cuadros, pero sin ninguna utilidad para la toma de decisiones y la ejecución. Cabe destacar que uno de los principales instrumentos de la planeación estratégica fue el *SWOT Analysis*, el cual, como se ha manifestado, también tenía

---

<sup>145</sup> Véase Montgomery, C. (2012), p. 16. De igual modo, Robert Grant, profesor de estrategia, señaló que, a su juicio, el *SWOT Analysis* no estaba fundado en una teoría del conocimiento, sino que se trataba de una fórmula basada en el sentido común y, por tanto, contaba con poco rigor académico. Véase Grant, R. M. (2008), pp. 276-281. Esta era una de las grandes críticas de los profesores de la *Strategy* (Porter y Grant) y de la *Strategic Management* (Schendel y Hofer) sobre la *Business Policy*.

<sup>146</sup> Véase Hamel, G. y Prahalad, C. K. (2005), pp. 63-76.

reparos de sus críticos. Este problema se convirtió en un efecto no deseado por Andrews y su grupo, pero la realidad fue que los procesos de planeación estratégica se convirtieron en el blanco de enormes críticas en la comunidad académica y de negocios.<sup>147</sup>

Como resumen, este proceso de diseño y ejecución de la planeación estratégica no era capaz de dar respuesta a las situaciones de cambio o inesperadas. El proceso de definición de objetivos no estaba determinado sobre la adecuación a las súbitas variaciones del entorno, la modificación de las circunstancias iniciales o el surgimiento de una innovación y tampoco había un esfuerzo por comprender los aprendizajes que surgían de la ejecución. Era un sistema en el que la alta dirección funcionaba como el cerebro de la planeación y el resto de la organización actuaba como el ejecutor de esa planeación, sin que existiera una retroalimentación o iteración entre lo planeado y lo ejecutado. En último término, era un sistema en el que se separaba el pensamiento de la acción: unos piensan y otros ejecutan.<sup>148</sup>

### **3.3. La falta de análisis de las leyes de demanda dentro del proceso de dirección**

Andrews no fue un estudioso de los asuntos de la demanda ni del mercado. Sin duda, a él le interesaban más los aspectos del comportamiento humano y organizacional, como se ha observado. En este apartado, mostraré otro tema central de la dirección general que Andrews desatendió; tiene que ver con el impacto de la demanda en las tendencias y preferencias del

---

<sup>147</sup> Henry Mintzberg (“The fall and rise of strategic planning”, 1994), Michael C. Mankins (“Stop wasting valuable time”, 2004) y John Micklethwait y Adrian Wooldridge (“The witch doctors: making sense of the management gurus”, 1998), entre otros, han sido los académicos del *management* más críticos de la planeación estratégica.

<sup>148</sup> La teoría sobre la dirección de Andrews se desarrolló durante la década de 1970, en un entorno estable con poca incidencia de la competencia internacional y de acuerdo con un modelo económico de un fuerte crecimiento interno. Esto ayudaría a explicar por qué el enfoque de Andrews era lineal y secuencial, dado que su modelo no enfrenta la presión del cambio, la incertidumbre y la competencia. Estas situaciones son propias de economías abiertas a la libre competencia. A partir de la década de 1980, Estados Unidos enfrentó un panorama económico muy diferente: una intensa competencia e internacionalización de las empresas extranjeras, principalmente de Japón.

mercado. Este elemento tenía una fuerte relación con el desempeño de la empresa y, por ende, con las decisiones de la alta dirección.<sup>149</sup>

La demanda es un concepto que proviene de la economía y, específicamente, de la microeconomía, y explica una relación entre los precios de un bien y la cantidad de personas que lo solicitan: a mayor número de personas que demandan ese bien, hay más posibilidades de que aumenten sus precios. Pero también puede suceder a la inversa: a menor número de personas que deseen ese bien, menor será su precio. En resumen, la ley de la demanda actúa en función de la disponibilidad de un bien, la escasez o sus existencias.<sup>150</sup>

La importancia de la ley de la demanda es capital en el campo de la dirección de empresas, por cuanto las empresas transan bienes disponibles o escasos, y la rentabilidad de esas transacciones se determina por relaciones entre precios y volumen. En consecuencia, los precios de los productos y sus cantidades determinan la generación de ganancias de la empresa en el corto plazo. Esto quiere decir que el conocimiento, el análisis y la gestión de los productos y servicios de la empresa, respecto a precios o volumen, se constituyen en elementos centrales de la actividad de un director general, debido a que esta situación se convierte en una condición necesaria para la continuidad y el éxito de la empresa de cara a sus principales *stakeholders* (grupos de interés).

En el campo de la dirección de empresas, los elementos centrales de la demanda son los precios. A su vez, los precios se determinan por unas condiciones externas, como la intensidad de la competencia, las posibilidades de nueva competencia, la incursión de bienes o servicios sustitutos o las preferencias de los clientes, mientras que la oferta de la empresa se compone de elementos como el capital, los recursos, las materias primas, los proveedores y los empleados. El

---

<sup>149</sup> Si bien el *SWOT Analysis* estudiaba los elementos externos a la empresa, como las oportunidades y amenazas, este se quedaba corto en extensión y profundidad de análisis respecto a los componentes que constituyen la demanda, como precios, competidores, tendencias sociales, etc.

<sup>150</sup> Véase Nicholson, W. (2006), pp. 9 y ss.

resultado de esta situación dentro de la empresa, tanto en cuanto a la oferta como a la demanda, contribuye a generar ganancias o pérdidas. Por ejemplo, un mercado con alta competencia genera menores precios y esto lleva a ganancias reducidas de las empresas; lo cual, en último término, afecta el desempeño de la empresa y, por ende, las decisiones de la alta dirección.

En consideración de lo anterior, un elemento que la dirección debe sopesar a la hora de dirigir la empresa es comprender y gestionar los elementos centrales de la demanda económica. Por un lado, están los precios, que son el resultado del tipo de producto; por otro, la competencia, porque esta determina el número de empresas que se disputan los recursos de un mercado, y, finalmente, están las condiciones generales de ese mercado en términos geográficos, demográficos, sociales y políticos y, sobre todo, las preferencias individuales y colectivas.

En este punto, las ideas de Andrews evidenciaban un vacío, que podía explicarse por entender que el conocimiento y la gestión de la demanda eran asuntos específicos (es decir, pertenecían a las áreas funcionales de una empresa, como la comercialización, las ventas o el *marketing*), pero no pertenecían al ámbito y a las funciones de la dirección general.<sup>151</sup>

A mi juicio, la función de la demanda, respecto de precios, productos y servicios (actuales y potenciales), y la intensidad de la competencia son elementos que deben incluirse como parte de las funciones y responsabilidades de la dirección general, puesto que se trata de aspectos que determinan el futuro y la continuidad de la empresa y forman parte de su naturaleza comercial. Andrews, por su parte, describió este aspecto como la misión económica de la empresa, pero no desarrolló el concepto, si se entiende que esta es una función esencial de la dirección general.<sup>152</sup>

---

<sup>151</sup> Andrews, en el libro *The concept of strategy*, enunció genéricamente los elementos que conformaban el entorno de una empresa; sin embargo, no profundizó en ellos ni, posteriormente, hizo una explicación detallada de cada uno de estos elementos.

<sup>152</sup> Andrews, K. R. [1971(1980)], pp. 73 y ss.

La gran pregunta con respecto al quehacer del director general es: ¿cuáles son las actividades esenciales para asegurar el cumplimiento de los fines básicos de la empresa, como la continuidad? Para Andrews, la consideración por el mercado, los clientes y el negocio no era esencial; le resultaba importante, pero no esencial.

Su colega en *Business Policy*, Michael E. Porter, descubrió ese vacío y, desde finales de la década de 1970, presentó los resultados de sus primeros trabajos en este campo. Las ideas de Porter tuvieron un gran éxito en HBS, lograron un crecimiento del campo de la consultoría y, sobre todo, lograron un impacto considerable en la comunidad de los negocios y, específicamente, con los directores generales.

Así las cosas, Porter lideró la corriente dominante por mucho tiempo, como tendremos la oportunidad de ver con más detalle, mientras que Andrews y sus ideas quedaron relegadas. El problema fue que Porter prescindió de los otros elementos del proceso de la dirección general, que habían construido Andrews y Christensen en el grupo de *Business Policy*.

### **3.4. Ausencia de conceptos sobre las relaciones entre la dirección general y la propiedad**

Andrews desarrolló el proceso de dirección general de espaldas a los propietarios de la empresa. En el presente apartado desarrollaré este punto y enfatizaré en la importancia de una relación constructiva entre la propiedad de la empresa y la dirección, dado que una sana relación posibilita un clima positivo para la toma de decisiones, la creación de confianza y, especialmente, asegurar la continuidad de la organización.

Andrews fue un estudioso del gobierno corporativo mediante la comprensión de uno de su órgano de gobierno: la junta directiva. No obstante, su óptica del gobierno corporativo se redujo a

tres puntos de vista generales: (1) el papel de la junta en el diseño y la aprobación de la estrategia, (2) el proceso de una junta directiva en la toma de decisiones estratégicas y (3) la generación de equilibrios de las metas entre el corto y el largo plazo. El problema radicó en que Andrews no estableció una relación conceptual entre la dirección general de la empresa y la propiedad de esta en términos de sus poderes, expectativas y preferencias.<sup>153</sup>

De igual modo, Andrews tuvo una visión lineal de la dirección general, dado que concibió al director general en la cúpula de la pirámide, por debajo del cual se encontraban las áreas funcionales de la empresa (*marketing*, operaciones, recursos humanos, contabilidad y finanzas, entre otras). Con base en esta visión, construyó toda su teoría sobre la preponderancia jerárquica del director general en toda la organización. Sin embargo, el punto que omitió es que la dirección general también tiene una línea de reporte y de relaciones verticales hacia arriba, a través de una junta directiva y, por encima, de unos propietarios.

Dichas relaciones entre dirección y propiedad son fundamentales para entender el grado de poder de un director general, el tipo de equilibrios de poder que se generan en la organización y, sobre todo, la fuente de poder último. Este tema, que es denominado por algunos autores la configuración institucional,<sup>154</sup> constituye uno de los mayores retos de un director general, porque un manejo eficaz de los mecanismos de poder genera una buena convivencia entre los propietarios y socios. Por el contrario, un mal manejo produce conflictos, rupturas y pérdidas de confianza.

---

<sup>153</sup> Andrews, K. R. [1971(1980)], pp. 161 y ss.; Andrews, K. R. (1981), pp. 174-180 y Andrews, K. R. (1981), pp. 18-23.

<sup>154</sup> Antonio Valero y Vicente y José Luis Lucas Tomás, en el libro *Política de empresa, el gobierno de la empresa de negocios* (1991), establecieron un modelo de dirección e incluyeron como un asunto central la configuración institucional de la empresa. Valero y Lucas entendieron con lucidez que las empresas poseían atributos generadores de relaciones de poder, como el capital, el poder y la iniciativa, que, a su vez, bien gestionados, generaban la legitimidad y los equilibrios necesarios para evitar las luchas por el control de las decisiones de la empresa. Véase Valero, A. y Lucas, J. L. [1991(2011)], pp. 95 y ss.

Sorprende que Andrews, quien conocía el gobierno corporativo y lo había estudiado previamente, no hubiera hecho un desarrollo sobre el particular.

Andrews, como se estudió en profundidad, era una persona que estaba convencida de la necesidad de desarrollar la ética y la moralidad de los directivos y, en general, de las organizaciones. Orientó este esfuerzo, primordialmente, a desarrollar el carácter y el contenido de las decisiones del director general; sin embargo, no alcanzó a vislumbrar el gobierno corporativo como una fuente de generación de confianza para los *stakeholders* de la empresa mediante la transparencia en la toma de decisiones. Es decir, no anticipó la importancia del gobierno corporativo como un sistema de generación de comportamientos éticos en la organización, gracias a que este ayudaba a generar sistemas de control, cultura de la rendición de cuentas y, sobre todo, equilibrios de poder.

Como resumen, Andrews enfocó el gobierno corporativo en un solo aspecto: el de la estrategia, pero su visión del proceso de dirección no alcanzó a ver otras dimensiones de suma importancia para el desarrollo de la tarea de dirección general, como eran la relación con la propiedad, los asuntos derivados de la gobernabilidad y los sistemas de control y transparencia propios de una junta directiva. Estos aspectos fueron centrales en el desarrollo posterior de la disciplina del gobierno corporativo que, para el caso de Andrews, estuvieron ausentes y no fueron desarrollados, a pesar de ser elementos inherentes a las funciones y responsabilidades de un director general.

### **3.5. El punto de vista político de la dirección general no tuvo desarrollo conceptual ni práctico**

Andrews y el grupo de la BP introdujeron un concepto novedoso en el campo de los negocios: el punto de vista político (*The Policy point of view*). A primera vista, esta categoría

mostraba una realidad de la dirección de empresas y estaba en el hecho de que era, esencialmente, una actividad política. Andrews desarrolló este concepto político a partir de la relación de la condición generalista de un director general, en oposición al enfoque funcional o especialista de los colaboradores inmediatos del CEO.<sup>155</sup>

Era de esperar que el punto de vista político abarcara tópicos en la dirección y en asuntos tan determinantes como el poder y el mando, la obediencia y la colaboración y el conflicto o las alianzas entre personas para el logro de objetivos. Después, a lo largo de su obra, Andrews no volvió a mencionar la dimensión política de la dirección de empresas.<sup>156</sup>

En castellano, la palabra *Policy*<sup>157</sup> se refiere a políticas o a una política; sin embargo, en el idioma inglés tiene más bien el significado de prudencia o sabiduría en la dirección de los asuntos.<sup>158</sup> Surge entonces la duda: ¿está relacionado con la idea subyacente de *Policy* el punto de vista político al que hace referencia Andrews? A mi juicio, la respuesta es positiva, por el énfasis que le dio Andrews al desarrollo del juicio directivo (*judgement*). Lo verdaderamente relevante de este análisis es que *Policy* nos lleva a otra categoría política de gran importancia: el concepto de prudencia.<sup>159</sup>

En este orden de ideas, el vacío principal de Andrews estuvo en que no logró ver el concepto de gobierno detrás de la dirección de empresas y, por consiguiente, la prudencia como la

---

<sup>155</sup> Christensen *et al.* [1965(1987)], p. 3.

<sup>156</sup> En cambio, Antonio Valero y José Luis Lucas hicieron una conceptualización de la política de empresa como una disciplina que se centra en los conocimientos específicos que determinan la formación de una persona para ejercer la alta dirección de la empresa de negocios. Asimismo, definieron que el campo de conocimientos de la política de empresa o de dirección general tenía una naturaleza política; esto es, un área en la que se aplica el saber político a la empresa de negocios. Véase Valero, A. y Lucas, J. L. [1991(2011)], pp. 17 y 21.

<sup>157</sup> Arch W. Shaw, fundador de la BP con E. F. Gay, en 1916, presentó la primera definición de *Policy*. Shaw señaló que este era el campo de estudio sobre las normas y las políticas que guían a hombres prácticos de negocios (*The rules and guiding policies of practical business men*). Véase Shaw, A. W. (1916), p. VI.

<sup>158</sup> *Prudence or wisdom in the management of affairs*. Véase *Merriam Webster Dictionary*. Disponible en <http://www.merriam-webster.com/dictionary/policy>. Consultado el 18 de agosto de 2018.

<sup>159</sup> *Prudence: careful good judgment that allows someone to avoid danger or risks* (Prudencia es el cuidado y buen juicio que permite a alguien evitar el peligro o el riesgo). Véase *Merriam Webster Dictionary*. Disponible en <http://www.merriam-webster.com/dictionary/prudence>. Consultado el 18 de agosto de 2018.

virtud o atributo fundamental del gobierno según Aristóteles.<sup>160</sup> Por el contrario, alcanzó a barruntar algunas ideas alrededor de *Policy* que lo llevaron a ver el criterio y juicio<sup>161</sup> como categorías centrales de la acción directiva.

En este mismo sentido cabe destacar que Andrews tuvo una poca producción intelectual, pese a su larga trayectoria académica, de más de cuarenta años en HBS, como profesor de tiempo completo. Si comparamos el libro *Business Policy, text and cases* con su principal obra, *The concept of corporate strategy*, descubrimos que la estructura y los contenidos son prácticamente iguales. Después de estas dos obras, Andrews publicó unos artículos en *HBR* y *Mckinsey Quaterly*.<sup>162</sup> Con esto, terminó su producción.

Lo que llama la atención es que Andrews no profundizó en sus ideas o ajustó sus teorías, como suele suceder con muchos autores. De igual modo, en varios conceptos fue repetitivo e insistente. Dicha incógnita queda presente en este estudio, sin que se tengan elementos de juicio para que se pueda despejar y encontrar una explicación. Lo anterior no impide señalar que Kenneth R. Andrews fue un gran pensador del campo de la dirección general y la estrategia, y, sobre sus bases conceptuales, se construyó el resto del edificio de la dirección y la estrategia empresarial.

Como conclusión, puedo señalar que Andrews acertó al establecer, en su visión de la dirección, “el punto de vista político” (*The Policy point of view*) como la premisa inicial en la formación y el desarrollo de directores generales. Andrews logró introducir una categoría llamada *judgement*, que alentó a pensar en la dirección como una actividad práctica y no científica, que se regía por contingencias, incertidumbres y circunstancias. En ese orden de ideas, era como un

---

<sup>160</sup> La prudencia es el conocimiento práctico que se requiere para juzgar la realidad y decidir lo mejor en cada situación, según Aristóteles. Gracias a la prudencia, el hombre puede deliberar, juzgar y discernir rectamente sobre lo que es bueno y conveniente según las circunstancias cambiantes. Véase *Ética a Nicómaco*, 1140a 25.

<sup>161</sup> Andrews usó de manera específica la palabra *judgement*. Con dicho término, quería mostrar la importancia del desarrollo del criterio, el discernimiento y el juicio que debía tener un CEO a la hora de tomar decisiones y definir una estrategia corporativa.

<sup>162</sup> En total, escribió 8 artículos en *Harvard Business Review* y 2 en *Mckinsey Quaterly*.

conocimiento más prudencial que técnico. De ahí que el *judgement* se convirtiera en el atributo fundamental para desarrollar en la alta dirección y poder encarar una realidad basada en estas complejidades.

Este punto de vista de Andrews, valioso pero incipiente, perdió fuerza y relevancia en HBS desde finales de los años ochenta. Estos conceptos que encarnaba el grupo de profesores de BP fueron vistos como subjetivos y carentes de rigor científico y teórico en un momento coyuntural en el que la comunidad de negocios pedía cifras, datos y esquemas útiles para enfrentar los problemas de competitividad empresarial de los Estados Unidos.<sup>163</sup> Para dicha de algunos e infortunio de otros, surgió un joven profesor que dio una respuesta eficaz a estas nuevas demandas: Michael E. Porter. Andrews y el ideario conceptual del grupo de *Business Policy* cayó, en gran parte, en el olvido.

#### **4. Kenneth R. Andrews: conceptos clave para un modelo integrado para la dirección general de una empresa**

En este apartado pretendo hacer una síntesis de las ideas de Andrews sobre la dirección general; por este hecho, extraeré los principales conceptos de su pensamiento y enunciaré los vacíos para aportar unas nociones clave que ayuden a diseñar un modelo integrado para la dirección general.

Veremos que, de la descripción y análisis de Andrews, surgieron unos elementos conceptuales, tales como la importancia del director general como el objeto de estudios, el propósito empresarial como proceso esencial de la dirección, la creación de la cooperación como

---

<sup>163</sup> Véase Gómez Osorio, J. I. (2015), pp. 1-128.

elemento clave para la organización, la toma de decisiones como el medio de actuación de un director general y, por último, los valores personales como la pieza clave que imprime el carácter y la identidad a la organización.

#### **4.1. El director general como eje de la dirección general**

Lo primero y más importante está en señalar que la unidad de análisis y de desarrollo para una teoría de la dirección general debe estar centrada en el director general o CEO de una empresa. Se trata de aquellas personas que ocupan las posiciones de máximo poder en las empresas. No parece tan obvio cuando en realidad la dirección general ha tenido otros objetos de estudio, como la estrategia, la competitividad o la dirección estratégica.

En este orden de ideas, el enfoque de Andrews y del grupo de BP sobre la dirección general de una empresa aporta unas categorías clave y relevantes para el diseño de un modelo integrado en dirección general. Por este hecho, mencionaré estas cuatro principales categorías que surgieron de este análisis. En primer lugar, tenemos que la principal tarea de un director general es la definición del propósito de la empresa, de los objetivos organizacionales y, en ese mismo sentido, de la construcción de una estrategia que contribuya al logro de ese propósito.

Este concepto es clave para un modelo integrado porque se constituye en el proceso central de toda dirección general debido a que define el quehacer de la empresa, su orientación y la manera como va a encaminarse hacia unas finalidades.

La finalidad de este proceso de dirección consiste en la formalización y comunicación de los objetivos de la empresa, de tal forma que los miembros de la organización puedan comprender cuáles son sus contribuciones personales a ese propósito empresarial. Este objetivo se logra mediante los procesos de planeación estratégica, que se constituyen en un método específico para

definir y formalizar los objetivos de una empresa a partir del diálogo sobre las finalidades, la misión y las preferencias de la dirección respecto de la empresa.

#### **4.2. La importancia de la organización para la dirección general**

En segundo lugar, el logro de la cooperación de las personas hacia los propósitos, los objetivos y las estrategias de la empresa es la principal contribución que se espera de un director general. El concepto de dirección de Andrews estaba anclado en las realizaciones y contribuciones de un director general a través de la organización. Por eso, Andrews entendió que el fin de toda organización humana es asegurar la colaboración libre con actividades como la motivación, la compensación y el seguimiento del desempeño de las personas en la organización.

La razón por la cual Andrews observó la colaboración humana como esencial en el proceso de dirección fue porque la relación entre la estrategia, o sea, los objetivos de la empresa, y la estructura directiva son inseparables a la hora de asegurar el cumplimiento de la misión de la empresa y, por este hecho, el papel del director general consiste en promover el diálogo entre los fines de la empresa y la manera de organizar a las personas en su puesto de trabajo para el cumplimiento del fin de manera eficaz. En este sentido, Andrews dedicó buena parte de su obra a explicar la importancia de las estructuras organizativas y sus relaciones con los sistemas de dirección, y mostró la manera cómo debía orientarse el proceso de dirección en términos organizativos, con herramientas organizacionales, tales como los organigramas, los incentivos, los sistemas de información y los procesos de comunicación.

### **4.3. El valor de las decisiones**

En tercer lugar, el medio de actuación de un director general, según Andrews, consistía en la toma de decisiones, acorde con las circunstancias y situaciones concretas de cada empresa. Esto significaba que para Andrews la descripción de la estrategia de la empresa no era un sustituto del personal del criterio por el directivo.

Por esta razón, Andrews y el grupo de BP se empeñaron en diseñar y poner en práctica una asignatura basada en la toma de decisiones y la solución de problemas siguiendo la tradición de HBS. Asimismo, unieron este propósito de aprendizaje con el método del caso como procedimiento específico de desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes de la dirección general. Gracias a esto, Andrews y BP fueron reconocidos como los promotores del *Harvard Case Paradigm*.

Este hecho significó un gran énfasis de Andrews y BP en el desarrollo del método del caso y en la formación de profesores en esta metodología debido a que observaron un impacto muy positivo para el desarrollo de directivos. En resumen, este grupo creía en la importancia de un aprendizaje basado en la experiencia de profesores *practitioners*.

### **4.4. Los valores personales del director general**

En cuarto lugar, Andrews consideraba que los valores personales de un director general son esenciales para la empresa porque configuran el carácter de esta y, sobre todo, las pautas de comportamiento para todos los miembros de la organización, lo cual contribuye a la creación de la cultura organizacional de la empresa.

Andrews creía en esto porque partía de una convicción, que consistía en concebir metafóricamente a la empresa como la sombra alargada del director general, lo cual significaba

que la personalidad del máximo directivo ayudaba a configurar el comportamiento colectivo de los miembros de la organización. Asimismo, el proceso de dirección no podía desligarse de las preferencias y los valores personales del protagonista porque este no era un proceso impersonal, libre de valores, estilos o influencias.

En consecuencia, Andrews diseñó, para los procesos de planeación estratégica, una metodología orientada a que tanto las expectativas como las preferencias de los directores generales quedaran consignadas en los planes institucionales de la empresa.

Así las cosas, la finalidad del aprendizaje en dirección es el desarrollo y perfeccionamiento del juicio (*judgement*) de quienes ejerce la dirección. En el presente estudio, denominaré como prudencia esa capacidad que agrupa categorías como criterio, discernimiento, inteligencia práctica, dictamen o sensatez, entre otras. La prudencia es la recta razón al obrar de acuerdo con unas circunstancias. Esa finalidad confirma, entonces, que la dirección general es una tarea compleja; no es una teoría y, por tanto, se trata de un saber que requiere de capacidades políticas que se desarrollan a partir del conocimiento prudencial de la realidad, es decir, aquel saber práctico que se enfrenta continuamente a la contingencia, la incertidumbre y el azar.

Este aprendizaje tan especial debe desarrollarse de manera práctica y situacional. Por esto, la dirección general no se debería enseñar en el plano teórico, especulativo ni analítico; por el contrario, ha de enfocarse en el desarrollo de la prudencia, o sea de la capacidad de tomar decisiones justas y convenientes, según las circunstancias. En consecuencia, el método adecuado para este tipo de aprendizaje es el del caso porque es específico y situacional, ayuda a desarrollar habilidades decisionales y, sobre todo, se nutre de la experiencia como fuente de aprendizaje.

Naturalmente, así como el método del caso es la mejor alternativa para este tipo de aprendizaje, lo anterior no obsta para considerar aquellas metodologías que desarrollan habilidades

prácticas de la dirección, como los talleres, las simulaciones, los juegos de rol y la resolución de problemas, entre otros.

De igual modo, de la mano del sistema de aprendizaje surge el enfoque de aproximación a la realidad que, a mi juicio, debe preservar los elementos inductivos que desarrollaron Andrews y su grupo. La visión de la empresa con una mirada clínica de su realidad única y particular es una gran aportación de Andrews a la dirección general, para evitar recetas y fórmulas cerradas.

#### **4.5. La empresa como institución**

Por último, Andrews otorgó a la dirección general una gran responsabilidad. Esta consistió en desarrollar la institucionalidad en la empresa. Tal hecho es crucial para delimitar los deberes morales de la dirección general con el bien común de la sociedad. La institucionalidad significa que la dirección tiene deberes con todos los grupos sociales (*stakeholders*) que integran la empresa.

Lo anterior se debe a que la empresa debe entenderse en un sentido amplio y no restrictivo. Me refiero a que la empresa no es un ente aislado e individual que vela por sus intereses económicos. Por el contrario, una empresa es una institución que forma parte de la sociedad, vela por su desarrollo y, sobre todo, genera las condiciones de crecimiento moral y profesional de sus miembros.

En última instancia, la ética en la dirección general no es una categoría o código que debe seguirse. La ética se desarrolla en las decisiones de quien ejerce la dirección. Por eso, como creía Andrews, la alta dirección es en sí misma la depositaria última de la integridad y ejemplaridad para toda la organización. La ética, en la dirección general, no es abstracta, puesto que se encarna en la conducta y las decisiones de quien es cabeza de esa organización.



## Capítulo 2. Michael E. Porter introdujo la economía al campo de la dirección general de empresas

“Las ideas de los economistas y de los filósofos de teoría política, tanto cuando están en lo cierto como cuando están equivocados, son más poderosas de lo que comúnmente se cree. De hecho, el mundo está regido por muy pocas cosas más. Los hombres prácticos, que creen estar completamente excluidos de cualquier influencia intelectual, habitualmente son esclavos de algún economista difunto”, John Maynard Keynes, tomado de *Estrategia, una historia*<sup>164</sup>

En este apartado estudiaré al profesor, consultor y escritor Michael Eugene Porter y sus aportaciones al proceso de la dirección general. Igualmente, comentaré algunas de sus limitaciones respecto a sus teorías y conceptos. Iniciaré, entonces, esta parte con los aspectos biográficos de Porter y luego, siguiendo el orden establecido, analizaré las contribuciones, las limitaciones y, por último, los conceptos clave para un modelo integrado de dirección general.

Elegí a Porter porque, al igual que Andrews, representa una escuela de pensamiento en el campo de la dirección general y de la estrategia. Tanto Andrews como Porter desarrollaron su actividad académica en la enseñanza de la asignatura de *Business Policy* en HBS.<sup>165</sup>

Michael Porter es un profesor y autor muy prolífico. Su carrera académica ha estado marcada por cerca de diecinueve libros y más de un centenar de artículos, en los campos de la

---

<sup>164</sup> Freedman, L. [2013(2016)], p. 739.

<sup>165</sup> Para autores como Lawrence Freedman, del King’s College, de Londres, Porter se formó en una escuela de la estrategia basada en una “filosofía holística” y multidimensional, denominada *Business Policy*. Véase Freedman, L. [2013(2016)], p. 748.

dirección y estrategia, la competitividad, el desarrollo económico, la salud pública y, recientemente, los asuntos sociales y ambientales.

## **1. Aspectos biográficos de Michael E. Porter**

Porter se ha centrado con firmeza en los principios atemporales. La suya es una teoría general aplicable a todos los casos. Si entra en el mundo de Porter, habrá de prescindir de las metáforas atractivas: sin océanos azules ni elefantes que bailan ni quesos que se mueven. A cambio obtendrá mapas claros y rigurosos entre la estrategia y el desempeño financiero de su firma (...).

Palabras de la exeditora de HBR, Joan Magretta sobre Michael E. Porter<sup>166</sup>

A continuación, describiré los aspectos fundamentales de la vida y las contribuciones académicas del profesor de HBS Michael Porter y sus principales aportes tanto a la disciplina de la dirección general como de la estrategia. Presentaré algunos aspectos centrales de la infancia y la juventud de Porter y, especialmente, las influencias intelectuales y académicas que tuvo este autor durante su vida académica inicial.

Elegí a Porter por varias razones. La primera razón radica en el hecho de que Porter estaba inmerso en la tradición de la *Business Policy* como campo precursor de la dirección general. En segundo término, porque es uno de los escritores del mundo de los negocios más publicados, traducidos y leídos en los últimos tiempos. Las palabras estrategia, competencia o diferenciación en el lenguaje de los negocios están muy unidas a este profesor de HBS. Por ejemplo, uno de sus

---

<sup>166</sup> Magretta, J. (2013), p. 9.

libros, *Competitive Strategy*, está disponible en 17 idiomas y ha contado con cerca de 53 ediciones.<sup>167</sup>

### **1.1. Vida inicial**

Michael Eugene Porter nació en Ann Arbor, Michigan, en 1947. El padre de Porter fue oficial del Ejército de los Estados Unidos.<sup>168</sup> En su niñez, viajó a muchos lugares del mundo en compañía de sus padres, y en 1969 obtuvo un *Bachelor of Science degree in Engineering* (BSE), en el campo de la ingeniería mecánica y aeroespacial, en la Universidad de Princeton, donde se destacó por tener las mejores calificaciones de su promoción.

Porter se destacó en el campo de la competición, especialmente con el golf. También le gustaban el fútbol, el baloncesto y el béisbol. Él mismo explicaba en una entrevista el porqué de su afición a los deportes; sostenía que el deporte le ayudó a definir sus preferencias hacia la competencia, las estrategias, las tácticas y las técnicas para asegurar el triunfo.<sup>169</sup>

En la Universidad de Princeton, Porter participó en los intercolegiados de golf y fue campeón del torneo celebrado en Nueva Inglaterra. Posteriormente, fue seleccionado para el equipo de la asociación de universidades, que agrupa a los distintos programas e instituciones deportivas en Estados Unidos y Canadá, denominada The National Collegiate Athletic Association (NCAA).

Después de graduarse en la Universidad de Princeton, fue presionado por sus padres para que cursara un doctorado en ingeniería, dadas sus condiciones técnicas y su especialización en esta

---

<sup>167</sup> Aktouf, O. (2005), pp. 75-94.

<sup>168</sup> Porter también tuvo inclinación por la carrera militar, hasta ostentar el rango de capitán de la reserva del Ejército de los EE. UU. Esta información fue obtenida de la web de HBS. Disponible en <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>. Consultada el 15 de agosto de 2018.

<sup>169</sup> Kiechel, W. (2010), p. 121.

área. Sin embargo, él quería estudiar algo más holístico, más integral, más directivo. Uno de sus profesores, Burton Gordon Malkiel,<sup>170</sup> le indicó que el sitio que probablemente buscaba era Harvard Business School. Finalmente, comenzó a estudiar el MBA de HBS, en 1969.<sup>171</sup>

Cuando ya cursaba el MBA en HBS, Porter se interesó profundamente por la asignatura de *Business Policy*, que impartía Christensen<sup>172</sup> y a la que pertenecía el profesor Kenneth R. Andrews. A pesar de todo, el comienzo en este curso no fue fácil para él, porque inicialmente no intervenía en las sesiones de discusión de los casos, hasta tal punto que el mismo Christensen le llamó la atención y le pidió más participación en clase. Así lo hizo y, desde ese momento, se destacó como el mejor alumno de su promoción. A partir de ese entonces, Porter descubrió su vocación como profesor.<sup>173</sup>

## 1.2. Porter y la década de 1970

Una vez culminó su MBA, Porter se vinculó como profesor asistente en HBS, en el Departamento de *Business Policy*. Estando allí, trabajó con los profesores sénior y de mayor prestigio de la escuela en ese momento; era el grupo de Christensen, Andrews, Hamermesh y Bower, entre otros. En este grupo, Porter colaboró con algunas ediciones del libro *Business Policy, text and cases* y se encargaba de los temas relacionados con la estrategia económica.

En 1971, Porter inició su doctorado, que no fue en negocios ni administración, sino en el Departamento Economía de la Facultad de Ciencias y de Artes de la Universidad de Harvard. Con

---

<sup>170</sup> Burton Gordon Malkiel (1932) es un economista y escritor estadounidense muy reconocido por su libro de texto en finanzas *A Random Walk Down Wall Street* y por sus teorías sobre los mercados eficientes.

<sup>171</sup> Kiechel, W. (2010), p. 121.

<sup>172</sup> El profesor de *Business Policy*, R. Chris Christensen fue para Porter su amigo, mentor y maestro. Así lo indicó Porter cuando recibió el nombramiento de *University Professor* de la Universidad de Harvard, en el año 2000. Información disponible en <https://news.harvard.edu/gazette/story/2000/12/michael-porter-named-university-professor/>. Consultada el 15 de agosto de 2018.

<sup>173</sup> Kiechel, W. (2010), p. 122.

esta decisión, cambió de facultad y de profesores, y pasó del campo de la administración y la dirección de empresas al de la teoría económica.<sup>174</sup>

Al cursar el doctorado en Economía, Porter se interesó por el campo de la organización industrial (en adelante OI), una rama que estudia la teoría de la empresa desde la relación entre la estructura de los mercados y la empresa, a partir de premisas como la competencia perfecta y las restricciones a esta premisa, como los costos de transacción, la información limitada y las barreras de entrada, así como los temas relacionados con el comportamiento de la empresa en entornos de competencia y monopolio.

En el Departamento de Economía de Harvard conoció a Richard E. Caves, con quien creó y desarrolló una línea de investigación y trabajo alrededor de los temas de la OI.<sup>175</sup> Este trabajo tuvo un fuerte impacto en su carrera como profesor.

Porter, en su doctorado, estudió a los primeros autores que, a comienzos de la década de 1930, desarrollaron el área de la OI. Leyó con especial interés a los profesores Edward Chamberlin (1899-1967)<sup>176</sup>, Joan Robinson (1903-1973)<sup>177</sup>, Edward S. Mason (1895-1988)<sup>178</sup> y luego a Joe S.

---

<sup>174</sup> Esa decisión puede parecer extraña, porque en aquel entonces la tradición era que los profesores, después de cursar el MBA, iniciaban el DBA (*Doctor of Business Administration*) en la misma escuela de negocios, tal como lo hicieron profesores como Edmund Learned, George Albert Smith Jr. y R. Chris Christensen.

<sup>175</sup> Richard Earl Caves (1931) es un economista y profesor emérito de la Universidad de Harvard; desarrolló temas de investigación alrededor de la competencia internacional, las empresas multinacionales y las industrias creativas, entre otros. Véase Argyres N. y MacGahan, A. (2002), pp. 43-52.

<sup>176</sup> Edward Chamberlin fue un economista estadounidense que perteneció a la corriente del economista fundador de la Escuela de Chicago, Frank Knight (1885-1972). Estudió las relaciones entre la competencia, el consumidor y los precios. También acuñó el concepto de diferenciación del producto; este, a su vez, fue popularizado por Porter en el mundo de las escuelas de negocios y en el campo empresarial. Su principal libro se titula *The theory of monopolistic competition* (1933).

<sup>177</sup> Joan Robinson fue una economista británica de la Universidad de Cambridge y desarrolladora de las ideas del economista inglés John Maynard Keynes (1883-1946). Su principal obra es *The economics of imperfect competition* (1933).

<sup>178</sup> Edward S. Mason fue un reconocido economista estadounidense quien desarrolló su carrera en la Universidad de Harvard y en la Asociación Económica Estadounidense. Durante la Segunda Guerra Mundial, también fue asesor del Gobierno de los Estados Unidos y del Banco Mundial. Su principal aportación a la economía es *La doctrina del costo comparativo* (1926).

Bain (1912-1991),<sup>179</sup> quienes fueron pioneros en el estudio tanto de la estructura de la competencia en cada industria como del análisis sobre la competencia monopolística.<sup>180</sup>

Brevemente, presentaré las principales ideas de cada autor y su influencia en Porter:

- a) Chamberlin tuvo como principal idea que “los precios de mercado se forman bajo la influencia de factores, tanto competitivos como monopolísticos. Por tanto, su objetivo es lograr una teoría general de los precios, en la que monopolio y competencia no constituyan categorías excluyentes, sino actitudes interrelacionadas”.<sup>181</sup>

En este sentido, Chamberlin creyó que las relaciones entre ambas categorías (monopolio-competencia) podían dar lugar a una situación denominada “competencia de calidad”, que era una forma de “monopolio intrínseco”; es decir, aquel que se crea por las condiciones especiales de un producto.<sup>182</sup> Es el caso, por ejemplo, de los productos únicos que son el resultado de una invención o de una patente, porque crean una necesidad exclusiva.

- b) Joan Robinson, de forma similar, argumentó que una empresa, ante la conciencia de una situación de relativo monopolio, no tiene motivos para considerar la teoría de la competencia, porque, aunque las empresas controlen su propia producción, siempre corren el riesgo de que los consumidores se pasen a los productos sustitutivos de sus

---

<sup>179</sup> Joe S. Bain fue un distinguido economista estadounidense de Berkeley y es considerado uno de los padres de la OI. Su tutor fue el reconocido economista Joseph Schumpeter (1883-1950) y sus principales influencias intelectuales fueron Chamberlin y Mason. A Bain se le denominó el promotor de la OI gracias al libro *Industrial organization: a treatise* (1959).

<sup>180</sup> El objetivo de Chamberlin y Robinson fue “establecer un esquema interpretativo que reuniese en una sola teoría todo el abanico de los diversos grados de competencia que se presentaban en la realidad: desde el monopolio hasta la competencia perfecta. Todos ellos se caracterizan por realizar un enfoque marginalista; es decir, una aproximación microeconómica y subjetiva, y un razonamiento abstracto e inductivo”. Véase Martínez-Echevarría, M. A. (1983), p. 243.

<sup>181</sup> Martínez-Echevarría, M. A. (1983), p. 247.

<sup>182</sup> Martínez-Echevarría, M. A. (1983), p. 248.

competidores.<sup>183</sup> Como explica el profesor Martínez-Echevarría, el criterio predominante de Robinson fue la idea de la diferenciación del producto. Porter extrajo de las teorías de Chamberlin y Robinson las ideas sobre la competencia, la diferenciación y, especialmente, el concepto de las amenazas provenientes de los productos sustitutos.

- c) Edward S. Mason (1895-1988) “sugirió que la estructura de una industria determinaría el comportamiento de los compradores y de los vendedores y, consecuentemente, el rendimiento de la industria en términos de rentabilidad, eficiencia e innovación”.<sup>184</sup> Asimismo, esta tesis sobre las industrias llevó a Mason a explicar por qué algunas de estas compañías podían obtener buenos beneficios durante largos periodos.<sup>185</sup> Con base en las ideas de Mason, Porter estudió la relación entre industria-empresa-competencia. A partir de este análisis, formuló el conocido esquema de las cinco fuerzas competitivas.
- d) Finalmente, Joe S. Bain (1912-1991) intentaba demostrar la relación entre “la estructura de los sectores y su rendimiento, mediante una investigación centrada en un número limitado de variables estructurales”.<sup>186</sup> Es decir, Bain efectuó una investigación empírica con la que buscó demostrar la relación entre un sector industrial y la rentabilidad de la empresa. En este esfuerzo conceptual, Bain identificó los tres tipos de obstáculos para la entrada de nuevos competidores en un sector, tal como explica Ghemawat:<sup>187</sup> (1) una ventaja absoluta de costes para una empresa establecida (una patente en vigor, por ejemplo), (2) un grado importante de diferenciación del producto y (3) economías de escala.

---

<sup>183</sup> Martínez-Echevarría, M. A. (1983), p. 252.

<sup>184</sup> Ghemawat, P. (2007), p. 29.

<sup>185</sup> Ghemawat, P. (2007), p. 29.

<sup>186</sup> Ghemawat, P. (2007), p. 29.

<sup>187</sup> Ghemawat, P. (2007), pp. 29 y 30.

Porter halló en las tesis de Bain el fundamento para formular su principal idea sobre la estrategia competitiva de una empresa basada en el atractivo del sector y su posición en este. Asimismo, Porter –con apoyo en las ideas de Bain– señaló que los costes bajos y la diferenciación eran los principales tipos de la ventaja competitiva.

Estas relaciones entre Bain, Mason, Robinson y Porter confirman que el proyecto de este último consistió en trasladar los conceptos económicos al lenguaje de la administración de empresas; para ello, se ancló en las ideas de estos pensadores modernos de la economía, que estudiaron la teoría de la competencia, especialmente en el marco conceptual de la microeconomía neoclásica.<sup>188</sup>

En 1973, Porter obtuvo el PhD en Economía. Su disertación doctoral recibió el premio David A. Wells en Economía, por sus aportaciones a la investigación sobre la organización industrial.<sup>189</sup> Ese mismo año, a la edad de 26 años, fue ascendido a *assistant professor* en Harvard Business School, para que trabajara en la asignatura de *Business Policy*. Esta promoción se debió a la culminación de su doctorado y a sus méritos investigativos en el campo de la OI; sin embargo, en el campo de la BP, Porter no tenía ninguna credencial académica ni tampoco poseía experiencia práctica en los negocios y la dirección.

Sumado a lo anterior, el departamento de BP contaba con los profesores de mayor renombre en HBS, y estos, frente a las ideas de Porter, no manifestaban mayor entusiasmo. En primer lugar, Christensen y Andrews no consideraron que los contenidos de organización industrial y el enfoque económico cupiese en *Business Policy*. En segundo lugar, la filosofía de la *Business Policy*

---

<sup>188</sup> Martínez-Echevarría, M. A. (2005), p. 292. De hecho, en una entrevista, Porter señaló que encontraba coincidencias entre la BP y la OI, dado que ambas abordaban el análisis de las industrias, y, precisamente, su trabajo consistió en tender un puente entre la dirección y la economía. Véase Argyres N. y MacGahan, A. (2002), pp. 43-52.

<sup>189</sup> Esta información fue obtenida de la web de HBS. Disponible en <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532> Consultada el 15 de agosto de 2018.

sostenía que cada empresa era única y diferente, mientras que Porter<sup>190</sup> aseguraba lo contrario. Estas diferencias empezaron a generar una tensión en el claustro de la asignatura, entre un joven y brillante profesor y unos profesores de gran reconocimiento en HBS y en la universidad.

Esta época fue la de mayor tensión psicológica para Porter, porque era profesor de una asignatura cuyos contenidos no compartía con el grueso de sus colegas. Como comenta Kiechel, vivió “momentos de desaliento”, porque la corriente dominante en HBS era la BP y él formaba parte de un equipo de profesores que trabajaba sobre un paradigma académico que él no compartía del todo.<sup>191</sup>

En 1975, Porter continuó con su objetivo de ganarse el respeto del claustro de profesores de HBS. El camino que eligió fue la investigación. Por ese motivo, junto con Richard E. Caves, el profesor del Departamento de Economía de la Universidad de Harvard, efectuó un rastreo sobre la relación entre la formulación de las estrategias competitivas y el sector en el que compete una empresa. Fruto de este trabajo es su primer artículo, publicado en 1975, y que tituló “Note on the structural analysis of industries”.<sup>192</sup>

Este artículo le sirvió a Porter para esbozar su camino hacia la consolidación académica. Igualmente, le permitió mostrar el resultado global de su trabajo como investigador, que consistió en una creativa combinación de disciplinas académicas que terminaron en una síntesis<sup>193</sup> entre la dirección general y la estrategia, agrupadas alrededor de *Business Policy*, y los postulados y principios de la organización industrial.

---

<sup>190</sup> La tradición de la BP y de HBS consistía en ver la empresa como una entidad de increíble complejidad. Toda situación empresarial y directiva es única, porque relaciona personas, mercados y productos (Magretta, J. [2013], p. 7).

<sup>191</sup> Kiechel, W. (2010), p. 130. Véase también Argyres N. y MacGahan, A. (2002), pp. 43-52.

<sup>192</sup> Porter, M. E. (1975), pp. 1-19.

<sup>193</sup> Porter aprovechó lo mejor de ambas disciplinas. Efectuó el tipo de trabajo analítico con muchos datos que probaban y ampliaban los conceptos de la OI y, simultáneamente, analizó cientos de casos empresariales para entender las reglas de la competencia y del rendimiento superior. En resumen, llevó a cabo una conciliación entre la teoría económica y la práctica del *management*. Véase Magretta, J. (2013), p. 8.

De igual modo, Porter aprovechó este trabajo para llenar los vacíos que los críticos habían señalado sobre *Business Policy* que, fundamentalmente, eran la falta de rigor empírico.<sup>194</sup> Con su conocimiento de la teoría económica, en este artículo se lanzó a desarrollar un concepto de la estrategia de una manera más sistemática y disciplinada. A Porter, el *SWOT Analysis* le parecía amplio y general y, por esto, no creía que tuviera el rigor para aportar metódicamente a la toma de decisiones estratégicas.<sup>195</sup>

Curiosamente, Porter se basó en la teoría económica, pero no usó los métodos de investigación cuantitativos y matemáticos de esta disciplina ni los que utilizaban sus maestros, como Chamberlin, Robins, Mason o Bain. Entendió que el campo de la dirección no seguía la misma lógica de la economía. Por ejemplo, en economía se estudiaba un fenómeno y luego se llevaba a un modelo matemático; mientras que, en la dirección, la complejidad y la multidimensionalidad de la empresa y de la organización impedían el desarrollo de modelos explicativos de la realidad.<sup>196</sup> Por esta razón, Porter eligió el método de investigación denominado “The case-study approach”, en lugar del “Modeling large/scale statistical testing”, que es propio de los economistas.<sup>197</sup>

No obstante lo anterior, Porter, en este artículo, marcó una profunda distancia con un principio fundacional del grupo de profesores de *Business Policy*. Estos sostenían que cada empresa y cada situación de negocios eran realidades únicas y singulares. Por el contrario, Porter

---

<sup>194</sup> Porter, en ese momento, era miembro del Departamento de BP y contaba con 26 años. Asimismo, según Mintzberg, Porter se enfocó en proporcionar la solidez teórica que les faltaba a Andrews y, en general, a los profesores de la BP. Véase Mintzberg *et al.* [1998(2016)], p. 111.

<sup>195</sup> Argyres N. y MacGahan, A. (2002), pp. 43-52. Véase también Grant, R. (2008), pp. 276-281. De acuerdo con Magretta, antes de Porter, el modelo de diagnóstico era el *SWOT*. Su intención era correcta y consistía en relacionar la empresa con su entorno, pero era una herramienta débil. Como no se fundamentaba en principios coherentes de la economía, esta herramienta terminaba siendo una lista aleatoria de elementos basados en la subjetividad de quien moderaba la sesión. Véase Magretta, J. (2013), p. 36.

<sup>196</sup> Porter, en lugar de trabajar sobre modelos, prefirió diseñar esquemas o *frameworks*, para explicar sus teorías y conceptos.

<sup>197</sup> Argyres N. y MacGahan, A. (2002), pp. 43-52.

mantuvo el interés en crear ciertas generalizaciones o principios generales sobre el comportamiento de los mercados y del entorno, a partir de la cuales pretendía que el directivo trazara pautas válidas o categorías para la toma de decisiones en materia de estrategia empresarial.<sup>198</sup> En consecuencia, construyó todo su aparato conceptual con base en el método deductivo,<sup>199</sup> que surgió de su formación académica doctoral en la teoría económica de la organización industrial.<sup>200</sup>

Porter tradujo el concepto de estrategia empresarial al idioma de la competencia y la rivalidad dentro de los mercados económicos. Esto era algo completamente distinto a lo que se entendía hasta ese momento por estrategia en los términos de Kenneth R. Andrews (1965) e Igor Ansoff (1965)<sup>201</sup>, quienes entendían el concepto de estrategia alrededor de objetivos, metas, recursos y el respectivo proceso para el diseño y la planeación. Por este hecho, Porter diseñó un modelo para analizar la competencia en un mercado abierto y señaló las correspondientes estrategias que debían tener en cuenta los directivos para que pudieran competir con éxito.

El punto de arranque de Porter estaba en una pregunta esencial: ¿cuáles son los determinantes fundamentales de rentabilidad en una industria?<sup>202</sup> La respuesta que encontró a esta pregunta provino de dos fuentes principales de análisis: en primer lugar, la demanda del mercado en términos de precios, competencia, productos y clientes; en segundo lugar, la oferta productiva de la empresa en cuanto a insumos, mano de obra y, en general, las actividades que esta realiza.

---

<sup>198</sup> Argyres N. y MacGahan, A. (2002), pp. 43-52.

<sup>199</sup> El método deductivo es una manera de aproximarse a la realidad mediante unas premisas que ayudan a inferir, necesariamente, unas conclusiones. Se parte de lo general (una teoría o una norma) y se llega a lo particular (un comportamiento). Cabe anotar que las ciencias económicas basan sus conclusiones, principalmente, en razonamientos deductivos. Al respecto, Porter diseñó estrategias ideales para determinadas situaciones. Véase Mintzberg *et al.* [1998(2016)], pp. 110 y ss.

<sup>200</sup> Porter, M. E. (1975), pp. 1-19.

<sup>201</sup> Ansoff, I. [1965(1976)].

<sup>202</sup> El gran interés investigador de Porter estaba en la pregunta que lo llevó a descubrir las claves del desempeño superior y el éxito competitivo. A Porter le interesaba saber por qué algunas empresas son más rentables que otras.

Asimismo, la unidad de análisis para entender las dinámicas empresariales con más claridad fue la industria. Porter vio que, cada vez que se afectaba alguna de estas variables, inmediatamente disminuía la rentabilidad de la empresa que participaba en una industria. En resumen, se trató de un análisis competitivo para la definición de estrategias en un marco de rentabilidad empresarial.

La novedad de este artículo no estuvo en el contenido ni en los resultados de su investigación. Fue, precisamente, la forma de presentarlo. Porter presentó una idea compleja, y para especialistas en economía, de una manera fácil, a fin de que la entendiera una comunidad de negocios ávida de respuestas a la encrucijada competitiva que enfrentaba Estados Unidos ante el éxito de los productos japoneses en los años setenta.<sup>203</sup> En consecuencia, este autor convirtió la filosofía, las premisas y los modelos económicos de la OI en simples esquemas gráficos basados en conceptos de fácil comprensión para el público del mundo empresarial.<sup>204</sup> Con esta idea, Porter presentó en sociedad el famoso esquema de las cinco fuerzas que configuran la competencia en una industria<sup>205</sup>, más conocido como “el modelo de las cinco fuerzas de Porter”.

Porter creía que la empresa era un sujeto económico que competía en múltiples y diversas arenas. Por consiguiente, la tarea de la dirección general consistía en defenderse o avanzar con una posición en el mercado competitivo para capturar el valor creado en la industria.

De igual modo, la comprensión de la competencia mediante esquemas fue para Porter lo mismo que para Andrews constituyó el rol del director general; es decir, ambos fueron profesores

---

<sup>203</sup> En los años setenta se presentó un fuerte movimiento hacia el libre comercio entre las economías nacionales. Este fenómeno generó en las empresas de los Estados Unidos una nueva dinámica empresarial, que se basaba en una mayor presión competitiva. Estados Unidos enfrentaba una competencia muy fuerte de los productos japoneses, con la gran diferencia de que los artículos del país asiático mostraban unos grandes atributos tecnológicos, eran de gran calidad y se vendían a bajos precios. Ante este fenómeno, las empresas estadounidenses sintieron la presión de la competencia y, como consecuencia, empezaron a mirar y a preguntar en las escuelas de negocios por nuevas técnicas de dirección que les ayudaran a resolver los problemas de competitividad.

<sup>204</sup> Cabe anotar que Bruce Henderson, director de Boston Consulting Group (BCG), a finales de los años sesenta, popularizó los esquemas gráficos basados en conceptos. Como ejemplo tenemos: “The growth-share matrix”, “The experience curve” y “The advantage matrix”.

<sup>205</sup> Porter, M. E. (1975), pp. 1-19.

y escritores de la *management*, pero cada uno tuvo un objeto de estudios radicalmente diferente. Uno puso el acento en lo externo a la empresa y el otro se enfocó en el liderazgo de quien hace cabeza en una organización.

Porter, con el modelo de las cinco fuerzas, pretendió analizar y describir los determinantes de la rentabilidad de una industria mediante la evaluación de los factores de la demanda económica, que inciden en los precios de un producto o servicio, y los factores de oferta productiva, que determinan la estructura de costos relativos de una empresa en un ambiente de competencia. El principio general de este modelo consistía en una premisa básica: “Cuanto más potente fuera la fuerza, mayor presión podría imponer a los precios o a los costos, o a ambos, y por lo mismo menos atractiva resultaría para los participantes”.<sup>206</sup>

En este orden de ideas, la empresa respondía a la presión como una entidad competitiva en diferentes campos:

- Competencia por las utilidades con los rivales: todos quieren ganar.
- Competencia con los clientes: quieren pagar menos y recibir más.
- Competencia con los proveedores: quieren cobrar más por menos.
- Competencia con los productores: quienes podrían sustituir los productos de la empresa.
- Competencia con los rivales potenciales: aquellos que quieren entrar al mercado.

Esta forma de pensamiento era la lógica del modelo de las cinco fuerzas, que consistía en entender cómo funciona la industria y cómo se crea y se comparte el valor.<sup>207</sup>

En consecuencia, Porter, con su primer artículo publicado en *Harvard Business Review*, una de las principales revistas de dirección y negocios en los Estados Unidos, cambió los

---

<sup>206</sup> Véase Magretta, J. (2013), p. 37.

<sup>207</sup> Véase Magretta, J. (2013), p. 34.

paradigmas vigentes de la dirección general, esto es de la tradición de la *Business Policy*. Pasó de un proceso de la dirección general basado en el paradigma propósitos-estructuras-personas, propio de la estrategia corporativa, a una nueva corriente de pensamiento que estaba centrada en la competencia, en la posición de la empresa en la industria y, sobre todo, en una organización orientada a los aspectos externos de la compañía. En resumen, pasó de una idea de la estrategia enmarcada en un propósito organizacional a un modelo de la estrategia basado en un prototipo de competitividad para la toma de decisiones; o sea, una nueva teoría que gravitó alrededor de la estrategia competitiva.<sup>208</sup>

Después de esta exitosa publicación, en 1975, Porter, en su condición de profesor del Departamento de *Business Policy*, ofreció una asignatura electiva<sup>209</sup> para los estudiantes del programa MBA de HBS, con el nombre de *Industry and Competitive Analysis* (ICA). En poco tiempo, esta materia opcional alcanzó el reconocimiento en toda la escuela.<sup>210</sup> Porter empezó a sobresalir notablemente en HBS y en el mundo de los negocios.<sup>211</sup>

Porter continuó con la investigación sobre los sectores y la creación de estrategias en las empresas. Durante ese periodo –según Kiechel–, dedicó su tiempo a leer muchos estudios de casos de empresas individuales y de sectores, lo mismo que artículos de revistas como *Fortune* y *Forbes*. Este académico seguía trabajando en los puntos de intersección de la dirección de empresas con la

---

<sup>208</sup> En una entrevista, Porter señaló que sus ideas eran una salida de la tradición de la BP. Luego indicó que esa fue una batalla que ganó. Véase Argyres, N. y MacGahan, A. (2002), pp. 43-52. Véase también Grant, R. (2008), pp. 276-281.

<sup>209</sup> Una asignatura electiva es aquella materia que el estudiante puede tomar libremente de acuerdo con su perfil e intereses. De igual forma, las electivas no forman parte del programa formal curricular; por el contrario, varían según la oferta académica disponible.

<sup>210</sup> Porter empezó a convertirse en un profesor de prestigio. Según la costumbre en HBS, había dos formas de ganar prestigio y estatus: primero, tener un curso popular en la programación académica y, segundo, participar como asesor en consejos directivos de empresas importantes (Kiechel, W. [2010]).

<sup>211</sup> Llama la atención que Porter se empezó a destacar por fuera de la asignatura de la *Business Policy* y, como se ha visto, forjó su carrera en otra área disciplinar que él mismo ayudó a reconfigurar, cuya denominación es *Competition and Strategy*.

organización industrial. Con este objetivo en mente, publicó en 1979 el artículo “How Competitive Forces Shape Strategy”,<sup>212</sup> que le mereció el Mckinsey Award como el mejor texto publicado en *Harvard Business Review* ese mismo año.<sup>213</sup>

Con “How Competitive Forces Shape Strategy”, a diferencia del anterior, Porter decidió llevar los mismos conceptos de la OI al campo de la dirección de una manera más clara y comprensible. Con dicho texto, tenía como objetivo mostrar que el trabajo esencial de un directivo estaba en la comprensión de la competencia y, sobre todo, en la capacidad de enfrentarla con éxito. Porter señalaba que, con la comprensión de estas fuerzas competitivas, se lograba diseñar la estrategia de la empresa con miras al logro de una rentabilidad que estuviera por encima de los rivales en esa industria. Por ejemplo, si una empresa se enfrentaba con un alto poder de negociación de un proveedor, entonces, la estrategia consistía en sustituir a este directamente o contratar a otros con mejores condiciones para la compañía en términos de rentabilidad.

En asuntos de dirección general, Porter brindó a los directivos los elementos analíticos y conceptuales para que desarrollaran una estrategia competitiva en la fase de formulación. En última instancia, con los estudios sobre la estructura de la industria y el análisis competitivo, buscó proveer a técnicos planificadores de mayores instrumentos analíticos, datos, teorías y modelos, para diseñar estrategias que fueran más allá de los rudimentarios análisis, como el *SWOT*, herencia de Andrews y su grupo. Recapitulando, lo que realmente logró Porter fue construir un siguiente nivel de la estrategia, que estaba dotado de rigor y principios inmanentes, y, sobre todo, se basaba en una sólida teoría económica.

---

<sup>212</sup> Porter, M. E. (1979), pp. 137-145.

<sup>213</sup> Esta información fue obtenida de la web de HBS. Está disponible en <https://hbr.org/2006/04/the-47th-annual-mckinsey-awards-recognizing-excellence-in-management-thinking> Consultada el 15 de agosto de 2018.

Durante este periodo, Porter elevó las industrias y los sectores a la cima de la unidad de análisis. Producto de esto, el análisis competitivo y de industria se convirtió no solo en un tema central de formación en las escuelas de negocios, sino que también lo fue del mundo empresarial y, especialmente, del campo de la consultoría.<sup>214</sup> Por este hecho, floreció la industria de la consultoría<sup>215</sup> y de las publicaciones en estrategia abigarradas de datos, estadísticas y matrices.<sup>216</sup> En igual sentido, el significado y el significado de la estrategia pasaron a denominarse *Strategy* o *Strategic Management*. Atrás quedaron los tiempos de la dirección general como *Business Policy*.

Los interrogantes que nos quedan sobre este periodo son los siguientes: ¿cuál era el papel de la dirección general en el pobre o gran desempeño de la empresa?, ¿estaba la realidad de la empresa ligada a las condiciones del entorno o de la industria, o había algo más?, ¿qué sucede con las historias de los líderes y los CEO que transforman sus empresas y las llevan a unos altos niveles de rentabilidad y crecimiento?, ¿cuál es, en última instancia, el factor determinante: el líder o las condiciones externas?, ¿o ambos?

---

<sup>214</sup> Joan Magretta, una reconocida profesora de HBS, comenta que, cuando fue estudiante del MBA de Harvard, conoció los modelos de Porter. Sin embargo, el lugar donde estudió a fondo a este autor fue en la consultora Bain & Company. “Los libros de Porter no estaban simplemente en los estantes de cada empleado. Los leíamos, los poníamos notas al margen, los releíamos y aplicábamos”. Véase Magretta, J. (2014), p. 6. De igual modo, Karen Phelan, consultora y escritora, quien trabajó para Deloitte a finales de los años ochenta, cuenta que su empresa usaba el libro de Porter (*Competitive strategy*) como modelo de trabajo, porque a los directores generales les parecía que sus hojas de cálculo y listas de control se podían aplicar a casi cualquier situación. Véase Phelan, K. (2013).

<sup>215</sup> En efecto, en Harvard Business School, entre 1965 y 1985, creció el porcentaje de personas que se dedicaron a la consultoría y los servicios financieros. Por ejemplo, para el caso de la consultoría, en 1975, un 12 % se dedicaba a este campo, mientras que para 1985 había ascendido al 22 %. Véase Khurana, R. (2007), p. 328.

<sup>216</sup> Mintzberg, H. (2005), p. 48. De hecho, el mismo Mintzberg señaló, en el libro *Directivos, no MBAs*, que, gracias a Michael E. Porter, la dirección de empresas pasó a convertirse en estrategia.

### 1.3. Porter y la década de 1980

Este es el periodo de mayor productividad académica e intelectual de Michael E. Porter. En esta sección presentaré los principales trabajos de este periodo, especialmente, las dos obras que lo catapultaron como uno de los grandes pensadores del *management* y de la estrategia empresarial en el siglo XX.

En 1980, Michael Porter publicó su primer libro, que tituló *Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors*.<sup>217</sup> Esta es una obra de gran volumen que escribió en 1975 como profesor de BP, mientras diseñaba el curso electivo del MBA, *Industry and Competitive Analysis (ICA)*.<sup>218</sup> En el prefacio de su libro, Porter indicó claramente cómo había surgido su obra y señaló que esta era el resultado de un viaje intelectual dedicado a la teoría económica de la organización industrial y la estrategia competitiva.<sup>219</sup>

El título de la obra muestra presenta varios aspectos para resaltar. El primero es que Porter enfatizó en el concepto de la estrategia competitiva, partiendo de la premisa de la existencia de mercados con una alta rivalidad entre las empresas. El segundo aspecto que llama la atención es la definición del autor sobre el libro como un conjunto de técnicas para el análisis de las empresas y de sus competidores. De ambos aspectos, puedo colegir que, por un lado, mantuvo la distancia con respecto al concepto de la dirección general, centrado en el CEO y en el desarrollo de su criterio (como se vio de la BP) y, por otro, presentó el libro como técnicas, lo cual nos lleva a pensar que Porter pretendía dar en su contenido categorías generales preelaboradas, para el uso y la aplicación por los tomadores de decisiones; en este caso, de los directores generales. Lo anterior confirma el enfoque deductivo de Porter a la hora de entender el proceso directivo.

---

<sup>217</sup> Este libro fue el más citado en la comunidad académica en el periodo 1980-1985 (Hambrick, D. C. y Chen, M. [2008]). Asimismo, tuvo más de 20 traducciones.

<sup>218</sup> Porter, M. E. [1980(2013)], p. 18.

<sup>219</sup> Porter, M. E. [1980(2013)], p. 27.

El éxito del libro se explica no solo por su rigor, consistencia y claridad conceptual, sino también porque Porter contó con mucha suerte a la hora de publicarlo; el entorno lo favoreció notablemente. En primer lugar, estaban de moda los esquemas gráficos y analíticos que popularizaron firmas de consultoría como BCG y Mckinsey, como forma de comunicación de las ideas del *management* en las empresas; Porter presentó al mundo su propia matriz basada en estudios conceptuales y teóricos, lo cual le generó credibilidad y respeto. En su segundo lugar, tenía a favor el entorno económico; como ya se comentó, este era muy proclive a las ideas de Porter, dado que existía una inquietud por encontrar una respuesta a la crisis económica derivada, entre otras razones, del éxito competitivo de empresas de otros países, específicamente de las japonesas, cuyos productos eran de mejor calidad y menor precio que los fabricados en Estados Unidos.<sup>220</sup> Este fenómeno fue palpable, sobre todo, en la industria automovilística, dado que los vehículos japoneses, en términos competitivos, arrasaron a las tradicionales firmas de los Estados Unidos, como Ford y General Motors.<sup>221</sup>

El libro de Porter se convirtió en un hito importante para los directivos y estudiantes del campo de los negocios, porque, realmente, logró captar la atención de académicos, consultores, empresarios y profesores de universidades en todo el mundo. Fue todo un *best-seller* en el ámbito

---

<sup>220</sup> En la segunda mitad del siglo XX, Japón generó un milagro económico sin precedentes en la historia económica reciente. Entre 1950 y 1973, su PIB creció a un promedio del 10,5 % durante todos los años. Este fenómeno se tradujo en un importante liderazgo comercial de productos manufacturados de alta tecnología y que fueron reconocidos por su calidad. En este periodo sobresalieron empresas como Sony (1945), Toyota (1937), Toshiba (1939), Mitsubishi (1870), Nissan (1933), Panasonic (1918) y Honda (1948), entre otras. Fue tal el éxito que solamente la industria automotriz, entre 1960 y 1964, de su participación en la producción mundial de automóviles, pasó del 1 % al 23 %; en consecuencia, los vehículos y camiones japoneses fueron exportados a todo el mundo. Véase Kennedy, P. [1987(1994)], p. 651 y 653.

<sup>221</sup> En 1973 se produjo en los Estados Unidos la llamada “crisis del petróleo”, que generó un encarecimiento de los precios de este producto y trajo consigo una depresión económica y social. Este hecho ocasionó una reducción de la disponibilidad de la gasolina, lo mismo que racionamientos energéticos y un bajón en sectores económicos como el automovilístico, que afectó los grandes indicadores macroeconómicos, como la inflación, el empleo y la demanda agregada. Unido a lo anterior, estaban los movimientos políticos hacia una mayor globalización de los mercados y de las economías, lo mismo que una intensa desregulación de sectores como la banca, la aviación y las telecomunicaciones; igualmente, comenzó una era de privatizaciones de empresas estatales, que favorecieron la libre competencia y una mayor iniciativa empresarial en sectores regulados.

directivo y empresarial. Gracias a este libro, Porter encabezó la lista de los autores citados con más frecuencia en la literatura académica.<sup>222</sup> Fue también muy bien recibido por los estudiantes del programa MBA de HBS, porque Porter ofrecía un análisis de verdad, tanto en sus libros como en sus clases.<sup>223</sup>

Porter estructuró su libro en tres partes. Dedicó la primera a los métodos analíticos generales. En este apartado mostró el análisis estructural de las industrias (similar a los artículos que precedieron al libro); luego, presentó el concepto de estrategias competitivas genéricas y, después, los modelos sobre el análisis de la competencia. En la segunda parte, se ocupó del entorno específico de la industria. Aquí enfatizó la elaboración de una tipología de las industrias y las estrategias para enfrentar las situaciones problemáticas que son propias de cada industria. Por último, expuso el tema de las decisiones estratégicas que, en último término, se referían principalmente al análisis sectorial y de las industrias.

La estructura del libro nos muestra una fuerte inclinación de Porter hacia el análisis, las técnicas y las herramientas conceptuales que se espera que aplique un directivo en un entorno de competencia creciente. Su énfasis no son el directivo ni las decisiones de este, sino los análisis de la competencia y las técnicas, para dejar en un segundo plano el proceso de dirección.

La razón del esmero de Porter en los análisis y las técnicas se debió a que, a su juicio, la administración y la dirección de empresas había ofrecido hasta ese momento pocos métodos analíticos para obtener un buen conocimiento de los sectores industriales.<sup>224</sup> Por esto, su empeño en esa dirección fue muy consistente y riguroso en términos teóricos y conceptuales. Sin embargo, Porter no llevó a cabo desarrollos empíricos o matemáticos de sus conceptos o teorías, dado que

---

<sup>222</sup> Kiechel, W. (2010), p. 131.

<sup>223</sup> Mintzberg, H. (2005), p. 48.

<sup>224</sup> Porter, M. E. [1980(2013)], p. 27.

se apoyó en otros estudios económicos cuantitativos (principalmente los de Joe Bain), que empezaron a introducir los modelos matemáticos de la disciplina de la organización industrial.

Porter pretendía que un directivo tuviera a mano un conjunto de reglas, principios, modelos de análisis sobre la competencia y la industria y algunas tipologías generales, a fin de que estos instrumentos se constituyeran en el insumo fundamental para una decisión más eficaz, de cara a un rendimiento superior respecto de los competidores. Por esta razón, señaló que su mayor pretensión fue ofrecer un modelo general, un modelo analítico y sistemático para los tipos de decisiones estratégicas que deben encarar los directivos en relación con los retos de la competencia y del entorno.

El libro de Porter fue una obra que resumió su pensamiento en una dirección: la relación de la empresa con su entorno y el tipo de respuestas que esta debe dar a tal relación. Para Porter, la empresa era, sobre todo, un ente que reaccionaba a lo externo y, para que esto fuera posible en términos teóricos, dotó a la alta dirección de un sinnúmero de instrumentos analíticos, categorías de análisis y, especialmente, de conocimientos precisos sobre la estructura económica de la industria en la que compite una empresa.

1982 fue el año de la consolidación de Porter como profesor de HBS. A los 35 años, fue nombrado *tenure* por aclamación, en HBS. Con ello alcanzaba el más alto grado en el escalafón de profesores en HBS.<sup>225</sup> De igual forma, este nombramiento le significó convertirse en uno de los profesores más jóvenes en lograr tal distinción.<sup>226</sup> Esta figura, propia de las universidades de

---

<sup>225</sup> El merecimiento de la condición de *tenure professor* requiere el cumplimiento de unos requisitos muy específicos, como la investigación de impacto, la visibilidad académica, la capacidad de atraer fondos para la investigación, la excelencia en el campo docente y, en términos generales, la buena ciudadanía. En todo caso, es uno de los grandes reconocimientos a la carrera profesoral en los Estados Unidos, que fue creado por la American Association of University Professors (AAUP).

<sup>226</sup> Porter, M. E. (2003), p. 203.

Europa y los Estados Unidos, significa que los profesores con *tenure* gozan del derecho contractual que garantiza su permanencia en la universidad a menos que exista una justa causa de despido.

Michael E. Porter empezó a vivir el éxito después de largos años de preparación académica y actividad investigadora. En cambio, los primeros profesores de *Business Policy* comenzaron a retirarse de la asignatura; Andrews fue nombrado editor de *Harvard Business Review* y Christensen asumió la responsabilidad de formar profesores en la metodología del caso, conforme el encargo del presidente de la Universidad de Harvard, Derek Bok. En 1980, Porter tenía 33 años; Andrews, 64 y Christensen, 61. Esto quiere decir que Porter, a estas alturas, ya se convertía en la cabeza de una generación de relevo en el Departamento de *Business Policy*.

En 1983, junto con algunos empresarios, Porter fundó Monitor Group, una empresa de consultoría estratégica para la alta dirección, las organizaciones y los gobiernos.<sup>227</sup> Con esta compañía se comprobó que detrás de la figura de Porter existía una gran autoridad no solo en los Estados Unidos, sino también en el resto del mundo. Prueba de ello fue la popularización, en el ámbito internacional, de los estudios de competitividad, tanto de los países como de las regiones y las ciudades. Este hecho le ayudó a convertirse rápidamente en una figura de reconocimiento mundial, con lo cual empezó a cotizarse como un conferencista internacional.<sup>228</sup>

En 1985, tuvo lugar otro hito en la carrera de Porter: publicó su segundo libro, que tituló *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance*.

---

<sup>227</sup> Porter ha sido asesor de varios gobiernos extranjeros, incluidos los de Canadá, India, Irlanda, Nueva Zelanda, Portugal, Reino Unido y de los siete países de América Central. También ha trabajado con líderes en Cataluña, Escocia, Connecticut, Mississippi y otros estados y ciudades de Estados Unidos y del extranjero.

<sup>228</sup> Ese mismo año, el presidente de los Estados Unidos, Ronald Reagan, conformó una comisión para la competitividad empresarial (*Council on Competitiveness*); para este efecto, invitó a destacados empresarios, directivos de empresa, políticos y académicos, entre quienes se encontraba Michael Porter. Uno de los resultados más importantes de este Consejo fue la creación de un índice de competitividad empresarial (*Competitiveness Index*), que adoptaron y replicaron muchos países, después.

Lo sorprendente de este libro está en que Porter retomó el camino del pensamiento clásico de la economía, como su mayor influencia. Esta vez, se apoyó en las ideas de David Ricardo (1772-1823),<sup>229</sup> economista inglés que construyó sus ideas alrededor de tres conceptos fundamentales. El primero fue la teoría del valor, según el cual las ganancias eran el resultado del uso de factores como el trabajo y el capital; el segundo corresponde a la ventaja comparativa en que dos países pueden beneficiarse del intercambio internacional sobre la base de la especialización de su producción y el tercero tiene que ver con las ventajas comparativas que significaban la definición de aquella producción especializada de artículos en los que un país posee mejores condiciones climáticas, geográficas y tecnológicas para ofrecer un mayor valor en términos de precios e intercambio.

Pues bien, en este libro, Porter, por un lado, desarrolló su propia teoría alrededor del concepto de la ventaja y, por el otro, enfocó todo su esfuerzo hacia los determinantes de la rentabilidad en un negocio, en un marco de comercio abierto. Con estas premisas, llegó al concepto de ventaja competitiva. En términos generales, la ventaja competitiva era para Porter una capacidad que tenía la empresa para ganarse una posición favorable en un mercado con relación a la competencia. Específicamente, para este autor, la ventaja competitiva era el conjunto de actividades o cadena de valor de la empresa que buscaba lograr una ventaja frente a la competencia.

La cadena de valor es el conjunto de actividades para crear y entregar un producto o un servicio acorde con las preferencias de unos clientes en un mercado, lo cual representa, a su vez, la generación de un valor económico para la empresa.<sup>230</sup> En resumen, con este libro, Porter

---

<sup>229</sup> David Ricardo (1772-1823) fue un economista inglés de origen judío. Era un firme creyente del libre comercio. Su principal obra es *Principles of political economy and taxation* (1817). El pensamiento de Ricardo era deductivo, al igual que otros autores de la escuela clásica de la economía que lo precedieron, como el economista escocés Adam Smith (1723-1790).

<sup>230</sup> Porter, M. E. [1985(2013)], p. 25.

pretendía describir una serie de fórmulas y principios para la creación de un *valor apreciado* por un cliente y un *valor económico* para los accionistas. La manera de lograrlo era con la obtención de una ventaja competitiva mediante la ejecución de las actividades de la cadena de valor.

En este orden de ideas, Porter definió dos caminos de la cadena de valor, para asegurar una ventaja competitiva. Por un lado, está la ventaja por coste, que consiste en precios más bajos que los de los otros competidores; y por otro, aquella ventaja que resulta de ofrecer productos o servicios que compensen notablemente un precio más elevado,<sup>231</sup> es decir, la disposición del cliente para pagar. A la primera, Porter la denominó el liderazgo en costes,<sup>232</sup> y a la segunda, el liderazgo en diferenciación.<sup>233</sup> Lo interesante de este concepto tiene que ver con la capacidad del autor para mostrar unas categorías absolutas sobre el fenómeno competitivo. Esto facilitó el proceso de comprensión por los empresarios y directivos, pero también simplificó el proceso de decisiones, aunque con ello se corría el riesgo de que el proceso de pensamiento directivo se redujese a un encuadramiento dentro de una categoría y a la aplicación de unas estrategias genéricas preestablecidas para situaciones concretas.

A modo de recapitulación, puedo señalar que la *competitive strategy* marcó un hito en los negocios por cuanto redefinió la narrativa de los negocios. En adelante, palabras como valor, diferenciación, ventaja competitiva o cadena de valor se convirtieron en el idioma común de los negocios, tanto en las aulas como en las salas de juntas. Asimismo, empresas y gobiernos se tomaron en serio el desafío de la competitividad y empezaron a crear estrategias genéricas, ya fuera por diferenciación o coste. Algunas empresas basaron sus iniciativas en las teorías y los casos

---

<sup>231</sup> Esto quiere decir que la empresa ve recompensada su singularidad en la oferta con un precio más alto. Un ejemplo de la singularidad es la prestación de un servicio especializado o la comercialización de un bien escaso y apetecido por los compradores. La diferenciación se entiende en términos de la disposición del cliente para pagar por lo que produce la empresa y que esta puede cobrar una prima de precio. Véase también Ghemawat, P. (1999), pp. 1-22.

<sup>232</sup> Indica que una empresa tendrá este tipo de ventaja si el costo acumulado por la ejecución de todas las actividades de valor es menor que el de sus competidores. Véase Porter, M. E. [1985(2013)], p. 128.

<sup>233</sup> Porter, M. E. [1985(2013)], p. 30.

de Porter, mientras que otras ya llevaban a la práctica su modelo competitivo por su propia orientación.<sup>234</sup> Naturalmente, estos ejemplos empresariales se convirtieron en casos de negocios icónicos, tanto en HBS como en otras escuelas de negocios de todo el mundo.

En último término, Porter explicó cómo las empresas pueden crear y sostener una ventaja y redefinió el concepto de la estrategia de los negocios mediante una premisa: el éxito o el fracaso de las empresas está determinado por su capacidad de respuesta a la competencia.

En 1986 se dio otro hecho relevante en la carrera académica de Porter, que tuvo consecuencias para el campo de la *Business Policy*. Como ya expliqué, entre los profesores de BP, específicamente Andrews y Porter, había enormes tensiones por el enfoque que este último daba a los contenidos de dirección general y su perspectiva sobre la OI. Este conflicto llevó a que el decano de HBS, John McArthur (1935),<sup>235</sup> dividiera la asignatura de *Business Policy* en dos. El objetivo era que en *Business Policy I* se impartieran conocimientos sobre la formulación de la estrategia de los negocios, mientras que en *Business Policy II* se desarrollaría el proceso de implementación de la estrategia en la empresa. McArthur nombró a Porter profesor de *Business Policy I*.

Porter asumió la dirección de la asignatura apoyado en los criterios y los conceptos que había desarrollado años atrás, fruto de su investigación. Sin embargo, el contenido que impartía no encajaba con los objetivos de la *Business Policy*. Entonces, decidió cambiarle el nombre a la asignatura por el de *Competition and Strategy*. Así como ocurrió con su anterior asignatura electiva

---

<sup>234</sup> Para destacar, están algunos casos empresariales, como Walmart, Dell, Cirque du Soleil, Apple, Southwest Airlines, Rynair y Aldi, entre otros.

<sup>235</sup> El canadiense John McArthur (1935) fue nombrado decano de HBS, cargo que ocupó hasta 1995. Provenía de las filas de la misma escuela (MBA, en 1959, y PhD, en 1963) y tuvo una gran trayectoria como profesor en el área de la dirección financiera.

–*Industry and Competitive Analysis (ICA)* –, esta también tuvo mucho éxito entre los estudiantes, porque brindaba herramientas y esquemas analíticos muy útiles para aplicar en las empresas.<sup>236</sup>

Porter posicionó la *Competition and Strategy* en HBS como una de las principales asignaturas del plan de estudios del MBA.<sup>237</sup> Al mismo tiempo, impulsó la llegada de más PhD en economía y especialistas en estrategia a la escuela.

De igual forma, McArthur tomó la decisión de asignar a Porter la dirección de un programa de formación para ejecutivos, denominado *Program for Management Development*. Este era un *nondegree program*, es decir, un programa que no otorgaba título, orientado a personas con experiencia y responsabilidades de dirección. Esta circunstancia le permitió a Porter ensayar y experimentar sus teorías con personas de experiencia.<sup>238</sup>

En consecuencia, Porter logró posicionar su propio campo de conocimientos, que después se conoció universalmente como *Strategy*. También consiguió que su nueva asignatura reemplazara la *Business Policy* en HBS. Por último, indirectamente generó nuevos campos de pensamiento en dirección, basados en la dirección estratégica (*Strategic Management*) y la competitividad empresarial (*Competition and Strategy*). El problema, aún sin resolverse, de esta transformación fue el vacío conceptual y curricular dejado por el cambio: ¿qué campo académico o asignatura se implementaría para la formación generalista, el desarrollo de las capacidades prácticas para la toma de decisiones y la generación de la conciencia ética de la dirección general?<sup>239</sup>

---

<sup>236</sup> Mintzberg, H. (2005), p. 48

<sup>237</sup> Mintzberg, H. (2005), p. 48.

<sup>238</sup> Kiechel, W. (2010), p. 129.

<sup>239</sup> Véase Gómez Osorio, J. I. (2015), p. 1-128; Bower, J. (2008), pp. 269-275.

En 1987, Porter escribió el artículo “From competitive advantage to corporate strategy”,<sup>240</sup> en HBR. La idea central de dicho texto estaba relacionada con la precisión que el autor hizo sobre el concepto de estrategia competitiva, pues consideraba que esta disciplina, primordialmente, tenía una relación con las unidades de negocio; esto es, con actividades singulares que le generaban ingresos a la empresa en función de la creación y entrega de un valor para el cliente, mientras que las estrategias corporativas tenían que ver con las empresas multinegocio o diversificadas, cuya actividad consistía en la gestión de varias unidades de negocio. Esta distinción de empresas mononegocio (*single business*) y multinegocio (*multi business*) resultó de gran importancia para entender que cada compañía, según su condición, requería de distintos tipos de estrategias y diferentes maneras de abordar su quehacer.

De este artículo llama la atención que, en su enfoque, Porter no consideró el esquema de estrategia corporativa de Andrews, el cual se refería exclusivamente al proceso de definición de metas, estructuración de equipos y asignación de recursos, y, por el contrario, ubicó la estrategia corporativa en el campo de las firmas diversificadas.

En conclusión, la década de 1980 fue para Porter una época de brillo y consolidación de una carrera académica en el mundo de los negocios. Escribió sus dos obras principales durante este periodo y, gracias a su actividad como conferenciante y asesor, logró permear el mundo de los negocios, lo mismo que el campo de los gobiernos, con sus estudios sobre la competitividad. Durante este mismo periodo, también transformó el área de la dirección general, hasta ese momento denominada *Business Policy*, en *Strategy*, dentro de HBS, con positivas consecuencias para la formación e influencia de los sucesivos CEO en los Estados Unidos.

---

<sup>240</sup> Porter, M. E. (1987), pp. 1-22.

#### 1.4. Porter y la década de 1990

En la década de 1990, Porter escribió un libro y un artículo con el mismo título: *The competitive advantage of nations*<sup>241</sup>. Esta vez, el autor subió un nivel más en el campo de estudio de la empresa.<sup>242</sup> De estudiar la empresa y sus relaciones con el entorno y la industria, pasó a investigar los determinantes del éxito competitivo de una organización a partir de las condiciones o los factores que podía ofrecer un país; es decir, se introdujo en el campo del desarrollo económico y empezó a analizar los temas relacionados con la capacidad de un país o región con el fin de crear riqueza y bienestar económico y social para sus habitantes.

Así como Porter se apoyó en la teoría del valor y de las ventajas comparativas de David Ricardo para presentar su teoría de la ventaja competitiva, esta vez se valió del título del libro clásico de Adam Smith, *La riqueza de las naciones*, para nombrar su texto.<sup>243</sup> Sin duda, en la obra de Porter existe una gran influencia del pensamiento de la economía clásica. De hecho, se puede leer a Porter como un autor que pretendió actualizar y extender algunas de las ideas de pensadores como Smith y Ricardo, a la luz de los conceptos actuales y en el lenguaje de los directivos.<sup>244</sup>

En el artículo, Porter presenta una serie de estrategias, tanto para las empresas como para los gobiernos, que contribuye a mejorar la competitividad de un país. El objeto de estudio de este documento fue la competitividad nacional que, a juicio de Porter, se hallaba en la acción coordinada entre los gobiernos y las empresas. El autor señalaba que las empresas debían alcanzar la innovación mediante productos, procesos, métodos o desarrollo de personas para lograr una

---

<sup>241</sup> Porter, M. E. (1990), pp. 74-91.

<sup>242</sup> En este caso, sería así: nivel empresa, nivel industria y nivel país.

<sup>243</sup> El título completo del libro de Adam Smith es *Una investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones* (1776), pero popularmente se conoció como *La riqueza de las naciones*.

<sup>244</sup> Según Porter, debía crearse “una nueva teoría que trascendiera la ventaja comparativa para ir a la ventaja competitiva de una nación. Debía reflejar una concepción más evolucionada de la competencia, que comprenderá mercados segmentados, productos diferenciados, diferencias de tecnología y economías de escala”. Véase Porter, M. E. (1990), pp. 74-91.

mejor productividad; mientras que los gobiernos tenían que crear unas condiciones y un ambiente óptimos para los negocios.<sup>245</sup>

Porter apoyó su tesis de la competitividad de las naciones en las teorías de la economía clásica respecto de los factores de producción que determinan el flujo del comercio y los ingresos para una economía. Se enfocó en elementos como trabajo, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura, y señaló que la tarea de los gobiernos consistía en dotar a las empresas de factores asociados a la mano de obra especializada y a la infraestructura, para asegurar unas buenas condiciones de oferta a fin de que las empresas pudieran llevar a cabo su tarea con éxito. En resumen, la creación de estos factores por los gobiernos, a juicio de Porter, generaba unas ventajas competitivas para la dinámica productiva de las empresas.

Porter, fiel a su estilo y a su capacidad comunicativa, creó un esquema gráfico llamado “Determinants of national competitive advantage”, que luego fue comúnmente conocido como “el diamante de Porter”. Este diamante señalaba los cuatro factores determinantes de la ventaja competitiva de un país:

- a) Los factores asociados a la *oferta*: mano de obra e infraestructura del lugar
- b) Las condiciones de la *demanda*: productos, servicios y mercados
- c) Sectores afines: presencia de *proveedores* en el lugar donde se produce el bien o el servicio
- d) *Estrategia, estructura y rivalidad* de las empresas: calidad de las decisiones, intensidad de la competencia y liderazgo directivo

Quiere decir esto que Porter analizó tanto la oferta como la demanda de una empresa y determinó aquellos factores que generan unas condiciones positivas para la realización del negocio y creó una serie de prescripciones para los gobiernos en inversiones que tendieran a mejorar las

---

<sup>245</sup> Véase Porter, M. E. (1990), pp. 74-91.

condiciones para la competitividad empresarial, dado que la competitividad o la productividad, en todo caso, residían en las empresas.

Como fruto de este trabajo de Porter, surgió toda una “industria de la competitividad” que se basaba en índices, mediciones, consultorías, instituciones, *rankings* y publicaciones cuyo objetivo estaba en determinar la posición competitiva de los países y sus respectivas decisiones y acciones para asegurar una mejora. En esta dinámica, el diamante se convirtió en el centro de las acciones gubernamentales y empresariales. En términos prácticos, Porter fue un precursor de los estudios mundiales sobre competitividad. El buque de proa inicial de esta iniciativa fue su empresa Monitor Group.<sup>246</sup>

Porter llegó a ser el gurú de la competitividad de los países en el ámbito internacional; por esto, se enfocó, desde el punto de vista disciplinar, en el desarrollo económico y la economía internacional, pero, con respecto al lenguaje de los empresarios y políticos, mantuvo a la empresa y a la institución como el eje de las actividades del proceso competitivo.

En 1995, Porter escribió dos artículos en HBR que se diferenciaban el uno del otro y a la vez eran muy distintos de su tradición investigativa hasta ese momento. Por un lado, publicó un trabajo que tituló “Green and competitive: ending the stalemate”, sobre las relaciones entre la economía y la ecología y estableció un punto de convergencia: el incremento de la productividad empresarial acorde con las expectativas ambientales. En términos reales, esto también contribuía a las mejoras de la competitividad.<sup>247</sup> Porter pretendía, mediante las mejoras en productividad, conciliar los intereses económicos con los objetivos ambientales de una sociedad, con el análisis

---

<sup>246</sup> *The competitive index* evalúa los países en su capacidad de generar riqueza y bienestar para los ciudadanos, y se centra en las instituciones, las políticas y los factores de producción como los medios para el logro de la competitividad. Los pilares de competitividad, según el índice, son: educación, infraestructura, calidad de las instituciones y políticas económicas e innovación, entre otras. Si se observa con atención, se puede concluir que los pilares están asociados a los cuatro elementos del “diamante competitivo de Porter”.

<sup>247</sup> Porter, M. E (1995), pp. 120-134.

del desarrollo urbano de las zonas céntricas y sus relaciones con la empresa. Al respecto, en este artículo, Porter planteó la necesidad de acercarse, en el campo de la renovación urbana, a los conceptos de *clústeres empresariales*,<sup>248</sup> para mejorar la competitividad de las unidades productivas de estas zonas, tales como los comercios.<sup>249</sup>

El artículo “Green and competitive: ending the stalemate” es una aproximación inicial de Porter a los temas ambientales. Recordemos que sus antecesores de la *Business Policy* fueron enfáticos en desarrollar los deberes y las responsabilidades de la alta dirección en los asuntos sociales. En cambio, Porter, al comienzo de su carrera, se orientó a los objetivos para el desempeño superior de una empresa y la generación de valor económico en términos del ROIC (*Return On Invested Capital*),<sup>250</sup> por lo que su enfoque estuvo muy marcado, en sus comienzos, por una finalidad empresarial orientada a la maximización de los beneficios económicos<sup>251</sup> sin ninguna consideración por los asuntos sociales y ambientales desde la perspectiva ética del decisor de la empresa.

Por su parte, el segundo artículo, “The competitive advantage of the inner city”, fue una exposición conceptual específica de la teoría de la ventaja competitiva de las naciones sobre el tema del desarrollo urbano de las zonas céntricas. Para ello, utilizó el mismo método y las herramientas de análisis de su teoría. Porter desarrolló y amplió su campo de actuación y dirigió

---

<sup>248</sup> Un clúster o conglomerado es un grupo de empresas que se concentran en una misma geografía y están interconectadas a proveedores e instituciones en una industria en particular. Las empresas que participan en un clúster, así como cooperan, también compiten. Véase Porter, M. E. (2003), p. 203. Los clústeres más conocidos son: Hollywood, Silicon Valley y Detroit, entre otros. Este concepto fue introducido y popularizado por Michael E. Porter en “The competitive advantage of nations” (1990). De igual forma, el objetivo principal de un clúster es lograr eficiencias por economías de escala y de aglomeración respecto a sus proveedores.

<sup>249</sup> Porter, M. E (1995a), pp. 55-71.

<sup>250</sup> El ROIC es un indicador financiero y de valoración de empresas que mide la relación de rentabilidad de una empresa y su potencial de creación de valor económico después de considerar el capital inicial invertido. En castellano, la denominación es: rendimiento del capital invertido (RCI).

<sup>251</sup> Véase Grant, R. (2008), pp. 276-281.

esfuerzos para estudiar los problemas sociales, con una teoría que tenía cabida en diversos ámbitos y áreas del conocimiento.

En 1996, Porter escribió su obra más popular y la que condensó de manera muy precisa sus ideas sobre la estrategia empresarial. El artículo, publicado en HBR, se tituló “What is strategy?”<sup>252</sup>. Esta obra cumplió varios objetivos. Primero, precisó el significado que Porter le daba a la estrategia, dado que este ha sido un concepto polisémico, y cada autor o escuela del *management* adopta una perspectiva diferente ante él. Segundo, Porter determinó el núcleo de la estrategia competitiva. Tercero, el autor construyó la columna vertebral de las actividades por desplegar en una estrategia. Cuarto, definió los roles y las contribuciones de la alta dirección al proceso de creación de la estrategia.

Porter unió el significado de estrategia al de competencia. Esto quiere decir que, partiendo de la premisa de que una empresa actúa en un mercado competitivo, la alta dirección debe buscar una posición más favorable en ese mercado, bien sea para defenderse o avanzar, y, como resultado de esto, obtener la victoria. Como ya se comentó, el concepto de estrategia, en su origen, estuvo unido al argot militar en asuntos propios de la guerra, como el posicionamiento, la victoria, el enemigo y la confrontación. De igual modo, Porter concibió el posicionamiento como una actividad circunscrita a una industria o sector donde compite la empresa y, por último, entendió la estrategia como una actividad únicamente competitiva, sin considerar asuntos empresariales o corporativos, en los términos de Andrews. Para Porter, la estrategia consistía en el posicionamiento único y singular de una empresa con el fin de capturar el valor de los clientes de un mercado en condiciones de competencia.

---

<sup>252</sup> Porter, M. E. (1996), pp. 61-78.

En esa misma línea, Porter reafirmó que los dos elementos para asegurar el posicionamiento competitivo de una empresa eran, por un lado, el ofrecimiento de un mayor valor a los clientes y el pago de mejores precios (estrategias de diferenciación) y, por el otro, el ofrecimiento de un valor limitado al cliente a un coste inferior (estrategias de coste).<sup>253</sup> En consecuencia, los clientes que apetecían bienes o servicios de mayor valor tenían que estar dispuestos a pagar más; mientras que los clientes que buscaban un valor limitado pagaban menos por su producto o servicio. Esto quiere decir que Porter centró el posicionamiento en dos grandes categorías: mayor precio o menor costo respecto de los competidores. Gracias a esta idea, su modelo prescribía a directivos y empresarios el tipo de estrategia genérica que debían aplicar en su negocio.

Para Porter, el núcleo del concepto de estrategia competitiva estaba en la creación, entrega y captura de valor por un cliente. Es decir, se enfocó en aquellas necesidades, preferencias y problemas que tenía un mercado y de qué manera la empresa, mediante una oferta diferenciada, podía satisfacer esas necesidades. Por esto, diseñó unas estrategias genéricas con el objeto de ofrecer singularmente respuestas concretas a las necesidades de los mercados. Como resultado de lo anterior, Porter afinó su concepto de estrategia alrededor de un actor fundamental del proceso productivo: el cliente y sus preferencias.

Por este hecho, la columna vertebral de la estrategia competitiva de Porter se ubicaba en la cadena de valor y, específicamente, en el conjunto de actividades que la empresa realiza para crear y entregar el valor a los clientes, porque para él resultaba fundamental que la alta dirección decidiera aquellas actividades críticas y descartara las que no lo eran, de acuerdo con una estrategia y, por ende, una venta competitiva. Porter usaba el caso de las aerolíneas de bajo costo. La alta

---

<sup>253</sup> Según Porter, una empresa solo podía mantener mejores resultados que sus rivales si conseguía establecer diferencias (respecto al precio o al coste relativo) que pudiera sostener. Véase Porter, M. E. (1996), pp. 61-78.

dirección debía elegir actividades como operación en aeropuertos, atención por internet o una sola flota de aviones y, al mismo tiempo, renunciar a ofrecer comida a bordo, venta por agencias de viajes o atender rutas con actores ya establecidos.<sup>254</sup> En ese sentido, unas actividades de la cadena de valor eran más esenciales que otras, de cara a defender y profundizar una ventaja competitiva.

Este tipo de estrategia, según Porter, requería una función central de la alta dirección y era la capacidad de establecer opciones estratégicas y, especialmente, decidir el tipo de renunciaciones (*trade-offs*), en términos de aquello que la empresa no debía hacer. También consideraba que la estrategia competitiva consistía, primordialmente, en sacrificar algunas cosas a fin de lograr un objetivo y, para esto, lo fundamental era decidir aquello que no se iba a hacer.<sup>255</sup> En consecuencia, el rol más definitivo de la dirección general, a juicio de Porter, era la búsqueda de la coherencia interna del sistema de actividades que aseguraban tanto la creación de un valor único y singular a los clientes como el sostenimiento de la ventaja competitiva con las renunciaciones estratégicas.

El concepto de estrategia competitiva de Porter se centró en cuatro variables fundamentales:

- 1) La creación de valor
- 2) Los *trade-offs*
- 3) El ajuste y la coherencia entre las actividades (*fit*) de la cadena de valor, acorde con la ventaja competitiva (diferenciación o coste)
- 4) La sostenibilidad de la ventaja competitiva en el tiempo<sup>256</sup>

---

<sup>254</sup> Véase Porter, M. E. (1996), pp. 61-78. De igual modo, Porter usó, como ejemplo para ilustrar esta situación, el caso de Southwest Airlines, con el cual mostraba todas las elecciones y renunciaciones competitivas que tuvo que adoptar la alta dirección para construir y sostener su ventaja competitiva. Véase Hallowell, R. y Heskett, J. (1993), pp. 1-31.

<sup>255</sup> Porter, M. E. (1996), pp. 61-78.

<sup>256</sup> Porter, M. E. (1996), pp. 61-78. Véase también, Magretta, J. (2013).

## 1.5. Porter y la década de 2000

Durante esta década, Porter se dedicó, primordialmente, a abogar por los temas sociales desde el campo académico y una perspectiva empresarial. En este momento, ya contaba con una notable madurez académica, luego de una exitosa trayectoria. En 2000, la Universidad de Harvard le hizo un gran reconocimiento al nombrarlo *University Professor*, la más alta distinción que un profesor puede recibir en la universidad. A los 63 años, en la entrega del premio, anunció, y así lo hizo, que dedicaría el siguiente tramo de su carrera académica a dos temas de gran interés: la responsabilidad social empresarial y la salud pública.<sup>257</sup>

En 2002, Porter escribió su primera aproximación a los asuntos sociales. El artículo “The competitive advantage of corporate philanthropy”<sup>258</sup> fue un análisis que este autor hizo juntamente con el profesor y colega de HBS Mark R. Kramer.<sup>259</sup> Este texto marcó el punto de inicio, para Porter y Kramer, de una amplia investigación en los campos de la responsabilidad social empresarial y la filantropía.

En este artículo, Porter y Kramer plantearon como un punto de partida la tesis sobre la necesidad de eficiencia y eficacia de la filantropía empresarial. Los dos autores vieron que las empresas sentían la necesidad de hacer donaciones y llevar a cabo actividades filantrópicas, pero pocas encontraban la manera de hacerlo bien. Por este hecho, el artículo exploraba la manera cómo puede llevarse a cabo una filantropía con eficacia.

---

<sup>257</sup> Disponible en <https://news.harvard.edu/gazette/story/2000/12/michael-porter-named-university-professor/>. Consultado el 31 de agosto de 2018. Recibieron este premio profesores como R. Christensen y Robert C. Merton (1944), premio Nobel de Economía.

<sup>258</sup> Porter, M. E. y Kramer, M. (2002), pp. 20-33.

<sup>259</sup> Mark R. Kramer es profesor titular de Harvard Business School en campos como la estrategia y la responsabilidad social corporativa. Junto con Michael E. Porter, fundó FSG, una firma consultora global para desarrollar estrategias de impacto social. De igual modo, Kramer es *Senior Fellow* en el Center for Business and Government, en Kennedy School of Government de Harvard.

Como antecedente, Porter aludió críticamente a Milton Friedman y a su tesis sobre la responsabilidad social de las empresas.<sup>260</sup> Consideraba que el enfoque de Friedman era muy limitado, por cuanto separaba las metas sociales de las metas económicas de una empresa, cuando en realidad ambas estaban conectadas de manera muy integral.

Con base en este argumento, Porter presentó la tesis principal sobre su enfoque de la responsabilidad social corporativa, que consistió en reconciliar los objetivos económicos y sociales de una empresa. En términos de este autor, se trataba de lograr una convergencia entre el beneficio social y el beneficio económico; es decir, puso a consideración un modelo para que la alta dirección lograra conciliar el deseo de llevar a cabo la filantropía sin que esta actividad fuera en contra de la presión de los accionistas por resultados económicos.

Porter pretendió poner en práctica esta tesis a partir de la canalización de las donaciones y, en general, de la filantropía hacia la mejora del contexto competitivo. O sea, los recursos que la empresa invertía en caridad podían enfocarse a mejorar el clima de los negocios o, específicamente, alguna variable crítica para el negocio, que favoreciera su competitividad empresarial. En síntesis, se trataba de canalizar el propio interés de la empresa, esto es, su rentabilidad hacia los fines sociales.

Porter ilustraba muy bien este punto con la siguiente afirmación:

“Si una empresa pertenece a un *cluster*, hacer donaciones a una universidad, también perteneciente a ese *cluster*, puede ser una manera mucho menos cara de fortalecer la base

---

<sup>260</sup> Como se estudió, Freedman señaló, en el libro *Capitalismo y libertad* (1962), que la única responsabilidad social de la empresa estaba relacionada con sus accionistas. Cualquier donación o actividad filantrópica les correspondía a los accionistas individualmente considerados, pero no a la empresa, dado que, según Freedman, esta, en último término, era un instrumento de los accionistas y los directivos tenían el deber de responderles por la rentabilidad de la compañía.

local de las destrezas avanzadas en la especialidad propia de esa empresa que invertir en programas internos de capacitación”.<sup>261</sup>

En consecuencia, Porter pretendía que la filantropía y la responsabilidad social se orientaran hacia las categorías del diamante de competitividad, que se estudió en el libro y en el artículo “The advantage competitive of nations”. En el ejemplo anterior, la variable que se fortalecería con la acción filantrópica sería la de los factores asociados a la *oferta* y, específicamente, a la mano de obra especializada.

En este sentido, Porter exhortó a que se definiera el papel de la alta dirección en los asuntos de responsabilidad social. El director general de una empresa, en vez de delegar la filantropía en el departamento de relaciones públicas, debía conducir a su equipo a un proceso disciplinado de identificación de estrategias de filantropía corporativa que estuvieran enfocadas a mejorar el contexto competitivo y las capacidades corporativas.

Como vimos en su momento, también Andrews concedía importancia a la responsabilidad social como tarea de la alta dirección. No obstante, Andrews y Porter difieren en los motivos de la acción filantrópica. Para Andrews, esta obedecía a los deberes puros y simples de una empresa hacia su sociedad, mientras que Porter veía que el propio interés podía converger en el interés social y viceversa. El uno creía en el valor de la responsabilidad social por ella misma, y el otro, en el valor de la responsabilidad social orientado otro fin, en este caso, el propio interés.

No obstante lo anterior, Porter generó un punto de reflexión para el mundo de los negocios, que consistió en enfocar la responsabilidad social en el contexto competitivo y en las capacidades corporativas para competir, tener un rendimiento superior y, al mismo tiempo, contribuir a un mundo mejor. Para él no había una contradicción intrínseca entre mejorar el contexto competitivo

---

<sup>261</sup> Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2002), pp. 20-33.

y comprometerse sinceramente con el progreso de la sociedad. Dado que contaba con un prestigio académico sin precedentes en el campo del *management*, naturalmente sus ideas tuvieron eco.

En 2006, Porter, con Kramer, publicó en HBR otro artículo relacionado con la responsabilidad social corporativa, que tituló “Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility”<sup>262</sup>. Esta vez, profundizó en sus ideas sobre la responsabilidad, dado que los enfoques y las aproximaciones vigentes en este campo sufrían una fragmentación y una desconexión de los negocios.

En este artículo, Porter señaló que los modelos de responsabilidad social tenían limitaciones prácticas debido a que establecían una falsa dicotomía entre los intereses de la empresa y de la sociedad, sin que hubiera una clara relación de interdependencia entre la empresa, la estrategia y sus operaciones con la responsabilidad social empresarial. En particular, Porter criticó los cuatro tipos de responsabilidad social: como obligación moral, como sostenibilidad de largo plazo, como una licencia para operar y como una estrategia de reputación corporativa. A su juicio, este era un concepto más amplio que debía lograr la convergencia entre los intereses del negocio y los de la sociedad en su conjunto.

En este orden de ideas, la propuesta de Porter se basaba en una premisa: las empresas exitosas necesitan de una sociedad sana y, a su vez, una sociedad sana requiere de empresas exitosas. Por tal razón, este autor consideró que la empresa podía aprovechar los problemas sociales y convertirlos en oportunidades de progreso y crecimiento, de acuerdo con su propia estrategia competitiva.

Porter creía que la empresa debía efectuar inversiones de interés social en aquellas actividades internas de impacto positivo para su cadena de valor. En este sentido, indicaba que

---

<sup>262</sup> Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006), pp. 3-17.

actos como las relaciones con las universidades, el reciclaje, la formación para el trabajo, las campañas de seguridad laboral y el uso de los recursos naturales,<sup>263</sup> entre otros, ayudaban a reforzar el sistema de actividades de la empresa, lo cual contribuía al fortalecimiento de sus ventajas competitivas.

En ese mismo sentido, la empresa debía ejecutar tareas relacionadas con el contexto competitivo, o sea, invertir en aquellos factores del ambiente externo que afectaban los impulsores de la competitividad. Entre estas tareas, se pueden destacar las siguientes: disponibilidad de mano de obra y de proveedores, acceso a la investigación y a los recursos naturales y la infraestructura física y tecnológica.<sup>264</sup> Como puede observarse, Porter era partidario de enfocar los recursos de la responsabilidad social en dos aspectos fundamentales de su modelo: la cadena de valor y el diamante de competitividad.

En definitiva, Porter no consideraba a la empresa como un sujeto moral. Para él, las tareas propias de una organización, como la creación de empleo, riqueza y bienestar eran por sí mismas una prueba suficiente de su responsabilidad con la sociedad. Por este hecho, promovió la responsabilidad social desde una óptica diferente a la de Andrews, como una actividad creadora de valor tanto social como económico. Debido a ello, empezó a poner sobre la mesa un concepto que resumía su visión: el valor compartido.

En última instancia, Porter no creía que la responsabilidad social fuera un deber del CEO (como sí lo pensaba Andrews). Por el contrario, esta era una oportunidad de negocio que podía beneficiar tanto a la empresa como a la sociedad, de modo que la persecución del propio interés de la empresa conduciría al progreso de la sociedad en su conjunto.

---

<sup>263</sup> Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006), pp. 3-17.

<sup>264</sup> Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006), pp. 3-17.

En 2011, Porter culminó la trilogía de escritos sobre la relación entre la empresa y la sociedad con un artículo que es el resumen de su pensamiento a este tema, Este fue uno de los trabajos más significativos de Porter en el campo de la responsabilidad social. El artículo se titula “Creating shared value” y, nuevamente, lo escribió con su colega de HBS, Mark R. Kramer.

Con este artículo, Porter tenía una pretensión muy ambiciosa, que consistía en reconfigurar el capitalismo actual a partir de la liberación de más posibilidades de innovación y crecimiento mediante la creación de profundos vínculos entre la empresa y los problemas sociales.<sup>265</sup>

En particular, a Porter le preocupaba el problema de la legitimidad de las empresas, porque, a su juicio, muchas corporaciones eran vistas como causantes de los grandes escándalos financieros y, sobre todo, de los enormes males que vivía la sociedad.<sup>266</sup> Advertía que la reputación de las empresas había caído y, como consecuencia de esto, las personas del común veían a la empresa como un lugar donde se prospera a costa del resto de la comunidad.

Por este hecho, lo primero que hizo Porter fue enfilarse contra el modelo neoclásico de la economía, según el cual las empresas buscan la maximización de sus beneficios y, como consecuencia de esto, optan por disminuir los costos. Le parecía que este planteamiento conducía a una exclusión de los asuntos sociales y ambientales por la alta dirección a la hora de tomar decisiones. De igual modo, lamentó que el pensamiento del premio Nobel de Economía, el liberal Milton Friedman, también hubiera permeado el ambiente empresarial y se hubiera difundido una idea de la empresa como un ente ajeno a los problemas y asuntos sociales.

---

<sup>265</sup> Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011), pp. 62-77.

<sup>266</sup> En 2008, Estados Unidos vivió una crisis financiera de hondas repercusiones para la economía y la sociedad. Se trató de un problema de liquidez del mercado que se generó por el no pago de hipotecas en cabeza de personas sin capacidades reales para responsabilizarse de sus deudas. Esto produjo una fuerte crisis en el sistema financiero, que obligó al Gobierno de los Estados Unidos a intervenir el mercado financiero y empresarial. Esta crisis llevó a las universidades y escuelas de negocios a pensar por qué el sistema empresarial se venía abajo en términos no solo económicos, sino también éticos.

En consecuencia, Porter planteó, en términos filosóficos, una propuesta que denominó “valor compartido” (en adelante VC), con la que pretendía ir más allá de las ideas neoclásicas y liberales. Su planteamiento se basaba en un capitalismo con propósito social, que sobrepasara la visión de la “mano invisible”<sup>267</sup> de Adam Smith.

En términos de Porter, su enfoque filosófico se resume en la siguiente explicación:

El VC es un comportamiento animado por el propio interés para crear valor económico a través de la creación de valor para la sociedad. Si todas las empresas persiguieran individualmente un valor compartido, conectadas con sus propios negocios, los intereses generales de la sociedad serían atendidos.<sup>268</sup>

Como se observa, Porter no se desprende del móvil de la acción humana; esto es del propio interés (*self-interest*), que está arraigado en el pensamiento clásico como premisa explicativa del comportamiento humano. Al tiempo, también señaló que el propio interés y la justicia hacia la sociedad podían ser compatibles y alcanzables de igual modo. En términos prácticos, la separación de las ideas neoclásicas y liberales de Porter no fueron tan radicales ni significativas.

No obstante, Porter tuvo un logro de gran repercusión, como lo hizo en otros momentos de su carrera académica: bautizó una idea con un nombre atractivo y la convirtió en una categoría para la toma de decisiones por la alta dirección. Gracias a esto, logró ponerla en boca de los empresarios y directivos.<sup>269</sup>

---

<sup>267</sup> La mano invisible es una metáfora creada por el filósofo moral y economista escocés Adam Smith. El significado de esta imagen tiene que ver con la capacidad autorreguladora de los mercados.

<sup>268</sup> Porter, M. E. y Kramer, M.R. (2011), pp. 62-77.

<sup>269</sup> Como ejemplo, tenemos las siguientes categorías: creación de valor, estrategia de diferenciación, poder de negociación y ventaja competitiva, entre otras. Para el caso de estudio que nos ocupa, la categoría creada por Porter fue la del valor compartido. De igual modo, estos conceptos han sido criticados porque cuentan con poca evidencia empírica de los economistas. Como una excepción, Porter escribió, con Anita MacGahan, el artículo “How much does industry matter really”, en el *Strategic Management Journal*. En dicho texto, demostró el impacto de la industria en la rentabilidad de las empresas que cotizan en la bolsa de los Estados Unidos. Véase MacGahan, A. y Porter, M. E. (1997), pp. 15-30.

Porter definió el valor compartido como la incorporación de la dimensión social en la estrategia empresarial, de tal modo que pudiera asegurarse un valor económico para la empresa y otro para la sociedad. Lo anterior quiere decir que el logro de los objetivos sociales o ambientales de la empresa podía repercutir directamente en los resultados económicos de esta. Por tal motivo, Porter definió los campos específicos de las acciones del VC, tales como el uso del agua y de la energía, el cuidado del medio ambiente, la formación de las habilidades para el trabajo, el mejoramiento de la salud y el incremento de la seguridad en el trabajo, entre otros. Por ejemplo, Porter citaba el caso de Walmart, empresa que, al reducir sus empaques y recortar 160 millones de kilómetros en las rutas de entrega de sus camiones, logró disminuir las emisiones de carbono y ahorró US\$200 millones en costos.<sup>270</sup>

De igual forma, Porter definió tres rutas para la creación de valor compartido. En primer lugar, con el rediseño de los productos y de los métodos de distribución o procesos de la empresa en mercados subatendidos o de la base de la pirámide, o sea, enfocados en las personas más pobres de la sociedad;<sup>271</sup> en segundo lugar, mediante el rediseño de la productividad de la cadena de valor en cada uno de los campos mencionados en el párrafo anterior, y en tercer lugar, construyendo y apoyando clústeres empresariales para fortalecer los negocios dirigidos al valor social en términos de logística, capacitación y formación en habilidades especializadas para el trabajo.

La consecuencia que produjo el impacto de las ideas de Porter fue la generación y puesta en marcha de todo un movimiento social y empresarial de carácter internacional a favor de la difusión de los postulados del valor compartido. Por este hecho, surgieron cientos de iniciativas,

---

<sup>270</sup> Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011), pp. 62-77.

<sup>271</sup> La base de la pirámide es un concepto acuñado por el profesor de Michigan C. K. Prahalad (“The fortune at the bottom of the pyramid”, 2004). Se refiere a aquellos negocios dirigidos a los segmentos de la población que han sido olvidados por sus condiciones de exclusión social y la manera como se integran a las cadenas de valor empresarial, bien sea como clientes, proveedores o distribuidores. El concepto básico detrás de esta filosofía es que se pueden crear oportunidades empresariales y, al mismo tiempo, es posible reducir la pobreza.

foros, encuentros, eventos locales, publicaciones e instituciones dedicadas a promover estas actividades de valor compartido.<sup>272</sup> De hecho, el socio de esta idea, Mark Kramer, alternó su actividad con la dirección ejecutiva de una organización social, llamada FSG, dedicada a la promoción de las actividades del valor compartido.

En resumen, el valor compartido de Porter fue una categoría conceptual que estaba muy relacionada con sus dos anteriores conceptos: estrategia competitiva y ventaja competitiva, los cuales llenaron el vacío sobre la responsabilidad y el compromiso de la alta dirección con los asuntos sociales. Sin embargo, Porter, fiel a sus creencias, lo desarrolló en el plano filosófico dentro del *self-interest* y lo deslindó de las motivaciones más filantrópicas, como sí lo había hecho Andrews.<sup>273</sup>

En 2013, Porter impartió en TED (una prestigiosa plataforma en internet para difundir ideas de impacto),<sup>274</sup> una charla titulada “The case for letting business solve social problems”. Comenzó su disertación en TED hablando sobre la cantidad de problemas sociales que enfrentamos como sociedad; asimismo, indicó de qué forma los negocios han sido observados con desconfianza y, en algunos casos, como causantes de los problemas sociales; también confesó que él no era una persona del mundo social, sino alguien que ayuda a las empresas a ganar dinero.

---

<sup>272</sup> Una de las instituciones más reconocidas es Shared Value Initiative (2012). De igual modo, se generaron múltiples iniciativas sociales de gran impacto sobre este concepto y otras relacionadas con la inclusividad de los negocios (*inclusive business*).

<sup>273</sup> La inscripción principal en la página web de Shared Value Initiative (SVI), que resume su filosofía, reza así: “El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía ni sostenibilidad, sino una nueva manera de lograr el éxito económico por parte de las empresas”. Esta frase es una cita de “Creation shared value”. Véase Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011), pp. 62-77.

<sup>274</sup> TED Conferences es una plataforma en internet de conferencias en línea, cuya misión es difundir ideas valiosas en distintos campos del conocimiento humano. Su nombre proviene de los énfasis temáticos iniciales: *Technology, Entertainment, Design*. Se calcula que las *TED Talks* han sido vistas más de mil millones de veces en el mundo. En el caso particular de Porter, su *TED Talk* ha tenido más de 1.800.000 visualizaciones. Está disponible en [https://www.ted.com/talks/michael\\_porter\\_why\\_business\\_can\\_be\\_good\\_at\\_solving\\_social\\_problems?language=es](https://www.ted.com/talks/michael_porter_why_business_can_be_good_at_solving_social_problems?language=es) Consultada el 30 de agosto de 2018.

En su intervención, reveló que la gran pregunta que se hizo para encarar su investigación fue esta: ¿cuál es el problema fundamental para resolver las dificultades sociales? Y llegó a una respuesta clara y sencilla. Se trataba de un problema de escala; es decir, la sociedad, con el modelo actual, no tiene los recursos suficientes para lidiar con los problemas sociales.

Luego, se preguntó: si el problema es de recursos, ¿dónde están los que se crean en una sociedad? La respuesta que encontró estaba en que las empresas son las instituciones creadoras de recursos para toda la sociedad. En consecuencia, Porter quiso aprovechar esta oportunidad para involucrar a las empresas en la solución de los problemas sociales, de tal manera que estas pudieran crear un valor económico y también un valor social de forma simultánea. Porter, a partir de estas ideas, presentó la manera como llegó al concepto del valor compartido y, sobre todo, cuál es, hoy en día, su mayor preocupación desde el punto de vista académico.<sup>275</sup>

Sobre este punto, estas son las palabras de Porter sobre sus intereses actuales:

“Comencé como profesor de estrategia y todavía lo soy. Estoy orgulloso de esto, pero también, a lo largo de los años, he trabajado más y más en cuestiones sociales. Trabajé en el cuidado de la salud, el medio ambiente, el desarrollo económico, la reducción de la pobreza y, a medida que trabajé más y más en el campo social, comencé a ver algo que, de alguna manera, tuvo un profundo impacto en mi vida”.

En 2014, Porter presentó uno de sus últimos trabajos en estrategia, que se denominó “How smart, connected products are transforming competition”.<sup>276</sup> Este artículo, publicado en *Harvard Business Review*, abordaba una cuestión central de la estrategia competitiva, que consistía en

---

<sup>275</sup> Disponible en [https://www.ted.com/talks/michael\\_porter\\_why\\_business\\_can\\_be\\_good\\_at\\_solving\\_social\\_problems?language=es](https://www.ted.com/talks/michael_porter_why_business_can_be_good_at_solving_social_problems?language=es). Consultado el 30 de agosto de 2018.

<sup>276</sup> Porter, M. E. y Heppelmann, J. E. (2014), pp. 3-23.

determinar el impacto de los productos inteligentes y conectados a la actividad empresarial y de qué forma estas tecnologías disruptivas<sup>277</sup> podían cambiar los postulados de sus teorías.

En este artículo, Porter examinó cuidadosamente los cambios en el entorno tecnológico y verificó si sus principios sobre la estrategia y la competencia seguían vigentes. A partir de este análisis, elaboró, con un experto en tecnología, James Heppelmann,<sup>278</sup> un nuevo marco para desarrollar estrategias en un mundo con características diferentes a las que tenía cuando escribió sus teorías sobre estrategia, en los años ochenta.

El artículo revelaba una situación especial: la evolución de los productos, que, como ya indiqué, son la base de la oferta de valor para un cliente. Porter observó esta particularidad en el momento en que los productos empezaron a cambiar su naturaleza y condición. Hubo un tiempo en que los productos se componían únicamente de piezas mecánicas y eléctricas, pero ahora se habían convertido en complejos sistemas que combinan sensores, *software* y almacenamiento. Esto implicaba una mirada nueva, tanto de la estrategia como de la competencia.

Los productos –según razonando Porter– migraron a la condición de inteligentes y conectados,<sup>279</sup> y ampliaron su espectro a nuevas realidades, desde el punto de vista tecnológico, de generación de información y, especialmente, de creación de nuevas capacidades tanto gerenciales como operacionales. En consecuencia, estas nuevas características de los productos inteligentes y conectados generaron profundas alteraciones en las cadenas de valor, en el diseño, la distribución y la comercialización de los productos, lo mismo que en la manera como las

---

<sup>277</sup> Para Porter, una tecnología disruptiva es una amenaza competitiva que invalida configuraciones de cadenas de valor y de producto. Véase Magretta, J. (2014), p. 180.

<sup>278</sup> James E. Heppelmann es un líder del pensamiento empresarial en el campo de las transformaciones digitales y la internet de las cosas. Heppelmann también es el CEO de PTC, una compañía global de *software* que ofrece plataformas tecnológicas y soluciones empresariales para brindar servicios en entornos inteligentes y conectados.

<sup>279</sup> Estos productos, a juicio de Porter, se componen de partes físicas y partes inteligentes, debido a sus sistemas operativos y de *software*, y también de partes de conectividad, gracias a internet y a su conexión con un sistema de información.

industrias responden a los nuevos retos en materia de posicionamiento y respuesta a la competencia. Sin embargo, según Porter, estos hechos no cambiaron los principios generales de sus teorías sobre competencia estratégica o ventajas competitivas, pero sí aumentaron el nivel de complejidad de los negocios.

En efecto, Porter señaló que la nueva ola de competencia impulsada por las tecnologías de la información (TI) conduciría a un cambio profundo; a saber, el aumento de las opciones estratégicas sobre las que tendría que decidir la alta dirección, de cara a su estrategia y a su posicionamiento competitivo.

En este artículo, Porter actualizó sus posturas académicas sobre la estrategia a la luz del panorama competitivo actual con base en las nuevas tecnologías de la información. Los resultados de esto fueron positivos para el autor, porque, por un lado, observó cómo sus principios en materia de estrategia y competitividad eran atemporales, dado que la columna vertebral de la empresa – oferta y demanda– subsistía como una realidad del mercado, y, por el otro, porque vio que las nuevas realidades alteraban configuraciones particulares de la cadena de valor y de qué manera había que presentar otras estrategias de cara a las recientes realidades competitivas.

A modo de síntesis, señalo como aspectos más relevantes de la carrera de Porter los siguientes:

1. Porter alcanzó un gran éxito en cada campo académico que promovió (la estrategia, la competitividad y la responsabilidad social).
2. Porter se apoyó en las teorías clásicas de Adam Smith y David Ricardo para actualizarlas, renombrarlas y traducirlas al lenguaje de los negocios con notable impacto.

3. Porter construyó un edificio conceptual alrededor de una gran pregunta sobre los determinantes de la rentabilidad,<sup>280</sup> y encontró la teoría del valor y del beneficio como la explicación de su búsqueda intelectual. Por esto, toda su base teórica se fundamentó en la premisa económica de la maximización de los beneficios y en la búsqueda de las ganancias como finalidad empresarial.
4. Porter logró comunicarse e influir efectivamente en el mundo de la consultoría, con la alta dirección y, sobre todo, con las escuelas de negocios.<sup>281</sup> Por esto, llegó a ser uno de los pensadores del *management* más influyentes del siglo XX.<sup>282</sup>

Finalmente, Porter fue el profesor de HBS que logró introducir de manera efectiva la teoría económica en el proceso de la dirección general, pero con esquemas gráficos y modelos que facilitaron un acceso general al público de los negocios. Esta fortaleza contribuyó con elementos conceptuales para la dirección de una empresa, pero a la vez la condujo a una visión parcial y fragmentada, debido a que el campo de la dirección se redujo a unas premisas económicas del mercado y se empezaron a desconocer otros elementos esenciales de la empresa y de la organización. Explicaré este punto con más detalle en los siguientes epígrafes.

En último término, Michael E. Porter es de uno de los más importantes e influyentes académicos de la estrategia empresarial.<sup>283</sup>

---

<sup>280</sup> Las preguntas fundamentales de investigación que se hizo Porter fueron: ¿por qué algunas compañías son más rentables que otras?, ¿por qué algunas industrias son más rentables que otras?, ¿qué significado tiene esto de cara a un director general que va a diseñar una estrategia? Véase Magretta, J. (2014), p. 4.

<sup>281</sup> El lenguaje que adoptó Porter fue el de los “modelos”; o sea, un conjunto de relaciones lógicas que son fundamentales. En sus palabras, “los modelos son como la física; si quiere mayor rentabilidad, es necesario que aumente el precio o reduzca el coste”. Véase Magretta, J. (2014), p. 8.

<sup>282</sup> Los 15 pensadores más influyentes en los negocios, según la revista *Business Insider*. Disponible en <https://www.businessinsider.com/most-influential-thinkers-in-business-2013-11> Véase también *Forbes*: <https://www.forbes.com/sites/frederickallen/2011/11/15/the-worlds-most-influential-business-thinkers/#2e8105d67472>. Consultados el 31 de agosto de 2018.

<sup>283</sup> Según Magretta, una gran parte del buen trabajo estratégico que ha visto y estudiado en más de tres décadas se funda –de manera consciente o inconsciente– en las bases sentadas por Porter. Véase Magretta, J. (2014), p. 6.

## **2. Las contribuciones de Michael E. Porter al proceso de la dirección general**

El objetivo de este apartado es indagar sobre las contribuciones académicas de Michael E. Porter al proceso de la dirección general. En términos muy generales, este autor aportó un enfoque analítico al campo de la dirección general, dado que se concentró en brindar categorías, modelos y análisis para la alta dirección, con el fin de ayudar a una toma de decisiones más eficaz, con miras a los objetivos de la rentabilidad de la empresa.

A continuación, desarrollaré las contribuciones más importantes de Porter al proceso de la dirección general y explicaré brevemente cada una de ellas:

### **2.1. Una mayor comprensión del entorno empresarial para la dirección general**

Como se ha visto, Porter estableció su comprensión del entorno empresarial<sup>284</sup> a partir de los estudios iniciales realizados por Andrews y el grupo de la *Business Policy*, específicamente del *SWOT Analysis*. Sin embargo, para él este instrumento era limitado y proporcionaba poca información para una adecuada lectura, más especializada, de los hechos y las circunstancias externas a la empresa y a la organización.

Con base en la teoría económica de la OI, Porter perfeccionó para la dirección de una empresa el análisis del entorno a partir de unos instrumentos probados desde el punto de vista teórico-económico, como el análisis de Joe Bain sobre la estructura de la rentabilidad de los

---

<sup>284</sup> El entorno empresarial está compuesto por los factores externos a la empresa, que influyen en su actividad y determinan algunas decisiones y acciones de la alta dirección. Entre los factores del entorno, se pueden destacar los factores políticos, económicos, socioculturales, legales, tecnológicos y ambientales.

sectores económicos.<sup>285</sup> En su búsqueda, identificó su unidad de análisis en la estructura de la industria,<sup>286</sup> ya que esta suministraba elementos objetivos sobre las configuraciones empresariales en entornos de competencia, tales como los clientes, los proveedores o la competencia, y no simples listas de oportunidades y amenazas.

En consecuencia, Porter descubrió que la gran categoría, ausente en los procesos de toma de decisiones de tipo estratégico y que le incumbían a la dirección general, correspondía al análisis y la consideración de la industria en la que participaba la empresa, dado que la evaluación de la industria facilitaba información sobre el nivel de rivalidad o competencia que enfrentaba la empresa y, especialmente, sobre los márgenes de rentabilidad de esta.

Curiosamente, Porter descubrió que las empresas presentaban, dentro de las mismas industrias y durante ciertos ciclos de tiempo, unos comportamientos homogéneos desde el punto de vista de su rentabilidad. Por ejemplo, una empresa de aviación tiene niveles semejantes de rentabilidad a los de las similares de su industria, que están alrededor del 5 %, en términos del ROIC. La misma suerte corren otras empresas en distintos sectores, como el farmacéutico, el de la moda, el de los vehículos o el de las bebidas, entre otros.<sup>287</sup> Lo interesante de lo que vio Porter fue que las empresas con altas barreras de entrada tendían a contar con unos márgenes más elevados, debido, por ejemplo, a una patente o a economías de escala.<sup>288</sup>

---

<sup>285</sup> Joe S. Bain (1912-1991) estudió la relación de la estructura de los sectores y su rendimiento, mediante una investigación centrada en un número restringido de variables estructurales. Este autor hizo una investigación empírica con la que buscó demostrar la relación existente entre un sector industrial y la rentabilidad de la empresa. En este esfuerzo conceptual, Bain identificó los tres tipos de obstáculos para la entrada de nuevos competidores en un sector: (1) una ventaja absoluta de costes para una empresa establecida, (2) una patente y (3) un grado importante de diferenciación del producto y de las economías de escala.

<sup>286</sup> La estructura de la industria es el conjunto de características subyacentes fundamentales, económicas y tecnológicas de una industria, que moldean el ámbito competitivo donde se establecerá la estrategia. La estructura de la industria ayuda a entender el panorama competitivo y el potencial de beneficios de una industria. Véase Magretta, J. (2014), p. 200.

<sup>287</sup> Porter, M. E. (1979), pp. 137-145.

<sup>288</sup> Ghemawat, colega de Porter, quien también estudió el peso de la industria en el campo empresarial, señaló que las diferencias de rentabilidad muy superiores entre las empresas obedecían a la estructura de los sectores o de las industrias en las que participan. Por ejemplo, en términos de beneficio de explotación sobre el activo, las empresas

Porter entendió este fenómeno, no solo gracias a su estudio de la teoría económica, sino también por medio de la escritura de un caso empresarial de HBS, que reflejaba claramente esta problemática. Masco Corporation<sup>289</sup> era una empresa exitosa en la industria de los grifos y productos para el hogar, como gabinetes para cocinas y baños. Según el caso, en 1986, Masco tenía un valor cercano a los 1.150 millones de dólares y su éxito empresarial era admirado porque había reinventado el negocio de los grifos mediante la innovación, el reconocimiento de la marca y una excelente operación. Sin embargo, una decisión del CEO Richard Manoogian llevó a la empresa a invertir en una nueva industria: los muebles. Manoogian confiaba en que el éxito que le había precedido en Masco le permitiría volver a triunfar en esta nueva industria. El resultado final de esta inversión fue una pérdida de más de 650 millones de dólares y la desinversión y salida de la industria de los muebles.<sup>290</sup>

Si se observa bien, el caso plantea una disyuntiva: ¿viene determinado el éxito empresarial por el liderazgo del CEO o por la industria en la que participa la empresa? A juzgar por el resultado de los estudios de Bain, Porter y Ghemawat, el factor de la industria puede tener un peso preponderante en el desempeño final de una empresa. Este dilema fue denominado por Cynthia Montgomery, profesora de HBS, “el efecto industrial”, quien, al mismo tiempo, señaló que buena parte del desempeño de una empresa se determina por factores externos, como la industria y sus fuerzas subyacentes. En último término, varios académicos sintetizaron “el efecto industrial” con la siguiente frase de Warren Buffett:

---

farmacéuticas tenían márgenes superiores al 30 %, mientras que compañías de vehículos o de transporte aéreo escasamente lograban porcentajes por debajo del 5 %. Véase Ghemawat, P. (1999), pp. 1-22.

<sup>289</sup> Véase Moorman, C., Porter, M. E. y Montgomery, C. (1998), pp. 1-8.

<sup>290</sup> Montgomery, C. (2015), pp. 31 y ss.

“Cuando una dirección con una brillante reputación aborda un negocio con mala reputación económica, es la reputación del negocio la que permanece intacta”.<sup>291</sup>

Por ejemplo, Jack Welch, reconocido directivo de GE, apostó y tuvo éxito al elegir su campo de juego o industria. Durante su dirección de GE, vendió más de 200 empresas y adquirió cerca de 370. Lo hizo porque quería vender aquellas que participaban en industrias en las que las condiciones eran dudosas o negativas y, por ende, a GE le costaría mucho poderse destacar. Esta maniobra fue conocida como la estrategia de ser el número uno; en caso contrario, había que arreglar, cerrar o vender.<sup>292</sup>

Otro ejemplo que sirve para ilustrar el papel de las industrias proviene de empresas exitosas en el plano competitivo y comercial. En primer lugar, está el caso de Southwest Airlines, compañía que, gracias a su gestión empresarial, marcó un antes y un después en el mundo aeronáutico. Según Montgomery, Southwest comprendió plenamente las condiciones presentes en su industria y, gracias a esto, sus directivos descubrieron una forma de explotar un vacío en el sector, concretamente en la estructura de tarifas y de rutas de los competidores establecidos. De igual forma, los fundadores de Cirque du Soleil detectaron los problemas existentes en la industria de los circos y, con base en la tradición circense, modificaron el aspecto más sensible que drenaba las ganancias en la industria y reconfiguraron el negocio con un éxito sin precedentes.<sup>293</sup>

Los anteriores ejemplos muestran que una clara comprensión de la industria, evidentemente, ayuda a diseñar estrategias y, en especial, a contar con herramientas analíticas que

---

<sup>291</sup> Montgomery, C. (2015), p. 52.

<sup>292</sup> Jack Welch (1935) fue CEO de GE entre 1981 y 2001 y es uno de los íconos del *management*. Su gestión como CEO en GE le valió el reconocimiento como uno de los mejores directivos del siglo XX, por su liderazgo para transformar una compañía. Véase Bartlett, C. (1999), pp. 1-24 y Montgomery, C. (2015), p. 52.

<sup>293</sup> Montgomery, C. (2015), pp. 53 y 55. Porter también utilizó el caso de Southwest Airlines para explicar cómo esta empresa elegía entre aquellas actividades generadoras de valor y las que no, de cara a una estrategia competitiva y a la creación de valor para el cliente [Porter, M. E. (1996), pp. 61-78].

contribuyen a que el proceso de decisiones sobre el futuro de la empresa esté dotado de más riqueza. Esto amplía el juicio y el discernimiento de la alta dirección.

En consecuencia, Porter popularizó el análisis de la industria para la alta dirección y, debido a esto, llevó a los directores generales (muchos de ellos a través de consultores) a que conocieran y aprendieran las bases reales de la configuración de sus propias industrias, a fin de que pudieran determinar algunos factores competitivos y, especialmente, determinados elementos para diseñar sus estrategias empresariales. De igual modo, logró demostrar que para triunfar, desde el punto de vista empresarial, no bastaba el liderazgo personal del CEO; también había que considerar unos factores o fuerzas externas a la empresa, que influían bien fuera positiva o negativamente.

La contribución de Porter estuvo en que ubicó el entorno y, particularmente, la estructura de la industria en el radar de la toma de decisiones por la alta dirección, como un factor que debía tomarse en cuenta. No obstante, su claridad, expresada en esquemas, en algunos casos trajo consigo la simplificación de la realidad en conceptos simples que desconocían la complejidad de un negocio y de una organización. Lógicamente, la gran pregunta es: ¿hasta qué punto hay que desconocer los esquemas para comprender mejor una realidad o hasta qué punto debe basarse en ellos como si se tratara de una fórmula universal aplicable a todas las situaciones?

En resumen, la teoría de Porter ayudó a mejorar la comprensión del entorno y a entender mejor las dinámicas que se daban en un mercado competitivo; específicamente, cómo esas dinámicas incidían en la rentabilidad, dado que una variación en algún aspecto, como la competencia, los clientes y los productos sustitutos, podía afectar sensiblemente los precios que una empresa cobraba a sus clientes o, en igual sentido, un cambio en algún aspecto relacionado con los proveedores podía influir en los costos de esa misma empresa. En última instancia, todo

esto podía influir en la rentabilidad de la compañía.<sup>294</sup> Por esta razón, directivos de gran trayectoria en el campo empresarial, destacados por su éxito, como Warren Buffett y Jack Welch, reconocieron que la industria tenía un peso trascendental en los negocios, a tal punto que entendieron que el éxito empresarial dependía, en buena medida, de las fuerzas competitivas subyacentes.

## **2.2. La competencia como una categoría para la comprensión y dirección de una empresa**

La competencia, desde el momento en que irrumpió Porter hasta nuestros días, se convirtió en un fenómeno recurrente y perdurable del sistema económico. Por este hecho, el escenario en el que la alta dirección define objetivos y toma las decisiones de la empresa se transformó en algo cambiante, dinámico y sometido a las tensiones del libre comercio, que genera ganadores y perdedores. Michael E. Porter entendió esta dinámica y por eso elaboró sus teorías a partir de una premisa como punto de partida: la existencia de un mercado abierto bajo el régimen de libre competencia.

Recordemos que Porter vivió una época de transición del modelo económico vigente. La economía de los Estados Unidos, después de la crisis del petróleo, comenzó un proceso de liberalización, que se profundizó con más intensidad en la década de 1980, durante la presidencia de Ronald Reagan.<sup>295</sup> Este cambio de entorno en el país transformó la manera de entender el

---

<sup>294</sup> Si partimos del hecho de que la ganancia o el beneficio es el resultado de restar el precio menos el costo, cada afectación y variación de los elementos configurativos del precio, como la presencia de competidores o de productos sustitutos o de los costos por las relaciones con los proveedores, impacta de manera directa en la generación de ganancias.

<sup>295</sup> Ronald Reagan (1911-2004) fue presidente de los Estados Unidos en el periodo comprendido entre 1981 y 1989. Su gobierno se caracterizó por una serie de reformas económicas tendientes a desregular los mercados, privatizar empresas estatales e impulsar el libre comercio de su país. Cabe anotar que las reformas económicas de los Estados Unidos se extendieron al resto de los países occidentales, empezando por Gran Bretaña, con Margaret Thatcher (1925-2013) a la cabeza.

proceso de la dirección general, así como las primeras concepciones de la estrategia empresarial de autores como Alfred D. Chandler Jr., Igor Ansoff y Kenneth R. Andrews, debido a que estos conceptos surgieron en medio de entornos estables y en economías cerradas.

Porter vivió una transformación y fue más allá, amplió los puntos de vista, redefinió las fronteras del concepto de estrategia y, como resultado de esto, llevó dicho concepto al plano de la competencia. Este era un campo que hasta ese momento no se había estudiado a fondo.<sup>296</sup>

Las preguntas clásicas de la dirección general y del grupo de la BP sobre el proceso estratégico eran:<sup>297</sup> ¿dónde estamos?, ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿cómo llegamos hasta allí? En cambio, para Porter la pregunta esencial era: ¿cómo vamos a ganar este juego? O sea, este autor sacó la estrategia de la dinámica vigente, que se basaba en fines, medios y recursos y era el paradigma en HBS antes de él, e introdujo su visión, que está conectada a la competencia, la rivalidad y la búsqueda de la victoria.

Porter, a partir de su comprensión de la empresa, desde la perspectiva de las ciencias económicas, reenfocó las premisas de la estrategia y las dirigió de la dirección general al campo de la competitividad empresarial.<sup>298</sup> Debido a esto, introdujo nuevas categorías, para asegurar el triunfo en la lucha competitiva: ventajas, campo de juego, jugadores, poder, rivalidad, barreras, victoria, etcétera.

---

<sup>296</sup> En efecto, el estudio de Porter es sobre la competencia y la manera de asegurar un desempeño superior en condiciones de competitividad. Fruto de este empeño, Porter propuso una categoría de trabajo denominada la estrategia competitiva. Esta se resume de la siguiente manera: hay que ser único, de cara al cliente, para poder competir con éxito.

<sup>297</sup> Berg, N. (1984), p. 31.

<sup>298</sup> Cabe anotar que el enfoque de Porter es el que ha dominado el panorama empresarial en esta materia durante los últimos treinta años. Toda explicación de la estrategia o la dirección estratégica parte de las ideas de Porter y de sus desarrollos. Ejemplo de lo anterior es que los principales manuales sobre dirección estratégica se apoyan de manera central en el pensamiento de dicho autor, tales como los de Johnson, G. y Scholes, K. (2001); David, F. R. (2013) y Grant, R. [1996 (2006)], entre otros.

En este sentido, si la pregunta esencial de Porter era: ¿cómo vamos a ganar este juego?, el siguiente interrogante se planteaba de esta manera: ¿qué significa ganar?, ¿en qué consiste la victoria? Para Porter, la respuesta era simple: un rendimiento superior al de los competidores en términos de rentabilidad sobre el capital invertido. Como resultado de esto, dirigió el logro de la competitividad empresarial a la obtención de ganancias de la empresa conforme unas métricas muy precisas y medibles.

Este nuevo enfoque de la estrategia basada en la competitividad contribuyó a la generación de procesos de dirección que estaban más acordes con una racionalidad económica, en términos de los objetivos comerciales de una empresa.<sup>299</sup> Porter entendía que toda empresa debe asegurar la realización de su negocio (lo que produce y lo que vende). Sin un negocio, la empresa podía desnaturalizarse y perder su esencia. Pues bien, el campo de la competitividad fuerza a tanto a las empresas como a sus líderes a que tengan incentivos y estímulos para progresar, mejorar y esforzarse con miras a obtener las preferencias de los consumidores. En cambio, la ausencia de competencia y de tensión por los resultados puede ocasionar una falta de interés por ganarse un espacio en el mercado, luchar y salir adelante.

Porter, con sus ideas, le dio a la alta dirección un conjunto de herramientas analíticas para la toma de decisiones informada (con visión de conjunto); además, le proporcionó algunas categorías, tipo fórmulas genéricas, para que sean usadas con el fin de asegurar un posicionamiento en el mercado y cumplir unos fines preestablecidos, como la rentabilidad. En resumen, brindó un camino conceptual para transitar las rutas de la competitividad en un entorno abierto y dinámico.

En este orden de ideas, Porter sentó las bases conceptuales, desde el campo de la dirección y de la estrategia, de un entendimiento más preciso de la competencia y de los competidores en

---

<sup>299</sup> Recordemos que, en el estudio sobre Andrews, el paradigma de la *Business Policy* fue visto como muy sociológico y, por ende, desconectado de la realización del negocio de la empresa. Véase Freedman, L. [2013(2016)].

una industria. Igualmente, creó unos modelos teóricos para gestionar la empresa en ambientes de competencia que buscaban, paradójicamente, la creación de monopolios a partir de las condiciones únicas del producto o el servicio.

Como conclusión, Porter ayudó a redefinir el campo de la dirección general al establecer nuevas dinámicas para sus actores –los directores generales–, que exigían una comprensión más exacta de su medio externo, específicamente de la industria, los clientes y los competidores. La nueva dinámica competitiva para la alta dirección (en un ambiente de competencia) implicó, para los directores generales, la comprensión de los siguientes fenómenos:

1. El mercado como un espacio abierto y competitivo
2. Muchas empresas que se disputan múltiples clientes, mercados y recursos
3. Un sistema económico, político y jurídico que está basado en la promoción y protección de la libre competencia

Por todo lo anterior, la premisa de la sociedad abierta y basada en la competitividad de Porter tuvo un asidero cierto en la realidad. Esto implicaba la necesidad de repensar el proceso de dirección general. Porter trató de avanzar en esa dirección desde un enfoque de la teoría económica, con aciertos y limitaciones.<sup>300</sup>

### **2.3. El concepto de valor como instrumento central en el proceso de dirección**

Porter concibió la empresa como un conjunto de actividades que debían encaminarse a entregar un valor único para el cliente. De esta definición se desprenden algunas consecuencias prácticas. La primera es que la entrega de un valor único para el cliente asegura las preferencias

---

<sup>300</sup> Como se vio en el Capítulo 1, ninguna teoría de la dirección tiene la capacidad de recoger la complejidad y la incertidumbre que surgen de la realidad, del azar y de la impredecibilidad de la acción humana. Porter creyó que la dirección seguía las reglas lógicas de la física y desestimó el hecho de que la dirección trata sobre la acción humana libre.

de este a favor de la empresa y, por ende, su disposición a comprar, por lo que, en última instancia, se logra una mayor rentabilidad. La segunda es que Porter ideó un sistema de dirección que aseguraba la creación, entrega y captura de ese valor, al que llamó estrategia o dirección estratégica. Según Porter, el corazón de la estrategia está en la creación de valor único y singular para un cliente y el papel del directivo en la toma de decisiones respecto de las elecciones y renuncias que implica esta creación de valor.

Desde el punto de vista empresarial, el valor es una palabra con múltiples significados y varía según el sujeto que tiene preferencias. Por ejemplo, el *valor para un cliente* es aquella actividad u objeto que es útil para satisfacer una necesidad o resolver un problema. En cambio, *el valor para un accionista* tiene que ver con el cumplimiento de sus expectativas respecto a la empresa. De igual forma, el *valor para los empleados* va en función de sus expectativas.<sup>301</sup> Por este hecho, teóricos de la dirección de empresas, como José Antonio Pérez López, señalan, respecto al valor, que toda empresa es un sistema productivo de valor para los clientes y, al mismo tiempo, un sistema distributivo del valor para dueños, empleados, gobiernos y sociedad en general.<sup>302</sup> Como se observa de lo anterior, el valor es un elemento constitutivo de la esencia misma de la empresa. Si sustrajéramos el valor productivo y distributivo de la actividad empresarial, esta mutaría en otra cosa; por ejemplo, en una organización no gubernamental (ONG), una sociedad de amigos o un club de personas, pero no sería propiamente una empresa.

El valor se relaciona de manera estrecha con los beneficios o las ganancias de la empresa; los precios en el mercado y los costos del producto o servicio que, fruto de una transformación,

---

<sup>301</sup> Las expectativas son de diversa índole, tales como económicas, poder, reconocimiento, estabilidad y cumplimiento de una misión, entre otras.

<sup>302</sup> Pérez López, J. A. [1993(2006)], p. 17.

esta ofrece a la sociedad. Pues bien, la creación, entrega y captura<sup>303</sup> del valor de los clientes se convierte en la actividad esencial de la empresa, por cuanto esa realización del negocio<sup>304</sup> es la que asegura sus beneficios presentes y futuros para mantener en marcha la continuidad de los sistemas productivos y distributivos.

Porter entendió esto muy bien y unió el sistema de creación de valor de la empresa denominado la cadena de valor con el sistema de dirección, que llamó la estrategia. De ahí generó un conjunto de posibles elecciones para la alta dirección. De esta unión surgieron preceptos como la creación de ventajas competitivas y las estrategias de diferenciación o de menores costes, enfocadas en la captura del valor de los clientes en un mercado determinado. En síntesis, Porter basó su sistema de dirección en el enlace entre la creación de valor y las decisiones estratégicas encaminadas a ese fin. Con esto, puso el valor creado como el centro de la actividad directiva, lo que se constituyó en una novedosa aportación de su parte a la dirección de empresas.

De esta manera, Porter también tendió un puente entre la dirección de empresas y el sistema de creación de valor, que denominó la estrategia. En adelante, varios escritores de esta disciplina asimilaron la dirección y la estrategia con el concepto de la creación de valor. Por ejemplo, Joan Magretta, en el libro *What management is? How it works and why it's everyone's business*, definió la dirección como una actividad encaminada a la creación de valor,<sup>305</sup> mientras que Cynthia Montgomery, en el libro *El estratega*, señaló que la estrategia es el sistema de creación de valor que sustenta la posición competitiva de una empresa y su singularidad.<sup>306</sup> Como se observa, a partir

---

<sup>303</sup> Estos tres elementos del valor para los clientes son centrales en el proceso empresarial, a saber: la producción o transformación, las operaciones o actividades y la comercialización.

<sup>304</sup> Para Valero y Lucas, el negocio de una empresa consiste en ofrecer unos bienes o servicios con el fin de obtener una retribución a cambio de ellos. Para estos autores, una empresa se dedica a producir, convertir o transformar algo en un bien o en un servicio consumible o utilizable. Por este hecho, señalan que las piedras angulares del negocio son: el cliente y el producto o servicio. Véase Valero, A. y Lucas, J. L. [1991(2011)], p. 51.

<sup>305</sup> En términos muy precisos, Magretta señaló que la misión central de la dirección de empresas era la creación de valor. Véase Magretta, J. (2003), p. 42.

<sup>306</sup> Montgomery, C. (2015), p. 19.

de Porter, el concepto de valor creado empezó a tener impacto en el campo académico y de los negocios. El resultado de esto es que Porter convirtió al cliente en un actor de peso dentro del proceso de dirección general, situación que no sucedía con el enfoque anterior de la *Business Policy*.

A modo de recapitulación, puedo decir que Porter contribuyó a la dirección general con el concepto de valor. Descubrió este concepto desde la dinámica misma de la empresa, entendida esta según unas leyes de oferta y demanda y de competencia. Por este hecho, infirió que la rentabilidad estaba unida a los precios y los costos de la empresa, y que estos, a su vez, se relacionaban con aquello que resultaba útil para un cliente e impulsaba sus preferencias y decisiones de compra.

Esta lógica de pensamiento llevó a Porter a comprender que el secreto de la rentabilidad estaba en la fórmula simple del valor añadido: el beneficio es igual a la resta del precio menos los costos ( $B=P-C$ ). O sea, a mayores precios y menores costos, mayor será la ganancia.

Porter encontró la fórmula con la creación de valor para el cliente, que logre satisfacer la necesidad única, concreta y singular, mejor que otras empresas. En consecuencia, para este autor, la tarea de la dirección de una empresa era cómo aumentar la disposición a pagar de los clientes con el fin de capturar el mayor valor de ese mercado.

#### **2.4. El valor compartido**

Como ya se ha explicado, el valor compartido consiste en que las empresas incorporan la dimensión social en su estrategia empresarial de tal modo que aseguran un valor económico para sí y uno social para la comunidad. El ejemplo clásico es el del Toyota Prius, que presenta un automóvil híbrido, ya que reduce las emisiones y asegura una clara diferenciación en el mercado,

lo que le permite gozar de una clara ventaja competitiva y, al mismo tiempo, asegura que la sociedad se beneficie de un medio ambiente sin emisiones ni contaminación.

La contribución de Porter es muy valiosa porque permite ir más allá de la falsa dicotomía entre empresa y sociedad o, peor aún, porque todo gasto o coste en asuntos sociales significa una disminución de las utilidades de la compañía. Por el contrario, Porter considera que se puede alcanzar la creación de valor económico con la creación de valor para la sociedad.

En este orden de ideas, Porter, con un enfoque pragmático, pretende reconciliar las ganancias con las contribuciones al medio ambiente y, además, fiel a las ideas de Adam Smith sobre el *self-interest*, busca la protección de un bien colectivo con la promoción de los intereses individuales y económicos de la empresa. Sin embargo, este autor, a diferencia de Andrews, no concibe la responsabilidad con el medio ambiente y la sociedad como un deber o un valor en sí mismo de la alta dirección. Simplemente, considera que tanto negocio como medio ambiente pueden generar beneficios, independientemente de consideraciones morales.

Considero que es una contribución por la enorme influencia de Porter en el campo académico y empresarial. Su enfoque pragmático logra generar la atención de la comunidad empresarial sobre la necesidad de crear valor económico y valor social al tiempo. Esto es, la convergencia de los objetivos económicos y sociales dentro de la empresa.

El modelo de valor compartido es valioso en términos de conciencia y bondad de sus finalidades, pero se queda corto desde el punto de vista ético y moral. Porter, en su enfoque, sigue la línea de la teoría económica de considerar las teorías como amoraless (*free values*) y, más bien, enfoca sus energías en buscar la manera en que los negocios contribuyan a la sociedad en sus aspiraciones más altas (medio ambiente sano, equidad social e inclusión social, entre otras). Detrás de su lógica está la premisa del *homo economicus*, que afirma que la principal finalidad de la

empresa es maximizar los resultados económicos. Este enfoque, naturalmente, aborda los deberes y las responsabilidades de la empresa con el bien social de manera diferente.

En conclusión y visto lo anterior, la mayor contribución de Michael E. Porter al proceso de dirección general en este punto fue el desarrollo de un concepto útil y novedoso que creó un marco de colaboración en la empresa y las necesidades sociales mediante un enfoque en el que las empresas ganan dinero y, al mismo tiempo, construyen bienes colectivos deseables para la sociedad.

Gracias a este enfoque, Porter logró desarrollar una idea que vinculaba a la alta dirección con los propósitos sociales como en su momento lo hizo Andrews. No obstante, fue diferente en la forma y en los medios, porque Porter entendió las empresas como vehículos de cambio y transformación social mientras que Andrews veía la responsabilidad inherente de la dirección general ante los problemas de la sociedad.

### **3. Las limitaciones del enfoque de Michael E. Porter en el proceso de la dirección general**

El objetivo de este apartado es indagar sobre las limitaciones y debilidades académicas del enfoque de Michael E. Porter respecto de su concepción sobre el proceso de la dirección general y cómo se entiende la empresa. He desarrollado cada una de estas limitaciones y presentaré una breve explicación.

### 3.1. La ruptura con la *Business Policy* y el cambio de enfoque de la dirección general

Como ya indiqué, Porter tomó distancia del legado de la *Business Policy* e impregnó de sus ideas, personalidad y convicciones el nuevo enfoque, basado en la competitividad empresarial y el desempeño superior. Con esto logró que su punto de vista prevaleciera sobre el anterior en HBS.<sup>307</sup> Esto se debió en parte a que Porter modificó completamente el objeto de estudios de *Business Policy* hacia el campo de la competencia y la estrategia. El resultado de este hecho fue el cambio de nombre y la desaparición de la *Business Policy* –después de 75 años– del plan de estudios del MBA de HBS. Este hecho propició una confusión conceptual en universidades y escuelas de negocios, que consistió en confundir la dirección con la estrategia. A raíz de esto, el concepto de dirección se redujo a la disyuntiva ganar/perder. De esta forma, desapareció el rol del director general de la organización y se reemplazó por el análisis abstracto e impersonal de hechos externos, como la competencia, la posición en la industria y las fuerzas del entorno.

En la tabla 1 se presentan las mayores diferencias del cambio de enfoque. Esta ruptura trajo beneficios y contribuciones, pero, al mismo tiempo, significó una gran pérdida para la enseñanza, especialmente, en la formación de directores generales. Veamos:

---

<sup>307</sup> Véase Gómez Osorio, J. I. (2015). Véase también Bower, J. (2008), pp. 269-275; Argyres, N. y McGahan, A. (2002), pp. 43-52.

Tabla 1.

*Comparativo entre Business Policy y Competition and Strategy*

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

*Fuente:* Elaboración propia.

En consecuencia, las limitaciones del pensamiento de Porter se resumen en la conversión y reducción del rico campo de *Business Policy* o dirección general a la estrategia. Debido a esto, los componentes que enriquecían la actividad directiva de vértice como la integración de saberes, la visión generalista, el enfoque práctico y el foco en el director general se fueron perdiendo en los currículos y en la actividad misma de la dirección.<sup>308</sup>

---

<sup>308</sup> Con este cambio se ganó en profundidad, rigor y sustancia, pero se perdió en amplitud y estatura, y se reemplazó la dirección general por la estrategia, conducida por expertos consultores en teoría económica. Véase Montgomery, C. (2008), pp. 1-5.

Cynthia Montgomery<sup>309</sup>, profesora muy destacada de HBS y colega de Michael E. Porter en el Departamento de *Strategy* por muchos años, se percató de que la estrategia hoy en día no se parecía en nada a lo que fue.

A modo de testimonio, Montgomery señala esta pérdida con nostalgia:

Habíamos llevado la estrategia desde la cúspide de la organización hasta convertirla en una función de especialistas. Al perseguir nuevos ideales, *habíamos perdido de vista lo que se tenía: riqueza de juicio (judgement), continuidad del propósito, voluntad de comprometer la organización con un sendero particular* (la cursiva es nuestra).<sup>310</sup>

Por eso, según Montgomery, el punto de mayor pérdida de Porter fue olvidar que la principal capacidad y habilidad que debía tener un director general estaba en el juicio, el discernimiento, la prudencia y la sabiduría práctica para aprehender la realidad, con el fin de tener la capacidad de decidir y actuar según las circunstancias del presente.

Visto lo anterior, el enfoque de Porter, si no se complementa con la visión de Andrews, se queda corto, sobre todo, porque relacionado con este hay otro elemento al que Porter restó importancia. Se trata de los aspectos referentes a las personas (motivos, objetivos, liderazgo) y a la organización (coordinación, procesos, sistemas y colaboración). De igual modo, el enfoque de Porter debe ser revisado, actualizado e integrado a la tradición anterior, para que el campo de la dirección general evolucione y contribuya a la tarea directiva de manera más rica y con mayores matices disciplinares. Dada su importancia, desarrollaré este tema con más detalle en el siguiente epígrafe.

---

<sup>309</sup> Cynthia Montgomery ha sido profesora y directora del Departamento de Estrategia de HBS durante los últimos años. Antes de Harvard, estuvo en el Graduate School of Business, de la Universidad de Michigan, y en la Kellogg School of Management, de Northwestern. En Harvard, recibió el premio Greenhill por sus contribuciones al curso de estrategia en HBS.

<sup>310</sup> Montgomery, C. (2015), pp. 17 y 18.

### 3.2. Ausencia de las personas y de la organización en la obra de Michael Porter

La orientación de Michael E. Porter condujo a la pérdida del conocimiento y el estudio de la organización en la empresa, lo cual desembocó en la ausencia de contenidos sobre las dinámicas internas de las personas dentro de la estructura, en la falta de consideración sobre los asuntos éticos y políticos, y en la desaparición del rol y de las funciones de los directivos. La idea original de Porter, de trazar un puente entre lo mejor de cada disciplina (el *management* y la OI), terminó con un énfasis mayor en lo económico que en el campo organizativo y humano, que es donde se mueve la dirección. En consecuencia, Porter llevó a la dirección general a una mayor especialización técnica basada en la OI.

La razón de esta situación se derivó de las influencias intelectuales de Porter. Su concepto de estrategia fue concebido desde la economía y, más específicamente, a partir de la teoría neoclásica de la empresa.<sup>311</sup> Así las cosas, Porter consideró a la empresa como un sujeto económico que actúa frente al entorno, pero en este concepto de estrategia desaparecen completamente tanto las personas que forman parte de la empresa como la coordinación propia de la organización. Es decir, omitió la tarea de dirigir y la reemplazó por el cálculo más analítico y racional, proveniente del entorno.

En este orden de ideas, Porter desarrolló su enfoque entendiendo la estrategia más como una ciencia que como una profesión. La consecuencia de esta diferencia es el hecho de que sus postulados estuvieran basados en un cuerpo de conocimientos teóricos, así como en proposiciones deductivas y conceptuales. En cambio, como se ha visto, Andrews afincó su visión sobre la

---

<sup>311</sup> La teoría neoclásica concibe a las empresas como sistemas cerrados que reaccionan a motivos externos aleatoriamente originados. De igual modo, en la teoría neoclásica, las empresas se mueven por una racionalidad instrumental de salida única, en la que estas toman decisiones supuestamente óptimas y unívocamente determinadas por las condiciones del entorno. Véase Martínez Echevarría, M. A. (2005), p. 101.

estrategia y la dirección en el desarrollo de habilidades prácticas y éticas, en la aplicación de los conceptos y en el enfoque inductivo con el método del caso. Esta visión científica de la dirección condujo a Porter a desconocer las realidades organizativas y las problemáticas propias de la aplicación de las ideas y del rico campo de las relaciones humanas, porque, para la ciencia, el comportamiento humano es más difícil de comprender y de trasladar a realidades más objetivas, observables y predecibles en términos empíricos.

Esta situación se acentuó aún más con la irrupción de Henry Mintzberg, quien fue un crítico agudo de Porter. De hecho, la gran pregunta que se hicieron Mintzberg y otros autores, como Walter Kiechel, que han escrito sobre la evolución y los sistemas de pensamiento sobre la estrategia, es: ¿dónde están las personas (los empleados)?<sup>312</sup>

A lo largo de este estudio no hay ninguna evidencia que demuestre una conexión de Porter con el análisis o la investigación sobre la organización o la estructura. El único acercamiento que hallé a esta cuestión fue una entrevista que Porter le concedió al académico Richard M. Hodgetts,<sup>313</sup> en la que dijo que estaba cada vez más interesado en los temas relacionados con la intersección de estrategia y organización, debido a que la estrategia constantemente se veía más afectada por las realidades organizativas.<sup>314</sup> Sin embargo, después de esa entrevista no hubo ningún escrito sobre este particular.

### **3.3. Consecuencias no deseadas de las limitaciones de las teorías de Porter**

Michael Porter es y ha sido un académico bien intencionado. Es un autor que ha logrado en la comunidad académica y empresarial, no solo influencia, sino también respeto y autoridad.

---

<sup>312</sup> Véase Kiechel, W. (2010), p. 7.

<sup>313</sup> Richard M. Hodgetts es profesor de *management* en Florida International University. Ha escrito aproximadamente 22 libros sobre esta disciplina.

<sup>314</sup> Hodgetts, R. (1999), p. 24. Véase también Porter, M. E. (2006a), p. 204.

Sin embargo, sus teorías, al lado de otras contemporáneas,<sup>315</sup> han originado una ideología basada en el egoísmo, el *self-interest* y la maximización de los beneficios, como el propósito central de una empresa. Como resultado de esto, la comunidad empresarial y académica ha observado en los últimos años una propagación endémica de la codicia, la ambición sin límites y las prácticas abusivas de reconocidos ejecutivos de las más importantes empresas de los Estados Unidos.<sup>316</sup>

Uno de los mayores críticos de Porter, Jensen y la teoría del *self-interest* fue el profesor y escritor de la London Business School, Sumantra Goshal (1948-2004), en un artículo que tituló “Bad management theories are destroying good management practices”. En su razonamiento, afirma que el mayor problema de la dirección de empresas radicó en que autores como Porter, Jensen y Williamson,<sup>317</sup> de gran influencia, centraron sus teorías en aspectos económicos o financieros de la empresa y excluyeron otras dimensiones de la persona humana, lo que trajo como consecuencia que la dirección dejara de ser una fuerza para el bien de la sociedad.

Este es el argumento central de Goshal en su artículo:

Muchos de los peores excesos de las recientes prácticas de dirección han tenido sus raíces en un conjunto de ideas que han emergido de los académicos de las escuelas de negocios en los últimos treinta años. Estas teorías han legitimado algunas acciones y comportamientos de los directivos y han deslegitimado otras, y, generalmente, han dado

---

<sup>315</sup> Al lado de la teoría de la estrategia de Porter, tuvieron mucha influencia en el sistema de pensamiento estadounidense la teoría de la agencia (Jensen, M. y Meckling, W. H. [1976]) y la teoría de los costos de transacción (Williamson, O. E. [1975]).

<sup>316</sup> En 2001 ocurrió el colapso de Enron. Luego vinieron las crisis de WorldCom y Tyco y, en Europa, el fraude de Parmalat, entre otros. Estas situaciones surgieron fruto de la codicia y la ambición desmedida de la alta dirección; también, en especial, de la presencia exclusiva del *self-interest* y la ausencia de un sentido de justicia y de ética a la hora de determinar objetivos, tomar decisiones y conducir a las personas en sus respectivas organizaciones. Posteriormente, en 2008, surgió otra crisis de mayores magnitudes, que puso en tela de juicio no solo el sistema capitalista de los Estados Unidos, sino también de las empresas y de las escuelas de negocios, específicamente de HBS.

<sup>317</sup> Michael Jensen (1939) es un destacado profesor de HBS en el campo de la economía financiera. Entre 2000 y 2009, trabajó como asesor de Monitor Group. Oliver E. Williamson (1932) es un economista estadounidense de la Universidad de California y ganador del Premio Nobel de Economía en 2009.

forma a un orden intelectual y normativo dentro del cual todos, día tras día, han tomado sus decisiones.<sup>318</sup>

Entonces, surge esta pregunta: ¿a qué se debe la orientación de Porter en términos de dirección y estrategia? Se puede descubrir la respuesta en las influencias filosóficas y económicas que este intelectual recibió en la época de su formación doctoral e investigativa, en el Departamento de Economía de Harvard.

Como se ha visto, la influencia filosófica de Porter provino, principalmente, de la teoría económica neoclásica. Primero, de los economistas Chamberlin y Robinson, quienes desarrollaron los primeros estudios sobre la competencia y los monopolios. Posteriormente, tomó conocimientos de Edward Mason, sobre las relaciones de una empresa y la industria. Finalmente, otra de sus fuentes fue Joe Bain, quien trabajó sobre los principales determinantes de la rentabilidad de la empresa en una industria. Todos estos autores anclaron sus teorías en la premisa de que la persona es un sujeto racional que busca maximizar sus beneficios. Como se desprende de lo anterior, Porter fue un profesor de estrategia que sustentó todo su aparato conceptual en la economía industrial y neoclásica, la cual se caracterizó –entre otros aspectos– por la explicación del funcionamiento de la economía desde la premisa del *homo economicus*.<sup>319</sup>

En consecuencia, la antropología subyacente de la teoría de Porter, basada en el *homo economicus*, resulta inconveniente para convertirse en un modelo de dirección y de toma de decisiones directivas, en la medida en que se entiende que la dirección versa sobre personas, comportamientos y, especialmente, relaciones de poder, lo cual hace más complejo su campo. Por

---

<sup>318</sup> Goshal, S. (2005), pp. 75-91.

<sup>319</sup> La premisa del *homo economicus* se caracteriza por ser puramente racional, con una racionalidad maximizadora e instrumental, oportunista y amoral. Véase Melé, D. y González, C. (2015), p. 21. Para los neoclásicos, la ética es un asunto privado y, en consecuencia, los postulados de la teoría económica deben estar exentos de cualquier valoración moral para asegurar su validez y fiabilidad. Conforme con lo anterior, en el “modelo del *homo economicus* no existe responsabilidad moral, dado que los agentes racionales son egoístas y el mercado y las organizaciones son impermeables a los valores”. Véase Melé, D. y González, C. (2015), p. 47.

este hecho, un modelo o una teoría no puede ser una explicación total de un fenómeno complejo, como lo son la empresa y las interacciones que ocurren dentro de ella.

En síntesis, como indican Melé y González, la dirección no puede obedecer a la lógica del *homo economicus*:

Es un error basar las teorías de la dirección en el *homo economicus*, porque en la dirección de empresas intervienen personas reales, y saber tanto como se pueda sobre la naturaleza humana parece fundamental para una buena gestión. (...) En la dirección empresarial intervienen personas reales y no modelos económicos, psicológicos, sociológicos del comportamiento humano. Por lo tanto, parece importante no limitarse a modelos parciales y profundizar en el conocimiento del ser humano como un todo.<sup>320</sup>

En conclusión, el modelo antropológico de Porter para el campo directivo no es el más indicado. Si bien aporta análisis, conceptos y profundidad desde la economía, no puede dirigirse una empresa y una organización exclusivamente a partir de las teorías de Porter, porque su enfoque es apenas parcial sobre la naturaleza tanto de la persona como de la empresa. De igual modo, el fuerte énfasis de este autor en la rentabilidad económica conduce a comportamientos egoístas y centrados en la maximización de los beneficios como fin principal de la empresa.<sup>321</sup>

---

<sup>320</sup> Melé, D. y González, C. (2015), p. 58.

<sup>321</sup> Por ejemplo, Anita McGahan, formada en Harvard, con una carrera sobresaliente en McKinsey y Morgan Stanley y quien escribió con Porter el artículo “How much does industry matter, ¿really?” (1997), como decana asociada de Rotman School of Management, de la Universidad de Toronto, comenzó un movimiento de opinión encaminado a formar programas MBA más conscientes de su responsabilidad moral con la sociedad. Ella misma dice: “Cuando pienso en los estudiantes a los que he enseñado, los que se han metido en problemas increíbles y han causado estragos, me lamento de esto”.

Disponible en <https://www.forbes.com/sites/trishgorman/2011/07/25/names-you-need-to-know-anita-mcgahan-professor-and-game-changer/#5290e5494e23> Consultado el 7 de septiembre de 2018.

### **3.4. El enfoque analítico de Porter desarrolló el campo de la dirección como una ciencia**

Porter quiso entender la estrategia y la dirección de empresas como una ciencia, tal como la comprendieron los exponentes de la economía neoclásica y de la OI. Esta premisa de partida generó enormes problemas para la enseñanza y la actividad misma de la dirección de empresas, debido a que los modelos y los esquemas analíticos no garantizan respuestas absolutas para una actividad como la dirección, que está sujeta a las contingencias, el azar, la incertidumbre y la impredecibilidad de la acción humana.

Muchas escuelas de negocios siguieron ese camino de entender la dirección como una ciencia exacta. Siguiendo este supuesto, se generó todo un movimiento académico basado en publicaciones indexadas, carreras académicas y escalafones profesoraes, y se otorgó un mayor peso a la investigación cuantitativa, por encima de la cualitativa.

Warren Bennis y James O'Toole escribieron un artículo titulado "How Business Schools lost their way?",<sup>322</sup> en el que señalaron claramente esta problemática. Mostraron en este ensayo cómo este camino más racional condujo a que la dirección perdiera toda su riqueza y naturaleza de disciplina práctica y basada en la experiencia. Según Bennis y O'Toole, estos son algunos de los factores en los que está fallando el *management education*, como consecuencia de haber seguido una visión científica y académica de la dirección de empresas:

- Incapacidad de entender las consecuencias de las decisiones y la complejidad de estas
- Falta de desarrollo del juicio (*judgement*) y del entendimiento de los factores humanos
- Falta de sentido de propósito y responsabilidad
- Incapacidad de desarrollar visiones integradoras y holísticas de la realidad empresarial

---

<sup>322</sup> Bennis, W. y O'Toole, J. (2005), pp. 96-104.

- Poco sentido práctico de la disciplina
- Irrelevancia de la ética en los asuntos directivos

Este enfoque trajo como consecuencia el aprendizaje y el desarrollo de la dirección como un campo analítico y con pretensiones científicas que, a partir de Porter, se enfocó cada vez más en la formación de más consultores estratégicos, financieros y banqueros de inversión y, por ende, de menos directores generales. Este hecho también fue comprobado por Rakesh Khurana, reconocido profesor de Harvard, en el libro *From higher aims to hired hands* (2007).<sup>323</sup> Lo anterior quiere decir que en HBS se pasó de formar a directores generales para instruir a especialistas y expertos funcionales.

En esta misma dirección, surgió otra crítica, primordialmente de los profesores Greiner, Bhambri y Cummings, quienes escribieron un artículo titulado “Searching for strategy to teach strategy” (2003),<sup>324</sup> en el que señalaron que la enseñanza de la estrategia en los programas MBA de las principales escuelas de negocios de los Estados Unidos se había convertido en un campo teórico y analítico y, resultado de esto, había perdido toda su riqueza interdisciplinaria y práctica del pasado.

Naturalmente, Michael E. Porter, quien representó la corriente dominante de la estrategia, era el blanco principal al que apuntaban estas críticas, porque su pensamiento simbolizó una orientación analítica de la estrategia y su enfoque era, primordialmente, teórico.<sup>325</sup> Asimismo, la nostalgia por el pasado, que podemos rastrear tanto en Montgomery como en Greiner, se centró,

---

<sup>323</sup> Khurana, R. (2007), p. 328.

<sup>324</sup> Greiner, L., Bhambri, A. y Cummings, T. (2003), pp. 402-420.

<sup>325</sup> De igual modo, Dan Schendel (1934) y Charles Hofer, los fundadores de Strategic Management Society, también fueron partícipes de este cambio de orientación de la *Business Policy*, dado que la *Strategic Management*, el campo de estudios que reemplazó a la BP, pretendió llevar a cabo un estudio de la estrategia desde una perspectiva más científica, rigurosa y cuantitativa. Véase Gómez Osorio, J. I. (2015), pp. 1-128.

entre otros aspectos, en los contenidos, los métodos y la orientación práctica de la *Business Policy*, tal como la concibieron Andrews y Christensen.

Todos estos elementos, unidos y conjugados, nos llevaron a un campo de la dirección basado en los fines, las premisas y los métodos de la ciencia.<sup>326</sup> Gracias a Porter, Schendel y Hofer, entre otros, la dirección general se convirtió en estrategia y esta adoptó un enfoque matemático y empírico. Con ello, las escuelas de negocios, lo mismo que la práctica directiva, vieron cómo este campo perdía la cualidad que le habían caracterizado anteriormente: por un lado, la capacidad de toma de decisiones basada en el criterio y el juicio (*judgement*) y, por otro, la reflexión sobre el propósito y los objetivos de la empresa.<sup>327</sup>

En resumen, los modelos de dirección de empresas basados únicamente en la estrategia competitiva generan una visión parcial, reduccionista y mecanicista de la organización. Por el contrario, la dirección general de una empresa debe promover objetivos que den sentido y significado a las personas y a la realización del negocio y, a partir de esos objetivos, generar estrategias *ad hoc* según las condiciones y las circunstancias de cada momento. Un estilo de dirección configurado de esta manera refleja el saber político y prudencial que requiere el gobierno de una organización como un todo.

Las empresas son sistemas abiertos, porque se trata de proyectos inacabados y susceptibles de mejorar o empeorar como consecuencia de la incertidumbre, las circunstancias y la complejidad de las acciones y motivaciones humanas. En cambio, el uso prescriptivo de modelos de dirección basados en la estrategia competitiva puede generar sistemas cerrados, que suponen unas

---

<sup>326</sup> Al respecto, Goshal, en el artículo “Bad management theories are destroying good management practices”, hizo una distinción entre la física, la biología y la dirección. En física, el método es causal; en la biología, funcional; mientras que en la dirección es intencional, porque la unidad básica de explicación es la acción humana guiada por alguna intención. Véase Goshal, S. (2005), pp. 75-91.

<sup>327</sup> Ver: Montgomery, C. (2008), pp. 1-5.

condiciones estáticas y mecánicas de la realidad de la empresa. La dirección de empresas no puede entenderse ni llevarse a cabo únicamente a partir del uso de modelos prescriptivos, porque con los modelos se corre el riesgo de sustituir el criterio y la prudencia del directivo.

#### **4. Michael E. Porter: conceptos clave para un modelo integrado para la dirección general de una empresa**

En este apartado pretendo hacer una síntesis de las ideas de Porter sobre la dirección general; por ello, extraeré los principales planteamientos de este autor con el fin de aportar unos conceptos clave que ayuden a diseñar un modelo integrado para la dirección general.

##### **4.1. El concepto de valor para la dirección general de una empresa**

Porter describió de manera precisa el concepto de valor. Este se puede definir como el conjunto de contribuciones que la empresa realiza mediante productos o servicios, orientadas a satisfacer necesidades, resolver problemas o atender expectativas de los consumidores. Es el elemento que configura la actividad de la empresa o el negocio. Para subsistir y tener continuidad en el tiempo, una empresa requiere de ingresos suficientes a fin de atender sus costos y sus gastos y a la vez lograr la remuneración del capital invertido. El motor para la generación de esos ingresos de la empresa es el valor que esta aporta a unos clientes en un mercado concreto. Una empresa sin ingresos no puede subsistir ni tener continuidad en el tiempo, y, por lo tanto, no se cumple su objeto principal. El valor es una condición necesaria, mas no suficiente, de la actividad mercantil.

Con este entendimiento, Porter comprendió que los elementos constitutivos del valor eran la propuesta de valor (oferta), las necesidades o expectativas de ese valor (demanda) y la calidad o la cantidad (producto o servicio).

Veamos la descripción de cada elemento constitutivo del valor:

- a) Las características especiales o singulares de la oferta o propuesta de valor de acuerdo con unas preferencias específicas de los clientes.
- b) La demanda expresada en términos de escasez y apreciabilidad del producto o servicio en un mercado.
- c) La calidad en términos de un aumento de la disposición a pagar.
- d) La cantidad en términos de generación de volumen y creación de repetición en los patrones de compra del producto o servicio.

Gracias a su conocimiento de la economía, combinado con el estudio de casos, Porter logró entender que las dinámicas más importantes de una empresa se daban en las relaciones con los clientes en un mercado. En este sentido, retomó las ideas de Alfred Marshall,<sup>328</sup> quien llevó a cabo los primeros estudios sobre las relaciones entre la oferta y la demanda y los principios sobre el valor y los precios.

Este convencimiento le resultó muy importante a Porter para entender que la empresa representaba la oferta, bien fuera mediante la transformación o la producción de un bien o servicio que es demandado socialmente, y que el resultado de esta operación significaba ganancias para sus propietarios y el mantenimiento futuro del ciclo productivo. Por esto, el valor se ha llamado valor añadido, porque a una actividad o a un bien se le añaden otras actividades que culminan en algo que alguien valora.

---

<sup>328</sup> Alfred Marshall (1842-1924) es un economista inglés cuyo mayor interés estuvo alrededor de la empresa y del empresario.

En este sentido, Porter entendió que la clave del valor residía, precisamente, en la capacidad de la empresa para atender necesidades mediante la especificidad de la oferta, puesto que cada persona tiene distintas formas de expresar sus preferencias y valor por un bien o servicio. Por esta razón, la oferta no puede ser genérica para todos los clientes; por el contrario, la empresa debe asegurar que su oferta responda de manera particular, concreta y singular a las preferencias<sup>329</sup> particulares, concretas y singulares de cada cliente. Lo anterior explica por qué diferentes clientes otorgan un valor diferente a los mismos productos, y pueden estar dispuestos a pagar un distinto precio por estos.

En consecuencia, la actividad sobre el valor fue para Porter un asunto central en el quehacer de la alta dirección, dado que concibió el valor como la tarea esencial que aseguraba la supervivencia, la continuidad de la empresa en el largo plazo.

Por tales razones, elegí este aspecto central del pensamiento de Porter, para incluirlo en el proceso de dirección de una empresa, porque uno de los objetivos de un director general es el de asegurar el éxito en la creación, entrega y captura del valor de un mercado. A mi juicio, esta idea representa un elemento necesario para el modelo integrado de dirección general.

#### **4.2. Las relaciones interdependientes de la empresa con el entorno y los actores externos**

Otro elemento central que considero una contribución de Porter a un proceso de dirección es la comprensión del mundo exterior de la empresa y la creación de instrumentos de análisis para

---

<sup>329</sup> Las preferencias de los clientes representan sus creencias, valores, convicciones profundas y, sobre todo, la imagen que quieren proyectar al resto de las personas.

dirigir mejor ese entorno. Gracias a este autor, comprendí que una actividad clave de la dirección consiste en relacionar la empresa con su entorno.

El entorno es todo aquello que está por fuera de la empresa y más allá del control gerencial, y, normalmente, se presenta como riesgos y oportunidades. Pues bien, Porter quiso concretar el entorno en una categoría más concreta y analizable desde el punto de vista económico, y definió como categoría central del entorno a la industria o al sector donde participa la empresa, desde el punto de vista comercial y productivo.

Este punto de análisis de la industria, de Porter, dotó a la alta dirección, a los empresarios y a los emprendedores de la capacidad de comprensión de su negocio a partir de una visión de conjunto que está basada en una serie de relaciones con distintos actores externos, tales como los clientes, los proveedores y los competidores. Gracias a este análisis, los decisores podían comprender mejor las deficiencias y fortalezas de la empresa en un sector y de qué forma se podían mitigar o capitalizar. Para ilustrar este concepto, presento un ejemplo: el reconocido emprendedor Michael Dell, fundador de Dell Computers, comprendió que la industria de los computadores tenía una fuerte relación de dependencia con el canal de venta, lo cual impedía un mayor acercamiento con los clientes y se deterioraba la rentabilidad. A raíz de esto, Dell reconfiguró sus actividades y ofreció sus productos a través de sus propios canales de venta, con lo que logró un éxito sin precedentes en la industria. Este concepto ayudó a entender por qué el éxito empresarial se podía asegurar comprendiendo mejor los factores determinantes de la ventaja competitiva en cada industria.<sup>330</sup>

---

<sup>330</sup> Varios de los ejemplos de éxito competitivo, considerados fruto de una comprensión de la industria, llegaron por el conocimiento de los esquemas de análisis de Porter y otros fueron el resultado del ensayo-error y el conocimiento práctico de las costumbres y reglas de cada industria. Asimismo, otros fueron encontrando su éxito por suerte y adaptando variaciones según las circunstancias del entorno.

Lo importante de una comprensión precisa del entorno y de la contribución de Porter a un proceso de dirección radicó en la creación de capacidades y habilidades en la alta dirección de una empresa para que se pudieran ver las oportunidades, porque, por un lado, estaba la capacidad de la empresa de plantear ofertas de valor a partir de aquello que los competidores no hacían o hacían mal y, por otro, la oportunidad de actuar sobre alguna variable de la industria que impedía una mejor competitividad. Por ejemplo, si una empresa descubría que sus proveedores estaban minando su rentabilidad, podía explorar estrategias como su reemplazo o la integración vertical hacia atrás.<sup>331</sup>

Por este hecho, la comprensión del entorno que realizó Porter ayudó a crear oportunidades y a generar estrategias a fin de capitalizar nuevas posibilidades para las empresas. En el mismo sentido, la lectura del entorno y de la industria les ayudó a los emprendedores, empresarios y directivos a mirar con profundidad la estructura del campo de juego de la empresa, para que se pudieran tomar decisiones y elegir el futuro de la organización, acorde con unas realidades de mercado y de competencia. Asimismo, el enfoque de Porter facilitó la lectura del entorno como oportunidad, pero también como riesgo y amenaza, que sirvió para disuadir a los responsables de eventuales decisiones.

Por todo lo anterior, considero que Porter brindó elementos analíticos al proceso de dirección general, los cuales ayudaron a entender mejor la misión económica externa de la compañía, en términos de clientes, proveedores y competidores. Si Andrews se enfocó en la misión interna (la organización y el líder), Porter, por el contrario, miró el mercado, la industria y, sobre

---

<sup>331</sup> Esto ocurre cuando una empresa principal crea nuevas empresas o líneas de producción que aseguran la elaboración del bien o la prestación directa del servicio para la organización de propiedad de la principal. Un ejemplo de la integración vertical es cuando una compañía de vehículos compra una empresa de neumáticos para la provisión de estos elementos.

todo, a los jugadores que van a por los mismos recursos en esa industria con el fin de asegurar la rentabilidad de la empresa.

Como conclusión general, puedo decir que Michael E. Porter marcó un hito en el pensamiento y en la práctica de la dirección general de empresas. A él le debemos el hecho de que la dirección cuente con elementos y conceptos de la teoría económica, que enriquecieron su espectro y brindaron mayor rigor y profundidad. Uno de esos elementos, que señala un punto de inflexión para el *management*, es el concepto de valor, el cual, unido a la comprensión del entorno y la industria, presenta un instrumento conceptual con que cuenta un CEO para dirigir con éxito una empresa. En resumen, Porter orientó a la dirección de la empresa a dar respuesta a un mercado en condiciones de competencia y, concretamente, a la creación de herramientas analíticas para responder a esas necesidades.



## **Capítulo 3. Peter F. Drucker (1909-2005) y su visión de la dirección general de empresas**

Tuve la oportunidad de preguntar a Peter Drucker su propia pregunta. Le dije: Peter, has dedicado una gran parte de tu vida a ayudar a las organizaciones a que establezcan su misión, pero ¿cuál es tu misión?

Él me contestó: “Mi misión es conseguir que las personas y las organizaciones alcancen sus objetivos”.

Marshal Goldsmith, sobre Peter Drucker<sup>332</sup>

En este apartado me propongo hacer la evaluación comparativa de Peter F. Drucker siguiendo el mismo procedimiento que en los capítulos anteriores. Por esto, redactaré una breve introducción y desarrollaré una presentación sobre sus principales aspectos biográficos, sus contribuciones, sus limitaciones y los conceptos clave para un modelo integrado en dirección general.

### **1. Aspectos biográficos de Peter F. Drucker**

En este mismo epígrafe presento los aspectos fundamentales de la vida y las contribuciones académicas del profesor de Peter Ferdinand Drucker, así como sus principales aportes a la disciplina académica de la dirección general. En este sentido, también relacionaré algunos detalles

---

<sup>332</sup> Drucker, P. F., Hesselbein, F. y Snyder, J. (2016), p. 35.

fundamentales de la infancia y la juventud de Drucker en Europa y las influencias intelectuales y académicas que tuvo durante su etapa académica inicial.

### 1.1. Aspectos iniciales

Dado que Drucker fue un escritor muy prolífico en los campos de la ciencia política, la sociología, el derecho, la economía, la historia e, incluso, la literatura, en este estudio me circunscribiré únicamente al campo de la dirección; específicamente, al de la dirección general.<sup>333</sup> En este orden de ideas, en el presente estudio no abordaré las temáticas ni los libros relacionados con las organizaciones sin ánimo de lucro, el sector público, la economía política, la sociología y la teoría política.<sup>334</sup>

Todas las biografías consultadas sobre Peter F. Drucker coinciden en afirmar que fue el padre de la dirección moderna. Fuera de la tradición de Harvard y de *Business Policy*, que he venido estudiando en este trabajo, Peter Drucker es, sin duda, el principal exponente de una corriente práctica de la dirección, que complementa nuestro propósito de diseñar un enfoque integrado de esta disciplina, que aporta un pensamiento diverso a las corrientes de HBS.

Peter Drucker, un escritor muy prolífico: publicó más de treinta libros, de los cuales se han vendido millones de copias, y se han traducido a más de 30 idiomas. Únicamente sus libros superan las 10.000 páginas.<sup>335</sup> A esto se le agrega más de un centenar de artículos en revistas de dirección

---

<sup>333</sup> Véase Drucker, P. F. y Maciariello, J. (2006), p. XI. Drucker escribió cinco tipos de obras: (1) de análisis social y político; (2) sobre la profesión de la dirección; (3) sobre las instituciones de la empresa, especulaciones informadas; (4) sobre los contornos de los negocios y (5) libros sobre “cómo hacer”. Véase Kantrow, A. (2009), pp. 1-12.

<sup>334</sup> Acoto este estudio al *management*, dada la extensión de la obra de Drucker y, por ende, a modo de ejemplo, no trabajaré obras de este autor, tales como *The new society*; *America's next twenty years*; *The landmarks of tomorrow*; *Men, ideas and politics*; *The unseen revolution*; *Toward the next economics and other essays*; *The last of all possible worlds* (ficción); *The temptation to do good* (ficción); *The new realities*; *Managing the nonprofit organization* y *A functioning society*.

<sup>335</sup> De hecho, la revista *Business Week*, en los Estados Unidos, edición del 28 de noviembre de 2005, tituló en su portada así: “Peter Drucker, el hombre que inventó el *management*: por qué las ideas de Peter Drucker siguen siendo

y negocios Estos motivos me llevaron a considerar a Drucker como un pilar fundamental de este estudio.

Drucker nació en Viena, Austria, el 19 de noviembre de 1909. Creció en un hogar rico en experiencias intelectuales, culturales y académicas. Por la casa de los padres de Drucker (Adolph y Caroline) pasaron influyentes políticos, economistas, músicos, escritores y científicos de la Austria de comienzos del siglo XX, quienes disfrutaron de animadas reuniones y veladas.<sup>336</sup> Dedicó sus primeros años académicos al derecho, especialmente al derecho internacional.

La primera etapa de la vida de Drucker estuvo marcada por diversas y muy variadas actividades. Por ejemplo, fue periodista en medios locales impresos de Austria y después trabajó en distintas empresas y sectores en cargos menores. En 1933, se trasladó a Inglaterra, en un momento en que se afianzaban el liderazgo de Adolf Hitler (1889-1945) y el movimiento del Tercer Reich en Alemania; posteriormente, en 1937, como consecuencia de la guerra, emigró a los Estados Unidos.

En este período, Drucker escribió su primer libro, *The end of economic man* (1939). En esta obra, mostró su faceta como politólogo y analista político. Ahí señalaba claramente los problemas que enfrentaba Europa a raíz de los totalitarismos, como el nazismo y el fascismo. De igual modo, en este libro sostuvo que vivíamos en una sociedad donde predominaban las organizaciones y, por este hecho, la empresa era, ante todo, una entidad social que, a su vez, se

---

relevantes". Disponible en [https://istmo.mx/2006/01/01/peter\\_drucker\\_el\\_autor\\_mas\\_influyente\\_del\\_management/](https://istmo.mx/2006/01/01/peter_drucker_el_autor_mas_influyente_del_management/) Consultado el 25 de septiembre de 2018.

<sup>336</sup> Podemos destacar como asiduos invitados a la casa de la familia Drucker a Joseph Schumpeter (1883-1950), Friedrich Hayek (1899-1992), Ludwig von Mises (1881-1973) y el jurista Hans Kelsen (1881-1973), quien a su vez era pariente político de los Drucker. Estos autores, entre otras cosas, fueron críticos de las teorías económicas y políticas de Karl Marx (1818-1883).

constituía en un órgano con funciones económicas. El texto tuvo una gran acogida en diversos círculos políticos y económicos.<sup>337</sup>

Durante esta primera etapa, Drucker también forjó su carácter académico e intelectual gracias a la influencia de varios autores contemporáneos. Por un lado, desde el punto de vista filosófico, se interesó profundamente en las ideas del escritor danés Soren Kierkegaard.<sup>338</sup> Luego, en Inglaterra, tuvo la oportunidad de conocer y participar en seminarios con el economista inglés John Maynard Keynes.<sup>339</sup> Igualmente, sostuvo una fuerte relación con el economista austriaco Joseph Schumpeter,<sup>340</sup> quien, desde el punto de vista intelectual, marcó una fuerte impronta en las ideas sobre la innovación y el espíritu empresarial del propio Drucker.

A Drucker también le llamó la atención el pensamiento del escritor francés Alexis de Tocqueville, en especial su libro *La democracia en América*.<sup>341</sup> Gracias a esta obra, comprendió la importancia de la iniciativa, la participación, la descentralización y la responsabilidad de las personas hacia el grupo social al que pertenecen. De igual forma, entendió la trascendencia que tenían para una comunidad humana los valores y las creencias compartidas, dado que ayudaban a generar unidad y sentido de colaboración más allá de las motivaciones puramente económicas. Estas ideas se verán reflejadas a lo largo de la obra de Drucker.

---

<sup>337</sup> Winston Churchill exigió que este libro se les entregara a los graduados de la escuela de cadetes de Inglaterra. Véase Drucker, P. F. y Maciariello, J. (2006), p. X. Introducción a cargo de Jim Collins.

<sup>338</sup> Soren Kierkegaard (1813-1855) fue un filósofo y teólogo danés del siglo XIX. El interés de Drucker en Kierkegaard llegó a tal punto que estudió danés para poder leer a este autor en su idioma.

<sup>339</sup> John Maynard Keynes (1883-1946) fue uno de los más célebres economistas del siglo XX, por su enorme influencia en los gobiernos, en asuntos relacionados con la macroeconomía y las políticas económicas.

<sup>340</sup> Joseph Schumpeter fue un economista austriaco que emigró a los Estados Unidos. Allí fue profesor de Economía en la Universidad de Harvard. Una de sus principales contribuciones en el campo económico estuvo relacionada con el concepto de “destrucción creativa”, cuyo significado mostraba que el capitalismo se transformaba en nuevas y diversas innovaciones de los empresarios, y, gracias a estas creaciones, destrucciones y recreaciones empresariales, se mantenía vivo y dinámico.

<sup>341</sup> Alexis de Tocqueville (1805-1859) fue un pensador y diplomático francés de la época revolucionaria. En 1831, viajó a los Estados Unidos para observar el funcionamiento de las instituciones de aquel país. Resultado de ese trabajo fue el libro *La democracia en América* (I-1835) (II-1840). Véase también Stein, G. (2008), p. 223. De hecho, Drucker llegó a afirmar que escribió el libro *The ecological vision* gracias a la influencia de Alexis de Tocqueville en su pensamiento. Véase Drucker, P. F. y Maciarello, J. (2006), p. 30.

Al igual que Andrews, Drucker también fue un deudor intelectual de Chester I. Barnard y su libro *The functions of the executive*. De hecho, tomó la definición de empresa planteada por Barnard, para quien la empresa es una institución social que organiza y dirige el esfuerzo humano encaminado al logro de unos fines comunes a todos<sup>342</sup> y, a partir de ella, escribió su libro *Concept of the corporation*.

## 1.2. Drucker y la década de 1940

En este periodo presentaré el desarrollo inicial de Peter F. Drucker en los Estados Unidos. Su llegada estuvo precedida por un reconocimiento incipiente en Europa, debido a la buena aceptación que tuvo el libro *The end of economic man*. Gracias a esto, a finales de 1943, recibió una llamada de Frank Donaldson Brown (1885-1965), vicepresidente de General Motors Corporation (en adelante GM), quien estaba interesado en un posible análisis y estudio sobre su empresa y su futuro.<sup>343</sup>

En ese momento, la GM era una empresa que gozaba de gran crecimiento y tenía una enorme proyección debido al liderazgo de su director general, Alfred P. Sloan (1875-1965), quien había introducido un novedoso sistema de gestión basado en unos criterios que orientaron la acción directiva en esta compañía.<sup>344</sup> Sin embargo, Donaldson y Sloan veían la necesidad de retirarse y preparar la sucesión de los nuevos directivos. Por este hecho, Donaldson pensaba que el estudio

---

<sup>342</sup> Véase Drucker, P. [1946 (2006)], p. 12.

<sup>343</sup> Stein, G. (2008), p. 53.

<sup>344</sup> Los criterios de este sistema de gestión fueron: tomar decisiones basadas en hechos y datos; fomentar el diálogo y el debate abierto; centralizar el poder y la autoridad, pero descentralizar los grupos de trabajo. Véase Freeman, A. (2005). Posteriormente, a partir de estas ideas, Sloan escribió su propio libro, que tituló *My years with General Motors* (1964).

de Drucker podría servir para los nuevos directivos, que tomarían las riendas de la empresa en el corto plazo.<sup>345</sup>

Drucker aceptó la propuesta y se dedicó por espacio de dos años a realizar entrevistas, visitar fábricas, participar en reuniones (en calidad de espectador) y tomar apuntes sobre muchos detalles relacionados con la estructura, las políticas, la organización del trabajo y, en general, el sistema de gobierno de la empresa. Como resultado de su tarea, presentó un completo informe de su consultoría a los directivos de GM.

Sin embargo, el resultado más importante de esta tarea fue otro. Drucker, con sus aprendizajes *in situ* y su conocimiento anterior, empezó a incubar un libro basado en esta experiencia, cuyo contenido sería el estudio de la gran empresa moderna y el modo como debía dirigirse.<sup>346</sup>

Gracias a sus conocimientos en teoría política y a su labor como consultor en GM, en 1946 Drucker publicó el libro *Concept of the corporation*.<sup>347</sup> Rápidamente tuvo una gran acogida y, como resultado de esto, la obra se convirtió en la plataforma de lanzamiento de la carrera académica de este joven profesor y consultor.<sup>348</sup>

*Concept of the corporation*<sup>349</sup> es un libro cuyo argumento central está relacionado con la aplicación de los conceptos de la política y la teoría política en el campo de la gran empresa,<sup>350</sup> con un telón de fondo: el conocimiento interno y detallado de GM. Este hecho le sirvió a Drucker

---

<sup>345</sup> Stein, G. (2008), p. 53.

<sup>346</sup> Hasta ese momento era poco lo que se había escrito sobre este tema. Como se vio, el antecedente más importante fue el libro *The functions of the executive*, de Chester I. Barnard, publicado en 1938.

<sup>347</sup> El mismo Drucker reconoce que, en esta obra, muchos de sus conceptos son tomados de la teoría política y, especialmente, de la organización política de los Estados Unidos, tal como lo describió el pensador francés Alexis de Tocqueville.

<sup>348</sup> Durante este periodo, Drucker fue profesor de ciencias políticas y filosofía en Bennington College, una universidad privada con sede en Vermont, que estaba centrada en la formación de las artes liberales y cuya principal característica era la promoción de la responsabilidad de la autoeducación en los estudiantes.

<sup>349</sup> Drucker, P. F. [1946(2006)].

<sup>350</sup> Drucker, P. F. [1946(2006)], p. 12.

para tender un puente entre sus ideas y la empresa moderna a través de la lente de sus autores favoritos de la teoría política, como Alexis de Tocqueville, y de los escritores de los *federalist papers*, como Hamilton, Madison y Jay,<sup>351</sup> De los autores mencionados, fijó la atención en los temas relativos a la forma de organización, los valores, las creencias comunes y, principalmente, la importancia del individuo dentro de la organización social.

Por esta razón, Drucker escribió un libro que, al ser una de las primeras obras del *management*, oscilaba entre los temas de la ciencia política, la política económica y el campo de las organizaciones. En su contenido, abordó una gran variedad de asuntos complejos, como el sistema capitalista, la sociedad industrial, los sistemas organizativos y el empleo en la sociedad, entre otros.

El objetivo de Drucker con este libro era abordar un tema central, que venía estudiando tanto en la teoría política como en la consultoría en GM: la organización humana dentro de una sociedad industrial. A Drucker le interesaba mucho la manera como se daban las interacciones entre las personas, las estructuras de poder, los entornos políticos, los flujos de información y la toma de las decisiones en las organizaciones. Por esta razón, como advirtió el propio Drucker, este no era un libro de negocios, sino sobre organizaciones.

Como se ha dicho, Drucker, recurrentemente se apoyó en la definición de Chester I. Barnard<sup>352</sup> para entender las organizaciones y trató de entender qué era lo que las ponía en movimiento, y llegó a la conclusión de que los tres pilares que sostenían la columna vertebral de las organizaciones eran: (1) el liderazgo de las personas que estaban a cargo de la empresa; (2) las

---

<sup>351</sup> Los *federalist papers* es una colección de artículos y ensayos escritos por Alexander Hamilton (1755-1804), James Madison (1751-1836) y John Jay (1745-1829), para promover el movimiento constitucionalista y de derechos ciudadanos. Estos autores se manifestaban a favor de la nueva Constitución política de los Estados Unidos, de 1776.

<sup>352</sup> Barnard entendía la empresa como una institución que organiza el esfuerzo humano de cara a un propósito común.

políticas generales de la organización y (3) los objetivos, los criterios y las decisiones de esa organización.

El desarrollo de estos tres elementos en una organización le dio a Drucker la respuesta a la pregunta inicial que se había planteado cuando empezó a escribir *Concept of the corporation*: ¿qué es lo que realmente hace funcionar a una empresa?

En el libro delimitó muy claramente lo que era una empresa. Drucker señaló que las empresas eran instituciones sociales que servían a los intereses de la sociedad, sin desconocer que la supervivencia es la más importante de las obligaciones del directivo. Detrás de este concepto, tenía la idea de que el progreso humano estaba precedido del crecimiento de la empresa como motor de oportunidades económicas, de la dirección como impulsor y protagonista de este propósito. También era consciente de la fuerza de las ideologías en Europa, como el marxismo, el fascismo y el nazismo, y por esto se centró en los valores del credo americano,<sup>353</sup> y en la creencia en la libertad y la iniciativa individual como antídotos contra las ideologías de moda.

Por otro lado, Drucker propuso un concepto fundamental en materia organizativa. Se trataba del federalismo y de la descentralización en las estructuras organizativas. Hasta ese momento predominaban las estructuras centralizadas y jerárquicas dentro de las empresas. Gracias al trabajo pionero de Alfred P. Sloan en GM y a la manera como se había organizado la estructura política de los Estados Unidos, Drucker comprendió que la mejor manera de liberar la iniciativa individual y generar mayores resultados era dividiendo y repartiendo el poder y la responsabilidad en las organizaciones.

---

<sup>353</sup> Se ha llamado, genéricamente, el “credo americano” a un conjunto de valores y principios del pueblo estadounidense, que reafirma su identidad y creencias fundamentales, como el respeto a la libertad, el acatamiento a un gobierno representativo, el respeto a la ley y, especialmente, la fidelidad a unos valores heredados de sus ancestros, como el trabajo, la fe y la iniciativa personal. Véase Huntington, S. P. (2004). De igual modo, Drucker era un fuerte crítico del marxismo; debido a ello, optó por una visión de la empresa a partir de las ideas del libre mercado. Sentenció esta convicción de manera precisa: “Creo en el libre mercado, habiendo visto demasiado la alternativa”. Véase Drucker, P. F. y Maciarello, J. (2006), p. 25.

Asimismo, Drucker detectó que la descentralización y el poder federal en unidades más pequeñas debían mantener una dinámica de interacciones entre la dirección y el resto de los trabajadores. Por tal motivo, un elemento central de la descentralización era la existencia de comités y órganos de dirección que cumplieran tres funciones: (1) coordinación, (2) toma de decisiones y (3) control. Otro elemento para la descentralización era la creación de un espíritu de cuerpo en la organización, que ayudaría a forjar valores y creencias comunes, de tal forma que los comportamientos provinieran libremente de las creencias arraigadas en la institución.<sup>354</sup>

Como resumen, en esta obra, Drucker aportó varios elementos centrales para la dirección de una empresa. Por un lado, el papel de la dirección como órgano específico de la empresa, que define objetivos, traza políticas y decide a partir de criterios; por otra parte, la reflexión sobre formas organizativas descentralizadas, orientadas a coordinar el esfuerzo humano en una organización.

Por lo anterior y a modo de síntesis, puedo señalar que Drucker hizo un ejercicio parecido al de Porter. Mientras Porter se valió de la economía para abordar los asuntos de la dirección, Drucker se fundamentó en la teoría política para dar vida a una disciplina emergente: la dirección de empresas.

### **1.3. Drucker y la década de 1950**

En 1950, Drucker ingresó como profesor de dirección en New York University (NYU). Allí permanecería por espacio de 21 años. De igual modo, durante este periodo se consolidó como consultor de empresas grandes y reconocidas en los Estados Unidos, como Sears, Roebuck e IBM.

---

<sup>354</sup> Recordemos que Barnard creía en que las raíces de la colaboración en las organizaciones provenían de la creación de códigos y valores de conducta comunes, los cuales se afianzaban con la comunicación. Por otro lado, Tocqueville señalaba que lo propio de la cultura de los Estados Unidos radicaba en la homogeneidad de sus creencias. Véase Tocqueville, A. [1835(2000)], p. 395.

Sin embargo, el hecho más relevante fue la publicación del libro *The practice of management*, en 1954.<sup>355</sup>

*The practice of management* fue la primera obra de Drucker que trató sobre la dirección de una empresa de manera clara y explícita. A juicio del autor, había emergido una nueva figura dentro del sistema capitalista, se trataba de la dirección. En tal sentido, este libro se constituyó en la columna vertebral del pensamiento en dirección de Peter F. Drucker.

Drucker reconoció que con esta obra pudo concebir y dar origen conceptual a la disciplina de la dirección, y lo hizo gracias a la unión de diversas disciplinas complementarias, que dieron forma a un nuevo campo de estudios. Esto quiere decir que la idea de dirección de Drucker surgió de la unión de varias piezas distintas y un solo hilo conductor. Transcribo este pensamiento por considerarlo de suma importancia a la luz de este estudio:

*The practice of management* permitió a la gente dirigir algo que hasta entonces solo unos pocos genios parecían capaces de hacer, y nadie podía duplicar. Cuando llegué al campo de la dirección, mucho de lo que escribí venía del campo de la ingeniería. Y mucho de la contabilidad. Y algo de la psicología. Y algo más de las relaciones laborales. Cada uno de esos campos se consideraba separado, y cada uno de ellos, por sí mismo, era ineficaz. Uno no puede hacer carpintería, ya lo sabemos, si solo tiene un serrucho o un martillo, o si nunca ha oído mencionar unos alicates. Cuando uno reúne todas esas herramientas en un solo juego, uno inventa. Eso fue lo que yo hice, en gran parte, con *The practice of management*. Hice de eso una disciplina.<sup>356</sup>

La dirección era para Drucker, sobre todo, un órgano de la sociedad encargado de hacer productivos los recursos de la empresa. La dirección tenía a su cargo la tarea de dirigir el proceso

---

<sup>355</sup> Drucker, P. F. [1954 (2015)].

<sup>356</sup> Drucker, P. F. y Maciarello, J. (2006), p. 32.

según el cual se transmutaban los recursos físicos, materiales y humanos en bienes o en servicios para la sociedad. Por lo anterior, en este libro, el autor, de manera precisa, brindó entidad y configuración a la dirección de empresas como una disciplina de estudio.

En este orden de ideas, Drucker señaló que la dirección no era una ciencia ni tampoco una profesión, aunque reconocía que tenía algo de cada una de ellas; pues la dirección poseía elementos clave de las profesiones, como los estándares éticos y la autodisciplina, y, al igual que la ciencia, la dirección también podía ser analizada, estudiada y organizada de manera sistemática y rigurosa. No obstante estas consideraciones, a lo largo de su carrera, Drucker desarrolló el convencimiento de que la dirección de empresas debe entenderse como una práctica.<sup>357</sup>

Con este libro, Drucker logró generar unos conceptos precursores en el ámbito de la dirección de empresas y, principalmente, definió unos límites más precisos y un alcance más definido de la disciplina, ya que, antes de él, los protagonistas más reconocidos de este campo eran Frederick W. Taylor (1856-1915) y Henri Fayol (1841-1925).

Este libro tiene el propósito de ser una guía práctica para las personas que desempeñan puestos directivos, de tal manera que puedan mejorar su desempeño en la dirección de una empresa. Pese a ser voluminoso, presenta una estructura clara y sencilla en la que explica las tareas fundamentales de la dirección: la dirección de un negocio, la dirección de los directivos, la dirección del trabajo y del trabajador.

En primer lugar, Drucker señaló que la finalidad de toda empresa es crear clientes.<sup>358</sup> Este objetivo se debe a que la empresa es una institución económica cuya razón de ser está en asegurar

---

<sup>357</sup> Drucker, P. F. [1954 (2015)], p. 21. También se puede colegir, a la luz de este argumento, por qué tituló este libro *The practice of management*; en castellano, *La práctica de la dirección*.

<sup>358</sup> Esta visión vino en parte de la admiración de Drucker por Alfred P. Sloan, quien centró su sistema de gestión en una clara comprensión del cliente. Véase Haas, E. (2007), p. 43. En esa época, Henry Ford, el principal competidor de Sloan, tenía una frase completamente antagónica a la de este: “Un cliente puede tener su automóvil del color que desee, siempre y cuando desee que sea negro”.

ingresos gracias a la disposición que tienen los clientes para pagar. Sin embargo, no creía que el propósito de la empresa estuviera en la rentabilidad y el lucro; tampoco creía que la finalidad era la simple adaptación a las fuerzas del mercado. Además, señaló que la dirección no era una criatura de la economía, porque también tenía la misión de crear realidades.<sup>359</sup> Por este hecho, consideraba que toda empresa necesitaba de las ganancias para existir, pero no era esta su razón de ser, ya que en la creación de clientes residía su verdadera finalidad. Las ganancias constituían la prueba de validez de las buenas o malas decisiones de la dirección.<sup>360</sup>

Lo anterior quiere decir que para Drucker el núcleo de la dirección es el conocimiento, la comprensión profunda, el tratamiento y la satisfacción de los clientes reales y potenciales de una empresa, los cuales, paradójicamente, están por fuera del negocio mismo. Por esta razón, descubrió que lo decisivo de un cliente respecto a la empresa era reconocer todo aquello que este consideraba que tenía *valor* para él. En consecuencia, Drucker creía que la gran tarea de la dirección consistía responder las preguntas esenciales de cualquier negocio:

- a) ¿Quién es mi cliente?
- b) ¿Dónde están mis clientes?
- c) ¿Cómo compran?
- d) ¿Cómo puedo llegar hasta ellos?
- e) ¿Compran mis clientes un producto y servicio o buscan satisfacer una necesidad?

En esa misma línea, Drucker definió que toda empresa tenía dos funciones principales y centrales de su quehacer. Por un lado, la comercialización, que consiste en la venta del producto o

---

<sup>359</sup> Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 24.

<sup>360</sup> Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 53. Asimismo, Drucker veía las ganancias como una prima contra los riesgos empresariales del futuro. Véase Kantrow, A. (2009), pp. 1-12.

servicio, y, por el otro, la innovación,<sup>361</sup> que significa la capacidad de la empresa de proveer más y mejores bienes y servicios. Como se puede concluir, ambas funciones se relacionan con la finalidad de la empresa, porque cada una se enfoca en el cliente, bien sea con la captura de su valor económico actual o mediante la comercialización; es decir, el valor económico futuro, gracias a la innovación.

Por último, en lo que se refiere a este tema, Drucker creía que la única manera de dirigir un negocio, una empresa, y cumplir con el propósito central de crear clientes, era mediante el establecimiento de un sistema de objetivos. Según este profesor, el método y el camino que debía seguir la empresa para asegurar la creación de clientes partían de una “dirección por objetivos”<sup>362</sup> que movilizara el esfuerzo humano hacia ese propósito.

En palabras de Drucker, “todo negocio debe fijarse objetivos. La fijación de objetivos permite al negocio ir adonde debe, en lugar de ser juguete del tiempo, los vientos y los accidentes”.<sup>363</sup>

En segundo lugar, Drucker definió que la segunda tarea de la dirección consistía en dirigir directivos. Esto significaba que la responsabilidad de un director era fijar pautas, patrones y objetivos respecto a su equipo inmediato, con el fin de que cada uno lograra su cometido en un marco de responsabilidad y autonomía.

Drucker consideraba que el recurso más valioso y necesario de gestión en una empresa era el tiempo de sus directivos. Por ello, una de las tareas de la dirección consistía en lograr una mayor

---

<sup>361</sup> Drucker se reconocía deudor intelectual de Schumpeter, especialmente cuando se refería al papel central de la innovación en la dirección de las empresas. Como se ha visto, Schumpeter consideraba la innovación como un proceso de “destrucción creativa”.

<sup>362</sup> El sistema de dirección por objetivos fue ampliamente reconocido como una de las mayores aportaciones de Drucker al campo de la dirección de empresas. De igual modo, consideraba que este sistema era la actividad racional por naturaleza de la tarea directiva. Véase Drucker, P. F. [1954 (2015)], p. 89. La racionalidad de Drucker consistía en definir fines y encontrar medios.

<sup>363</sup> Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 89.

productividad<sup>364</sup> de los recursos organizacionales; de estos, a su juicio, los principales eran los relacionados con el trabajo de los directivos.

El mejor ejemplo que de ello proporcionó Drucker fue el del empresario estadounidense Henry Ford, quien tuvo un éxito inicial sin precedentes en la industria automovilística, pero que luego cayó en picada, fruto de su incapacidad para actuar como directivo.<sup>365</sup> Sobre este particular, Drucker señalaba que Ford era autoritario, controlador e individualista en su quehacer; más que directivos a su lado, este empresario contaba con ayudantes del director, lo cual imposibilitaba una buena toma de decisiones, un trabajo en equipo efectivo y, sobre todo, un pensamiento colectivo basado en la presencia de personas inteligentes que contribuyeran con su capacidad al progreso de la organización.<sup>366</sup>

Por estas razones, Drucker otorgó un valor central en su concepto de dirección al trabajo armónico y eficaz que debía llevarse a cabo en el equipo directivo de primer nivel; esto es lo que hoy conocemos como la alta dirección. Del mismo modo, también se interesó no solo por la eficacia directiva, sino especialmente por el desarrollo de los directivos en la empresa.

Como tercera tarea, Drucker desarrolló el concepto del trabajo como el vínculo entre las personas y la empresa. Debido a esto, se centró en la persona que forma parte de la organización. En este caso, lo primero que reconoció fue la condición de la persona como un ser moral y social. Por este hecho, no podía utilizarse como un medio o recurso; al contrario, de su interioridad provenían los motivos para su acción personal en la organización.

---

<sup>364</sup> Para Drucker, el control de los recursos productores de riqueza se llama productividad. Esta, a su vez, es una relación entre los resultados y los esfuerzos. Véase Drucker, P. F. [1954 (2015)], p. 62.

<sup>365</sup> GM logró superar a Ford en 1920, gracias a los novedosos sistemas de gestión de Alfred P. Sloan y a la incapacidad de Henry Ford para trabajar en equipo. Antes de Sloan, GM tenía el 12 % y Ford, el 60 % de participación en el mercado. Después de Sloan, GM subió al 43 % y Ford cayó al 22 %. Véase Freeman, A. (2005).

<sup>366</sup> Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 153.

Para Drucker, el fundamento del rendimiento y de la productividad del trabajo radicaba en la motivación de las personas dentro de la empresa. Por esta razón, la persona no obedecía únicamente a estímulos económicos, dado que se trataba de un ser humano integral que respondía a necesidades de toda índole. Como resultado de esta filosofía, Drucker consideraba que, al final, las empresas eran una comunidad de seres humanos y sus realizaciones eran obra de seres humanos. En resumen, la filosofía de la dirección de dicho autor era humanista, pluridimensional y trascendente (en oposición a las filosofías materialistas).<sup>367</sup>

En conclusión, Drucker hizo una síntesis de lo que consideraba que era la práctica de la dirección y, como se ha visto, acotó su estudio a tres grandes tópicos: el negocio, la dirección y el trabajo. A estos tres tópicos podemos sumar dos grandes temas, que complementaron el desarrollo anterior: las decisiones y la responsabilidad de la dirección. Respecto al primer tema, señaló que la dirección como proceso consistía en tomar decisiones; o sea, les otorgó a las decisiones un peso específico y protagonista en la práctica directiva. Por otro lado, señaló que la responsabilidad de la dirección estaba, en primer lugar, en el bien común, debido a que la empresa era, según su entender, un órgano de la sociedad y, por ende, cumplía una función social.

Finalmente, puedo señalar que el libro *The practice of management* fue la piedra angular del pensamiento de Drucker sobre la dirección de empresas y es la obra que contribuyó a que fuera considerado el fundador de la disciplina de la dirección de empresas moderna. Esto se debe a que definió la dirección y la erigió como el órgano específico de la empresa moderna, con funciones y responsabilidades.<sup>368</sup> Fue un libro precursor de la dirección general moderna porque aún no se

---

<sup>367</sup> A este respecto, Drucker señalaba: “La empresa es una institución unida por el vínculo del trabajo, por eso, versa sobre la naturaleza de la persona (el bien y el mal). Se aprende más de teología en la empresa que en las clases de religión”. Vease Drucker, P. F. y Maciarelo, J. (2006), p. 11. En resumen, Drucker entendió a la empresa bajo una naturaleza de tipo político, social y económico y la dirección se constituía en el gran mecanismo articulador.

<sup>368</sup> Freedman, L. [2013(2016)], p. 710.

había publicado la obra de Andrews, *Business Policy: text and cases*, de Harvard Business School, ni Michael Porter ni Henry Mintzberg habían entrado al escenario académico.

#### **1.4. Drucker y la década de 1960**

En los años sesenta, Drucker escribió tres grandes obras, las cuales tuvieron un gran impacto en el campo de la dirección de empresas. La primera es el libro *Managing for results*<sup>369</sup> (1964). Este texto, originalmente, tenía el título de *Business strategies*, pero al editor le pareció que el término “estrategias” correspondía al campo militar y que tenía poca relación con el mundo de la dirección y los negocios. Por esta razón, Drucker y su editor decidieron darle otro título: *Managing for results*. Paradójicamente, otros pensadores, que se han estudiado en esta investigación, como Ansoff y Andrews, acuñaron el término estrategia para el campo de los negocios.<sup>370</sup>

Drucker publicó este libro para los directivos de las organizaciones. Su fin era mostrar las principales tareas económicas de la dirección y la manera de desarrollarlas; de ahí su contenido práctico, que está basado en su experiencia como consultor. El autor dividió esta obra en tres partes: (1) la evaluación de las realidades, (2) las oportunidades y (3) las decisiones empresariales.

Drucker plantea varias ideas, que, por su importancia, merecen resaltarse en el presente estudio. En primer lugar, reflexionó profundamente sobre el futuro de la empresa. A su juicio, la dirección dedicaba poco tiempo y escasos pensamientos a la idea de cómo debía ser la empresa en el largo plazo. Por esto, consideraba que el futuro no era lo que se hacía mañana, sino lo que se construía hoy, con decisiones y acciones actuales.<sup>371</sup> En consecuencia, Drucker marcó el punto de inicio sobre los procesos de planeación estratégica, encaminados a pensar en el futuro y a trazar

---

<sup>369</sup> Drucker, P. F. [1964(2016)].

<sup>370</sup> Freedman, L. [2013(2016)], p. 717.

<sup>371</sup> Drucker, P. F. [1964(2016)], p.14.

planes para alcanzarlos. Incluso, en este libro, esbozó un plan de trabajo para avanzar en la definición de fines, objetivos, resultados, esfuerzos y recursos.<sup>372</sup>

En segundo lugar, Drucker mostró el proceso esencial que debe llevar a cabo una empresa para asegurar sus resultados económicos.<sup>373</sup> Explicaba que los negocios consistían en un proceso de conversión de un recurso, como el conocimiento,<sup>374</sup> en resultados externos o valores económicos que satisfacían alguna necesidad en el mercado. Esta explicación era crucial para la dirección, porque mostraba los elementos centrales de cualquier empresa o negocio; a saber, el proceso de conversión, el conocimiento aplicado y el resultado, esto es, el producto o servicio.

En tercer lugar, Drucker, fiel a la influencia de Schumpeter, diseñó muy buena parte de su sistema de dirección a las oportunidades. Esto implicó una descripción de la dirección alrededor de dos ideas, el desarrollo de la iniciativa directiva emprendedora y la generación de innovación, que obedecen a la búsqueda de las oportunidades de la empresa. En resumen, Drucker era un defensor de un credo que se basaba en la maximización de las oportunidades.

Por último, siguiendo la línea del libro *The practice of management*, Drucker señaló que la clave para lograr los resultados económicos y el desempeño óptimo de la empresa residía en tomar una serie de decisiones fundamentales (en un programa de desempeño unificado), a saber:

- a) La idea de la empresa: contribución específica a la sociedad por la cual espera una retribución (misión de la empresa).
- b) La excelencia específica que requiere: capacidad de las personas que proporciona una eficaz conversión y entrega del producto o servicio que la empresa ofrece (capacidades).

---

<sup>372</sup> Drucker creía que un directivo sin un plan era alguien que fácilmente podía caer preso de los acontecimientos y perder el control de su acción.

<sup>373</sup> A modo de crítica, Drucker señalaba que los resultados económicos no eran producto de las fuerzas económicas impersonales, sino que se debían, principalmente, a los logros humanos. Véase Drucker, P. F. [1964(2016)], p. 273.

<sup>374</sup> Para Drucker, el conocimiento es el recurso primordial de una empresa; sin embargo, su definición de conocimiento se da en términos de satisfacción y valor, o sea las contribuciones a los clientes, mercados y usuarios finales de un producto o servicio. Véase Drucker, P. F. [1964(2016)], pp. 141 y 275.

- c) Las prioridades: decisiones enfocadas a las prioridades que determinan objetivos, planes de acción, comportamientos y estrategias (las decisiones).

Lo anterior nos muestra que la obra de Drucker ayudó a trazar el camino de la metodología de la planeación estratégica, por cuanto contribuyó con elementos esenciales para dicha planeación, como son la misión y las capacidades.

En 1967, Drucker escribió una obra cuyo objeto fue muy particular, tanto por su contenido como por su novedad. Es el libro *The effective executive*.<sup>375</sup> Respecto a su contenido, se centró propiamente no en el “qué” sino en el “quién” de la dirección; esto es, el ejecutivo, o sea quien adopta decisiones que tienen impacto en la ejecución y en los resultados globales<sup>376</sup> y no se limita a cumplir órdenes. En cuanto a su novedad, este escrito fue precursor de toda una corriente de literatura en eficacia personal y administración del tiempo.<sup>377</sup>

Para Drucker, el objetivo de este libro estaba en desarrollar una guía y plantear una reflexión práctica dirigida a los directivos sobre la mejor manera de aumentar la eficacia personal y organizacional, puesto que le interesaba en gran manera la productividad del trabajo de los directivos en las empresas, de tal forma que la efectividad contribuyera a convertir en resultados la inteligencia, la creatividad y el conocimiento.<sup>378</sup> La premisa que hay detrás de este esfuerzo de Drucker era simple: los directivos no son trabajadores manuales ni mecánicos, sino trabajadores del conocimiento (*knowledge workers*).<sup>379</sup> Por esta razón, para él la efectividad estaba unida a la

---

<sup>375</sup> Drucker, P. F. [1967(2016)].

<sup>376</sup> Drucker, P. F. [1967(2016)], p. 16.

<sup>377</sup> Drucker, P. F. [1967(2016)], p. 8. Drucker, en efecto, señaló que este libro constituía la primera palabra en la materia, después de una extensa indagación literaria.

<sup>378</sup> La lógica de Drucker era preguntarse: ¿cuál es la mejor forma de aumentar el rendimiento de un factor de productividad como el trabajo no manual y sí cerebral? La respuesta mecánica de Taylor era con la medición de tiempos y movimientos, mientras que para Drucker fue el desarrollo y aprendizaje de la efectividad de los directivos.

<sup>379</sup> El trabajador del conocimiento de Drucker exigía una nueva manera de entender la dirección de una empresa, dado que debía adecuarse a una realidad, y era cómo hacer productivo el conocimiento.

mejora de la capacidad de este tipo de personas, para pensar, producir información, desarrollar conocimientos, crear ideas y conversar con calidad y eficacia.<sup>380</sup>

La primera idea principal del libro es la reflexión sobre el insumo esencial de cualquier actividad humana, el tiempo. Drucker, en su práctica de consultoría, comprobó que los directivos con quienes trabajaba siempre aludían en sus conversaciones a la falta de tiempo para hacer las tareas, establecer compromisos y llevar a cabo actividades. Visto lo anterior, comprendió que el tiempo es limitado, singular, finito, precedero, y no es elástico, ni almacenable ni sustituible, mientras que sí lo es el dinero. Debido a esta situación, se preguntó: si gestionamos lo relativo al dinero como recurso, ¿por qué no hacemos lo mismo con lo relacionado con el tiempo como el bien de una organización? Hasta ese momento, el *management* se había ocupado de la productividad de los recursos y el capital.

La segunda idea principal del libro tiene que ver con la descripción y las características de las personas en una organización empresarial de la sociedad capitalista. Para Drucker, el trabajador actual poseía unos atributos diferentes a los de los obreros de la revolución industrial. Mientras a estos se les valoraba por su fuerza y capacidad física, a los actuales se les califica por su raciocinio, inteligencia y capacidad de comunicación y ejecución. Por tal circunstancia, el tratamiento de este nuevo tipo de trabajador era diferente. Drucker, en 1967, vislumbró una sociedad basada en la información y, con ese atisbo, un tipo de trabajador cerebral, creador y productor de información, ideas y pensamientos; además de ello, capaz de convertir estos atributos en valor económico para un mercado.

---

<sup>380</sup> De igual modo, Drucker utiliza un símil para presentar el concepto de la efectividad. Se trata del uso de la tecnología del trabajador del conocimiento de toda organización. Es la herramienta para hacer su trabajo con mejores resultados y menos esfuerzos. Véase Drucker, P. F. [1967(2016)], p. 10.

La tercera idea principal del libro está relacionada con el rol de la dirección sobre la empresa, pues, para Drucker, el gran deber de un directivo era desarrollar una organización que sirviera de medio para multiplicar la fuerza individual y alcanzar los resultados propuestos por la empresa.<sup>381</sup> Como en toda organización hay esfuerzos y costos, el autor se preguntó: ¿cómo lograr que los esfuerzos puedan conducir al cumplimiento de los resultados de la empresa? Encontró la respuesta en dos caminos: el primero era el referente a la definición de los objetivos de la empresa por la dirección, y el segundo estaba en la contribución de los trabajadores en función de objetivos y resultados.<sup>382</sup>

Por último, Drucker, como era recurrente en él, cerró el libro con un capítulo referente a las decisiones directivas,<sup>383</sup> pues consideraba que la buena dirección tenía que ver con la calidad de las decisiones, y que la efectividad se relacionaba directamente con el proceso eficaz y racional de la toma de decisiones.

Drucker consideraba tres principios generales sobre la efectividad respecto a la toma de decisiones:

1. Un directivo no debía tomar muchas decisiones, sino que tenía que enfocarse en las más importantes de acuerdo con unos objetivos y unas prioridades.
2. Las decisiones se tomaban de manera específica y sobre hechos puntuales. En cambio, las situaciones genéricas y generales debían responder a políticas y principios definidos por la organización.

---

<sup>381</sup> La tarea del directivo no consiste en cambiar a las personas, sino más bien, como señala la Biblia en la parábola de los talentos, en multiplicar la capacidad creadora del conjunto, echando mano de toda la fuerza, la salud y las aspiraciones de cada individuo. Véase Drucker, P. F. [1967(2016)], p. 111.

<sup>382</sup> “No confundas movimiento con progreso”, era una expresión muy popular de Drucker sobre el logro de resultados. Véase Hass, E. (2007), p. 2.

<sup>383</sup> Para Drucker, una decisión es un dictamen, una elección sobre varias alternativas. Véase Drucker, P. F. [1967(2016)], p. 157.

3. Las decisiones no debían tomarse por aclamación; por el contrario, las diferencias de opiniones y el pensamiento divergente en los grupos humanos eran saludables para la toma de buenas decisiones.

Como conclusión, a mi juicio, el libro *The effective executive* tuvo un fuerte impacto en el ámbito de la dirección y los negocios, por varias razones: se centró en la persona que dirige, no en el concepto; valoró el problema de la productividad y descubrió que el trabajador del conocimiento respondía a otro tipo de estímulos, motivaciones y formas de actuar, que implicaban otra manera de reflexionar sobre la dirección, y, por esto, la función de los objetivos para una organización sería nuclear dentro de la cosmovisión de Drucker sobre la empresa.

Posteriormente, en 1968, Drucker cerró la producción literaria de esta década, con el libro *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*.<sup>384</sup> Esta obra tiene un corte más sociológico y de conceptualización desde la teoría política sobre los constantes cambios sociales, económicos y políticos que enfrentaría la sociedad en los años venideros.

Drucker escribió este libro con la finalidad de presentar unos elementos novedosos y generadores de incertidumbre para las organizaciones. A su juicio, estos elementos productores de cambio social modificaban la estructura y el contenido de la economía, la política y el trabajo en las empresas y organizaciones. El autor llamó a estos elementos “discontinuidades”.

Para Drucker, las principales discontinuidades fueron: los cambios por las tecnologías y el nuevo conocimiento, los cambios en la economía mundial, la consolidación de una sociedad de organizaciones y el advenimiento de una sociedad del conocimiento.

En 1968, Drucker ya fue capaz de ver lo que pasaría en materia tecnológica y de qué manera ese conocimiento reconfiguraría las relaciones sociales, especialmente las que suceden en las

---

<sup>384</sup> Drucker, P. F. [1968(1978)].

organizaciones. Asimismo, antes de la crisis del petróleo y de los movimientos de libre comercio de la década siguiente, el citado autor fue capaz de avanzar a la comprensión de la globalización como fenómeno económico y social que iba a reconfigurar la manera de entender y dirigir la empresa.<sup>385</sup>

Gracias a esto, Drucker pudo entender que los estilos de dirección en una sociedad basada en organizaciones tenían que migrar del modelo de mando y control a esquemas de mayor descentralización del poder, autonomía y libertad, para la nueva tipología de trabajadores. Por este hecho, fundamentó su sistema de dirección en los objetivos y el autocontrol, lo mismo que en la creación de sistemas de valores y creencias compartidas en la organización, que contribuyeran a generar conductas y límites a la acción humana por fuera de los marcos legales y contractuales. Para Drucker, la colaboración era más eficaz en sistemas organizativos arraigados en creencias compartidas.

En conclusión, Drucker, con este libro, vislumbró con anticipación el cambio que la sociedad vive actualmente. Asimismo, entendió que las discontinuidades eran nuevos factores de comprensión y gestión de cara a los retos de los directores. En esta línea, comprendió que el conocimiento aplicado como recurso era un factor determinante para prevalecer en el cambio de época.

### **1.5. Drucker y la década de 1970**

Esta década será muy importante para Drucker en el desarrollo de la disciplina del *management*, porque en este periodo consolidó y compendió sus ideas y teorías en un voluminoso

---

<sup>385</sup> Drucker se autodenominó un ecólogo social, puesto que él observaba el entorno creado por el hombre de la misma manera como dicho especialista lo hacía con el mundo natural.

libro que tituló *The management: tasks, responsibilities, practices*.<sup>386</sup> Esta obra se constituyó en su aporte más completo y extenso, durante su carrera, en materia de dirección.

En 1971, Peter Drucker se mudó de Nueva York a California. Allí fue nombrado *Clarke Professor of Social Science and Management*, en Claremont Graduate School de Columbia University. De esta forma, continuó su carrera como escritor, profesor y, especialmente, consultor, ya que continuó asesorando a empresas como General Electric, Coca-Cola, Citicorp, IBM e Intel. Ese mismo año, Drucker publicó en HBR el artículo “What we can learn from Japanese management”,<sup>387</sup> cuyo objetivo fue la presentación de las principales experiencias y prácticas de las empresas japonesas en el campo de la dirección. *Grosso modo*, el texto decía por qué las empresas japonesas tenían éxito. Para Drucker, la base de sus buenos resultados estaba, en gran medida, en unas prácticas de dirección que se apoyaban en tres pilares: (1) el consenso a la hora de tomar decisiones, (2) la seguridad y la productividad en el trabajo y (3) el papel de los *seniors managers*.<sup>388</sup>

A Drucker le interesaba mucho la manera como se tomaban las decisiones en Occidente y, especialmente, en la empresa estadounidense. Debido a esto, mostró cómo los japoneses eran muy dados a debatir los asuntos con profundidad; sobre todo, se centraban en una clara y precisa comprensión de los problemas. Asimismo, manifestaban un interés por conocer la opinión de las personas comprometidas en una situación, para examinar todas las aristas y alternativas de una decisión.

De igual forma, Drucker destacaba que, en Japón, la seguridad en el trabajo era mayor porque se valoraban el conocimiento y la experiencia de una persona en su puesto de trabajo, lo

---

<sup>386</sup> Drucker, P. F. [1973(1984)].

<sup>387</sup> Drucker, P. F. (1971), pp. 110-123.

<sup>388</sup> Drucker era una persona que gozaba de alta estima en el Japón. En 1966, fue condecorado en este país por sus contribuciones a la empresa y a la dirección. Véase también Moss Kanter, R. (2009), pp. 1-7.

cual redundaba en estabilidad y permanencia en la empresa. A más experiencia, mayor era el compromiso en el acompañamiento, la formación y el entrenamiento de las personas más jóvenes de la organización.

Como consecuencia de esto, Drucker instaba a la dirección occidental para que adoptara las buenas prácticas japonesas en materia de valoración de la experiencia directiva, la búsqueda de la mejor manera de tomar las decisiones y la formación de la gente joven en las organizaciones a cargo de los más experimentados. En resumen, veía que la empresa japonesa daba mucha importancia al entrenamiento de las personas en los puestos de trabajo.

Como indiqué, en 1973, Drucker publicó el libro *The management: tasks, responsibilities, practices*. Este documento se convirtió en el gran tratado de Peter Drucker sobre dirección. El objetivo era delimitar las fronteras y señalar el contenido principal de la nueva disciplina del *management*. Con este propósito en mente, Drucker indagó sobre qué significaba el *management*, como un conocimiento práctico y el encaje en la sociedad.

El *management*, para Drucker, era una idea y un órgano. Como idea, era una actividad generadora de responsabilidades y obligada a los resultados. El *management* era también el órgano específico y profesional cuya tarea era servir a la sociedad por medio de la actividad empresarial propiamente dicha. Nótese que Drucker no veía la dirección como un cuerpo de conocimientos ni tampoco como un campo del saber científico; más bien, la entendía como una profesión y actividad, como el Derecho o la Medicina.<sup>389</sup>

Asimismo, como órgano de la sociedad y de la empresa, Drucker entendió que los medios de actuación de la dirección eran el liderazgo, la dirección propiamente dicha y la capacidad para

---

<sup>389</sup> Para los directivos, esta visión implicaba un enfoque de sociedad en la tarea de la dirección y la salud de la empresa en el largo plazo. Véase Moss Kanter, R. (2009), pp. 1-9.

tomar decisiones.<sup>390</sup> Por ello señaló que la dirección no podía ni debía estar desprovista de valores; por el contrario, el objeto de la dirección, o sea la empresa, debía entenderse como una institución con funciones económicas y sociales.

El libro está estructurado en tres partes, a saber: las tareas de la dirección, el directivo y la alta dirección. Cada parte del libro, a su vez, establece cada uno de los elementos configurativos de la dirección y su relación con el trabajador, el directivo, la empresa y la sociedad, a partir de un enfoque amplio y holístico de este campo de estudios.

Siguiendo cada una de las tres partes, presentaré brevemente algunas de las principales ideas de la obra de Drucker, reflejadas en este libro.

Drucker definió las tres principales tareas de la dirección de la siguiente forma: primero, la creación y formulación del propósito o misión de una empresa; segundo, la obtención de un trabajo productivo por personas; tercero, el compromiso e influencia de la empresa con la responsabilidad social. Este autor consideraba que estas tareas y actividades debían enmarcarse en una dimensión temporal, de tal forma que la dirección apuntase a alcanzar el futuro deseado gracias a las decisiones y acciones del presente.

Drucker delimitó lo que entendía por empresa con el fin de circunscribir y acotar el campo de la dirección. Para él, la empresa se definía en función de los clientes y, específicamente, de la necesidad que esta satisfacía.<sup>391</sup> Por este hecho, de manera precisa, señaló que el valor, o sea aquello valioso y que alguien buscaba o pretendía de un producto o servicio, era lo fundamental de una empresa; por ello, orientó toda su teoría de la empresa al conocimiento y entendimiento de las relaciones con los clientes.<sup>392</sup>

---

<sup>390</sup> Drucker, P. F. [1973(1984)], p. 12.

<sup>391</sup> Drucker, P. F. [1973(1984)], p. 53.

<sup>392</sup> Debido a la inclinación de Drucker hacia la creación y el mantenimiento de los clientes, señaló que las dos funciones esenciales de una empresa eran la comercialización y la innovación.

Siguiendo con la línea de sus anteriores libros, Drucker consideraba el sistema de objetivos como la base del desempeño del directivo, propiamente, y de las asignaciones para el trabajo de los demás. Era una filosofía de la dirección que se basaba en la creencia de la responsabilidad individual de las personas. Su premisa esencial estaba en que todos los miembros de una empresa debían contribuir con su trabajo a una meta común. Para Drucker resultaban esenciales en cualquier empresa, porque los objetivos configuraban una orientación general de la organización y se convertían en trabajo y responsabilidad para las personas; asimismo, ayudaban a movilizar tanto las energías de las personas como los recursos de la organización.

En este libro, Drucker delimitó los ocho campos específicos sobre los que debían recaer los objetivos fundamentales de una empresa, los cuales tenían que ver con los tres grupos de la empresa: (1) los clientes (comercialización, innovación, recursos físicos), (2) los empleados (organización humana, productividad) y (3) los dueños (recursos financieros, responsabilidad social y requerimientos gananciales).<sup>393</sup> Esta visión ayudaba a acotar las áreas clave de resultado de una dirección eficaz, debido a que señalaba el campo de actuación en los aspectos fundamentales de una empresa.

Drucker definió la planeación estratégica en función de objetivos y resultados. Por esto, la finalidad de la planeación estratégica era convertir los objetivos en acciones intencionadas y contar con planes concretos de trabajo, asignaciones de responsabilidades y recursos, así como metas definidas, límites y procesos de rendición de cuentas.<sup>394</sup> Igualmente, no consideraba la planeación estratégica como una simple técnica científica, sino que la entendía como un proceso continuo, que era enriquecido por el juicio, la imaginación y el análisis para adoptar decisiones en el presente que tuvieran un sentido de creación de futuro. También creía que servía para organizar los

---

<sup>393</sup> Drucker, P. F. [1973(1984)], p. 70.

<sup>394</sup> Drucker, P. F. [1973(1984)], p. 83.

esfuerzos y medir los resultados. En resumen, para Drucker, la planeación estratégica era un proceso metódico y organizado cuya finalidad estaba en lograr resultados gracias al compromiso de las personas de la organización con respecto a los objetivos fijados por la dirección.

A lo largo de su obra, Drucker manifestó una gran preocupación por la productividad del trabajador del conocimiento. La premisa detrás de esto residía en que él consideraba el trabajo como una especie de recurso organizacional que debía gestionarse, controlarse y, por consiguiente, maximizarse de cara a los objetivos de la empresa. De hecho, Drucker vio que la clave del desempeño de las personas en las organizaciones se debía a un efectivo control del trabajo, mas no del trabajador. Esto implicaba, por la dirección, la definición de metas, la evaluación de la cantidad y la calidad del trabajo realizado, la eficiencia y el establecimiento de normas y políticas para asegurar el logro de resultados.

Una buena manera de resumir el concepto de productividad de Drucker es su distinción entre la eficiencia, que tiene que ver con hacer las cosas correctamente, y efectividad, que se refiere a hacer las cosas correctas. En este juego de palabras, “hacer las cosas correctamente” significaba ahorro y el uso óptimo de los recursos, como el tiempo, el dinero y los materiales, con miras al logro de un resultado; mientras que “hacer las cosas correctas” exigía apuntar a metas y objetivos definidos por la dirección. Como se observa, Drucker era un racionalista de la dirección y su punto de apoyo se encontraba en la preocupación por la productividad de la empresa y las finalidades de la dirección.

Recordemos que Drucker creía que las empresas se sostenían y aseguraban la continuidad gracias a la creación de beneficios para sus propietarios. Pues bien, las ganancias de la empresa no eran el objetivo propio de esta, pero sí la prueba fundamental de su desempeño.<sup>395</sup> En

---

<sup>395</sup> Drucker, P. F. [1973(1984)], p. 50.

consecuencia, veía el primer renglón de la información contable de la empresa, proveniente de los clientes, y luego se enfocaba en los costos y los gastos, que eran la materialización del uso eficiente de los recursos, el dinero y el trabajo de las personas. A esto, que denominó productividad, Drucker le prestó toda su atención y su cuidado. Drucker, como se ha visto, en cada de sus obras dedicó un capítulo especial a la capacidad directiva de tomar decisiones. En este campo, para él lo primero era la comprensión del problema, porque esta tarea implicaba, para un directivo, el examen de todas las alternativas disponibles, de todos los hechos y el análisis de las discrepancias. En este libro, señaló que lo crucial de decidir estaba en desarrollar el juicio (*judgment*), para “movilizar la visión, las energías y los recursos de la organización en vista de la acción efectiva”.<sup>396</sup>

En esta obra, Drucker dedicó un capítulo a la alta dirección (dirección general), en línea con sus planteamientos precedentes. De este enfoque fue novedoso el hecho de que desarrolló conceptualmente el tema del gobierno corporativo y la necesidad de las empresas de contar con juntas directivas enfocadas en el cumplimiento de objetivos y un plan de trabajo, así como los roles de un CEO. Drucker veía que el máximo ejecutivo de la compañía tenía responsabilidades de reflexión, acción, representación y legitimidad dentro de la organización y por fuera de ella.

Asimismo, Drucker veía que el papel del CEO era el de servir de vínculo entre la parte interna de la empresa, cuyo elemento preponderante son los costos, y la parte exterior, o sea el lugar donde se obtienen los resultados, que provienen primordialmente de los clientes y de las oportunidades. Este enfoque bifocal, que denominó la responsabilidad de la alta dirección, equilibraba el resultado y, a la vez, la productividad de los factores, como las personas y los recursos.

---

<sup>396</sup> Drucker, P. F. [1973(1984)], p. 326.

Por este hecho, Drucker consideró que el rol fundamental de la alta dirección era asegurar un gran desempeño de la empresa con un ejercicio conjunto que fuera superior a la sumatoria de los esfuerzos individuales. A su juicio, la creación de las sinergias individuales que aseguraran un resultado colectivo mayor era una de las grandes tareas en materia organizacional de los líderes de las empresas.<sup>397</sup>

De otro lado, Drucker creyó que el CEO tenía una tarea fundamental y esta consistía en la fijación de objetivos, la toma de decisiones cruciales y la definición de valores y principios, lo cual establecía el espíritu y la personalidad de la organización. En efecto, este trípede de objetivos, decisiones y valores se constituyó en el eje central del sistema de dirección de Drucker, que, a lo largo de este estudio, se ha venido observando.

Drucker, en este libro, termina su análisis con un epílogo dedicado a la legitimidad del directivo, que, para él, estaba asociada al rendimiento de quien es la cabeza de la organización y su moralidad. Creía esto porque entendía la dirección como una disciplina que no estaba libre de valores, debido a que la acción humana es, por naturaleza, moral.

Como conclusión, *The management: tasks, responsibilities, practices* fue la obra en que compendió y presentó con mayor rigor su teoría de la dirección; además, apoyado en sus obras anteriores, creó un cuerpo de ideas coherente e integrado. Con este libro, Drucker terminó con sus aportaciones directas a la teoría de la dirección. Después, escribiría sobre temas relacionados con la dirección, como la innovación, el cambio social, el emprendimiento y la tecnología.

En 1979, Drucker publicó una obra muy singular, titulada *Adventures of a bystander*, que en castellano fue traducida como *Mi vida y mi tiempo*.<sup>398</sup> Como su título lo indica, es su

---

<sup>397</sup> Al respecto, dice Drucker: “La dirección trata de seres humanos. Su tarea es hacer a la gente capaz de un desempeño conjunto, hacer que sus fortalezas sean efectivas y sus debilidades irrelevantes”. Véase Haas, E. (2007), p. 157.

<sup>398</sup> Drucker, P. F. [1979(1981)].

autobiografía, en la que narra hechos, anécdotas y situaciones que vivió en los comienzos de su carrera como escritor y consultor de empresas. En este libro, con historias, explica como fueron sus inicios en Vermont como profesor universitario; luego, su vinculación a los medios de opinión y sus relaciones con personajes como Henry Luce,<sup>399</sup> Marshall McLuhan<sup>400</sup> y Buckminster Fuller<sup>401</sup>. Termina con la historia de la controvertida relación con Alfred P. Sloan, CEO de GM, y la publicación del libro *Concept of corporation*.<sup>402</sup>

## 1.6. Drucker y la década de 1980

Durante esta década, Drucker enfocó sus esfuerzos a desarrollar dos grandes temas: (1) el emprendimiento y (2) el cambio social derivado de la innovación y del desarrollo tecnológico en el marco de lo que llamó una sociedad de las organizaciones. A raíz de estos temas, desarrolló nuevos conceptos, relacionados con su teoría de la dirección.

Drucker, en 1981, escribió un artículo en *Harvard Business Review*, titulado “Behind Japan’s success”, en el que trató de descubrir cuáles eran las bases del éxito competitivo japonés. En este texto mostró con claridad una serie de factores que ayudaban a que tanto la dirección como las empresas japonesas tuvieran un buen desempeño económico. Drucker sostuvo que los factores de éxito de Japón se basaban en los siguientes aspectos:<sup>403</sup>

- a) Valores culturales y morales basados en la prevalencia de los intereses colectivos
- b) Desarrollo de capacidades y recursos orientados a una mayor productividad

---

<sup>399</sup> Henry Luce (1898-1967) fue un adinerado empresario del mundo del periodismo y la comunicación social. Fundó revistas como *Time*, *Fortune* y *Sports Illustrated*.

<sup>400</sup> Marshall McLuhan (1911-1980) fue un profesor y filósofo canadiense, reconocido por sus aportaciones en materia de medios de comunicación, publicidad y mensajes a través de los medios masivos.

<sup>401</sup> Buckminster Fuller (1895-1983) era un arquitecto, diseñador y futurista de los Estados Unidos. Fue una figura muy reconocida por su filosofía sobre la vida, el espacio y el diseño.

<sup>402</sup> Alfred P. Sloan no vio con buenos ojos la publicación del libro de Drucker. Tiempo después, en 1964, publicó su versión sobre el liderazgo y las estructuras en GM, en el libro *My years with General Motors*.

<sup>403</sup> Drucker, P. F. (1981), pp. 83-90.

- c) Una dirección basada en la calidad como sistema de gestión
- d) Un consenso nacional orientado al comercio y la productividad

Drucker hizo una síntesis conceptual de estas ideas y las llevó a su teoría de la dirección; específicamente, al campo de la productividad de los trabajadores del conocimiento y, por ende, a la necesidad de establecer en las organizaciones objetivos y metas para asegurar mejores desempeños.

En 1982, Drucker publicó *The changing world of the executive*. Este libro fue traducido al castellano con el título de *El cambiante mundo del directivo*. Con esta obra pretendió generar unas reflexiones sobre la agenda del directivo en situaciones de cambio y de explosión de abundante información. Este documento, en buena medida, es una recopilación de los artículos de Drucker que fueron publicados en el periódico *The Wall Street Journal* y organizados a partir de temas, tales como la agenda del directivo, el rendimiento de la empresa, el sector no lucrativo, el trabajo y el cambio global.

Al ser una recopilación de artículos, el libro no tiene una estructura muy sistemática y recoge temas ya planteados por Drucker en otras obras suyas, como *The practice of management* y *The effective executive*, relacionados con el directivo, la tecnología y la sociedad. Por este hecho, a continuación, únicamente destacaré los temas novedosos y útiles de esta obra, de cara al presente estudio.

En primer lugar, Drucker demostró la importancia de entender el tipo de sociedad en que vivimos. Se trata de una sociedad en la que todas las actividades sociales, económicas y políticas se llevan a cabo por medio de diferentes tipos de organizaciones. Como consecuencia, los centros de poder se han desplazado hacia una nueva clase dirigente, denominada directivos. En este sentido, Drucker definió el propósito principal de la sociedad de las organizaciones como la

integración de los conocimientos especializados hacia una tarea común; esto es, hacia el logro de las tareas más específicas de una empresa, una institución o el gobierno gracias al conocimiento.

En segundo lugar, Drucker, fiel a sus ideas sobre productividad, en este libro disertó sobre el quehacer directivo cuya tarea está relacionada con la rentabilización de la empresa y, por consiguiente, con la mirada económica del rendimiento empresarial. A partir de lo anterior, entendía que la visión del directivo era bifocal: externa, hacia los resultados (clientes), e interna, hacia el cuidado de los costos (recursos). Al respecto, Drucker señaló que es deber del directivo evitar que los intereses de la burocracia de la propia organización ahoguen el rendimiento.<sup>404</sup>

En tercer lugar, Drucker hizo una breve pero intensa presentación de los principales deberes de los consejos de administración en las empresas. Para él, lo primordial era que estos cuerpos de trabajo debían asegurar la idoneidad no solamente del CEO de la empresa, sino también de la alta dirección. Y, en función de este deber, también tenían que asegurar la sucesión directiva, la definición de los negocios y el control general de la empresa.<sup>405</sup>

En cuarto lugar, Drucker, de manera visionaria, entendió que el gran problema con el que tendrían que lidiar los directivos estaba relacionado con el exceso de información que estaría a su disposición, más aún, con el advenimiento de los computadores, tal como observó en uno de sus escritos. La base para la solución del problema radicaba en la necesidad de preparar a los directivos en la gestión de la información, debido a que esta se convertía en un recurso organizacional más, de enorme importancia.

Por último, Drucker vio que esta nueva sociedad de la información, basada en las computadoras, contribuía a la generación de más trabajadores intelectuales en las organizaciones, lo cual entrañaba enormes retos en materia de productividad y motivación. Debido a ello, en esta

---

<sup>404</sup> Drucker, P. F. [1982(1983)], p. 9.

<sup>405</sup> Drucker, P. F. [1982(1983)], p. 52.

obra, sostuvo que la clave de la productividad del trabajador intelectual estaba tanto en la libertad como en la autorrealización, mediante objetivos, lo cual, en última instancia, implicaba un fuerte compromiso de este con el valor de la responsabilidad individual.<sup>406</sup>

En 1985, Drucker escribió el libro *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*.<sup>407</sup> Esta obra implicó un esfuerzo sistemático de Drucker en el campo de la innovación y la empresa.<sup>408</sup> Con este libro, trató de desarrollar el concepto de innovación (como función central de la dirección de empresas) a partir de principios, prácticas y estrategias de carácter prescriptivo.

El objetivo de Drucker con este libro era asegurar que el proceso de innovación empresarial puede entenderse como una práctica de la dirección organizada, sistemática y guiada por objetivos. Fue así como estructuró el libro en tres grandes conceptos: (1) la práctica de la innovación, (2) la práctica del innovador y (3) las estrategias. Asimismo, nutrió su contenido con ejemplos, casos e historias, para explicar los conceptos de innovación y emprendimiento.

A continuación, presentaré las principales ideas de Drucker sobre la innovación y su nexo con la dirección y el emprendimiento.

Lo primero que hizo Drucker con este libro fue honrar a Schumpeter como economista que valoró propiamente el papel del empresario en la sociedad y quien destacó la importancia de la creación de nuevas realidades sociales. A renglón seguido, se apoyó en la definición de Jean Baptiste Say,<sup>409</sup> para ilustrar la función del empresario, que era cambiar recursos de una zona de bajo rendimiento a otra de mayor rendimiento.

---

<sup>406</sup> Drucker, P. F. [1982(1983)], p. 149.

<sup>407</sup> Drucker, P. F. (1985).

<sup>408</sup> Drucker señalaba que, si un directivo no entendía la innovación, en último término, era incapaz de comprender los negocios. Véase Haas, E. (2007), p. 84.

<sup>409</sup> Jean Baptiste Say (1767-1832) fue un economista y hombre de negocios francés que abogaba por el libre comercio, la competencia y, en general, el desarrollo de la empresa.

A partir de estas visiones desde la economía, Drucker enfocó la innovación en el campo del cambio y de las oportunidades. Criticó la actitud de muchos directivos, que se centraban en los problemas de la empresa y, como consecuencia de esto, olvidaban la necesidad de orientar la compañía hacia las oportunidades externas y hacia los cambios y nuevas circunstancias. Recordemos que este autor creía que el valor de una empresa se encontraba afuera y estaba representado en los clientes y en las oportunidades. Sobre este particular, Drucker señaló: “Los innovadores exitosos son conservadores. Deben serlo. No se enfocan en el riesgo sino en la oportunidad”.

Drucker consideraba la innovación como una capacidad de la empresa para crear riqueza a partir de nuevos recursos físicos, organizacionales y humanos. Por ejemplo, la venta a plazos fue una innovación social que contribuyó a la mejora de la productividad agrícola, ya que permitió que los campesinos pudieran adquirir maquinaria con los ingresos futuros.<sup>410</sup>

De igual manera, Drucker catalogó la dirección de empresas como una de las grandes innovaciones del siglo XX, ya que la sociedad se había convertido en un campo de las organizaciones y la gerencia era la encargada de dirigir las. A raíz de lo anterior, Drucker afirmó que lo propio de la gerencia era convertirse en un “conocimiento útil” que formara a los directivos en la tarea de hacer más productivas a personas con diversos conocimientos y capacidades, para que trabajaran juntas en una organización.<sup>411</sup>

En esta obra, lo distintivo de Drucker y por lo cual hoy se le reconoce como pionero de los estudios de la innovación empresarial fue el hecho de buscar que la innovación estuviera cerca del mercado, dirigida al mercado y enfocada en el mercado, de tal forma que el esfuerzo innovador

---

<sup>410</sup> Drucker, P. F. (1985), p. 45.

<sup>411</sup> Drucker, P. F. (1985), p. 46.

creara valor, se adaptara y satisficiera las necesidades del cliente. Por esto, concibió la innovación unida al cliente y al valor creado.<sup>412</sup>

De igual forma, unió la innovación a la empresa como un todo; es decir, consideró que el éxito de las prácticas innovadoras dependía de que estuvieran atadas al diseño y desarrollo de las estructuras, a la cultura de la organización, al enfoque de la dirección y a los mecanismos de recompensas y reconocimientos de la empresa, así como a políticas, objetivos y decisiones de la alta dirección.

Finalmente, en este libro, Drucker abogó por una dirección dinámica y abierta al cambio y a las oportunidades. Por ello, consideró que la planeación no podía ser cerrada ni estática, sino que, más bien, debía ser descentralizada, *ad hoc*, autónoma y específica. En último término, veía que lo clave de toda innovación eran la flexibilidad, el aprendizaje de los pequeños pasos y, sobre todo, el ensayo y el error como elementos de descubrimiento de fuentes de creación de valor para los clientes.

En conclusión, este libro fue importante para el campo de la dirección por cuanto dotó a los directivos de conceptos y conocimientos útiles para crear, impulsar y contar con iniciativas hacia lo nuevo y creativo. Drucker era consciente de que los directivos podían caer en la tentación de anquilosarse en la administración del día a día y en el conservadurismo de mantener el *statu quo* de la organización, y que, como consecuencia de esto, las empresas podían desaparecer o ser remplazadas. Además, introdujo a la dirección las ideas sobre empresa de su maestro Joseph Schumpeter.

---

<sup>412</sup> A juicio de Drucker, el cliente era el actor fundamental en la tarea de mejorar, diseñar y desarrollar los productos o servicios de la empresa. Véase Haas, E. (2007), p. 57.

## 1.7. Drucker y la década de 1990

En este periodo, Drucker se consolidó como uno de los más importantes gurús del *management* en los Estados Unidos; promocionó su fundación y dio conferencias en diversas universidades y escuelas de negocios. Entre estas, destacamos la Godkin Lecture,<sup>413</sup> en la Universidad de Harvard. Este reconocimiento, para Drucker, significó, entre otras cosas, ser la portada de la revista de negocios *Forbes*, el el título “Still the youngest man”<sup>414</sup>.

Asimismo, Drucker publicó tres grandes obras: *Managing for the future* (1992), *Managing in a time of great change* (1995) y *Management challenges for the 21st century* (1999). En este periodo, observamos un fuerte interés de Drucker por explicar cómo dirigir empresas en medio de las transiciones económicas, sociales y tecnológicas y las implicaciones que se derivaban de este hecho. A continuación, estudiaremos estas obras y su relación e impacto con la teoría de la dirección de Drucker.

*Managing for the future* también es una recopilación de artículos de opinión de Drucker. Están organizados en cuatro grandes temas: (1) la economía, (2) la gente, (3) la administración y (4) la organización. Asimismo, dado que el libro se publicó a comienzos de la década de 1990, su autor y los editores aprovecharon esta circunstancia para trazar algunas ideas generales sobre lo que sería este nuevo decenio en materia de dirección y de los cambios sociales y tecnológicos. A partir de tal situación, me centraré en aquellos temas nuevos y diferentes, que Drucker abordó en este libro, en materia de dirección.

En primer lugar, Drucker hizo una muy interesante explicación sobre la importancia de la productividad en las organizaciones. Señaló que el mayor reto de la dirección era la productividad

---

<sup>413</sup> Esta es una conferencia en honor a Edwin L. Godkin, periodista y fundador del periódico *The Nation*, que se celebra cada año en la Universidad de Harvard.

<sup>414</sup> Disponible en <https://www.drucker.institute/about-peter-f-drucker/> Consultado el 25 de septiembre de 2018.

de los profesionales, así como de los trabajadores del conocimiento y de los servicios, por cuanto el trabajador manual tenía métricas claras para la creación de unidades de producción en la fábrica, el campo o la mina.<sup>415</sup> En cambio, el trabajador del conocimiento no contaba con una medida precisa de productividad. Por esta razón, señaló que la clave de la productividad de este tipo de trabajadores estaba en el desempeño; naturalmente, el instrumento por excelencia para medir el desempeño eran los objetivos.

En efecto, Drucker se comparaba con Taylor y Elton Mayo, alrededor del concepto de productividad. Por un lado, Taylor se preguntaba sobre el trabajo humano: ¿cómo se hace? y ¿en cuánto tiempo?; por otro, Mayo inquiría: ¿por qué se hace? Mientras tanto, Drucker quiso ir más allá y ampliar este interrogante: ¿cuál es la tarea?, ¿qué tratamos de lograr?, ¿qué resultado buscamos? Como se puede observar, Drucker, mediante el sistema de objetivos, tomó la productividad del trabajo y la eficacia organizacional como elementos constitutivos de la dirección (estos conceptos, a partir de sus planteamientos, se orientaron hacia la eficacia).

En segundo lugar, Drucker señaló que la realidad actual de las organizaciones basadas en la información, el cambio tecnológico y la competitividad internacional exigían nuevas formas de relaciones de trabajo dentro de la empresa. Por tal motivo, precisó el tipo de actividades que debían llevarse a cabo para un mejor desempeño de los trabajadores del conocimiento.

Entre las actividades que Drucker recomendó, podemos señalar las siguientes:<sup>416</sup>

- a) El trabajo en equipo a través de círculos de calidad y grupos de trabajo
- b) La participación en las acciones y decisiones de la empresa
- c) La responsabilidad individual de los trabajadores

---

<sup>415</sup> Sobre este particular, Drucker señalaba que, para hacer y mover las cosas, el trabajador manual y fabril realiza una sola tarea [véase Drucker, P. F. (1993), p. 100]; en cambio, el trabajador del conocimiento tiene que alternar entre variadas actividades, lo cual constituye un riesgo de dispersión y baja productividad.

<sup>416</sup> Véase Drucker, P. F. (1993), pp. 108 y ss. y 344.

- d) El aprendizaje continuo, basado en el entrenamiento, el *feedback* y los mentores
- e) Las empresas como instituciones de aprendizaje permanente

En tercer lugar, Drucker abordó uno de los temas más importantes del *management*: el liderazgo. Al respecto, señaló el peligro de los líderes carismáticos, debido a que su influencia era peligrosa por conducir a los seguidores al error. Para este autor, el liderazgo basado en el carisma es una perdición, porque convierte a la persona líder en alguien inflexible, infalible e incapaz de cambiar.<sup>417</sup>

Drucker entendió el liderazgo como el trabajo de alguien con autoridad, que fija objetivos, metas, prioridades y establece normas. Es una persona cuya responsabilidad final sobre la organización pesa más que el rango o los privilegios. Asimismo, para Drucker, un verdadero líder debía tener la capacidad de ganarse la confianza de todas las personas de una organización a partir de su integridad. Sin embargo, el mismo Drucker señaló que estos atributos eran –al final– los mismos que, durante toda su carrera académica y empresarial, pregonó sobre el directivo eficaz.<sup>418</sup>

En resumen, este libro es una recolección de reflexiones deshilvanadas de Drucker, pero unidas por las grandes preocupaciones de este autor. Para el propósito de nuestro estudio, en esta obra se precisó aún más el concepto de productividad del trabajador del conocimiento, lo cual ayuda a comprender mejor la naturaleza y el contenido de la dirección de empresas.

En 1995, Drucker escribió *Managing in a time of great change*, libro que, como el anterior, recoge una serie de artículos publicados en *The Atlantic Monthly*, *Foreign Affairs*, *Harvard Business Review* y *Wall Street Journal*. El hilo conductor de estas reflexiones es la indagación que hace el autor sobre el cambio de los supuestos, las reglas y las prácticas en la dirección de empresas a raíz del advenimiento de la sociedad de la información. Para lograr este objetivo, analizó estos

---

<sup>417</sup> Véase Drucker, P. F. (1993), p. 118.

<sup>418</sup> Véase Drucker, P. F. (1993), p. 120.

temas a partir de cuatro grandes bloques: la dirección, la organización basada en la información, la economía y la sociedad. En último término, Drucker, pretendió actualizar a los directivos en los temas de futuro de la gerencia, para aprovechar las oportunidades y, principalmente, entender sus nuevas dinámicas.

Así como procedí con el libro anterior, de este también extraeré aquellos temas novedosos, que nos ayuden a configurar los propósitos del presente estudio. De la misma forma, prescindiré del análisis de los artículos que forman parte del libro y fueron publicados en *Harvard Business Review*.

Este libro contiene ideas bastante disruptivas que, en el lenguaje de Drucker, serían discontinuas y premonitorias del advenimiento de un fuerte cambio social, económico y político. Para este autor, la información disponible en las nuevas tecnologías transformó el sistema de producción capitalista, a tal punto que denominó esta novedosa situación “la sociedad poscapitalista”, por cuanto sus factores clásicos de producción, como el capital y el trabajo, se han reconfigurado alrededor del conocimiento y, sobre todo, de la información, lo cual incidió en la manera de entender y dirigir los negocios para una nueva época. Veamos este argumento en palabras de Drucker: “La nueva empresa es la que está surgiendo de la información. Que es su sistema integrador y articulador de todo el trabajo de las personas en las organizaciones”.<sup>419</sup>

Esta nueva sociedad esbozada por Drucker implicaba una nueva comprensión no solo de la dirección, sino también de toda la empresa. En este libro, señaló con acierto que los supuestos sobre los que se habían construido y gobernado las organizaciones ya no encajaban con la realidad

---

<sup>419</sup> Drucker, P. F. (1995), p. 174. De igual forma, Drucker ilustra esta situación con dos ejemplos: primero, el cambio en los ejércitos que, si bien mantienen sus tradiciones, hoy en día usan armas de combate completamente distintas; y, segundo, el cambio que sufrirán las universidades y centros de educación, cuyo sistema de formación se estructuró sobre el libro impreso. Según Drucker, luego vendrán los computadores, los videos y las emisiones vía satélite. Véase Drucker, P. F. (1995), p. 174.

actual de la sociedad.<sup>420</sup> Como ejemplo, llamó la atención sobre dos empresas paradigmáticas del siglo XX: GM e IBM. Indicó cómo su éxito pasado no era garantía de sus éxitos actuales, porque la evolución del mercado y de la sociedad iba tan rápido que muchas empresas seguían gestionando con base en los paradigmas de la sociedad industrial.

En consecuencia, Drucker escribió un capítulo sobre “la teoría de la empresa”.<sup>421</sup> Esta idea de la empresa que esbozó está basada en la necesidad de ajustarla a las nuevas realidades, dado que la empresa del siglo XX se había construido sobre supuestos anteriores, los cuales venían perdiendo vigencia y validez. A juicio de Drucker, la empresa debía reconfigurarse alrededor de los siguientes supuestos:

- a) Los supuestos sobre el entorno; o sea, sobre la sociedad (la nueva estructura social) y sobre el mercado (los clientes y sus preferencias), así como sobre la tecnología
- b) Los supuestos sobre la misión de la empresa
- c) Los supuestos sobre las competencias y capacidades de la organización para cumplir la misión o la nueva misión

En último término, la preocupación de Drucker radicaba en que la empresa y la dirección de la organización debían hacer un esfuerzo especial por encajar, comprender y ajustarse a las nuevas realidades y, sobre todo, probar los viejos supuestos para cambiarlos con velocidad y adecuarlos a los nuevos retos de la sociedad de la información y de las tecnologías.

La otra idea central de este libro tiene que ver con el cambio de enfoque de Drucker sobre la planeación estratégica, que había planteado ya en el libro *Management: tasks, responsibilities and practices*. Si bien, como se vio allí, el autor estableció un sistema abierto de toma de decisiones. En este punto, observó que la sociedad actual estaba más expuesta a las incertidumbres

---

<sup>420</sup> Drucker, P. F. (1995), p. 40.

<sup>421</sup> Véase Drucker, P. F. (1994), pp. 95-104.

y, por esto, había que repensar la manera de planificar para lo incierto en las empresas. Como resultado de ello, añadió una pregunta nueva a la planeación: ¿qué es lo que ha sucedido ya que creará futuro?

Drucker recomendó que la tarea de las empresas para construir futuro, de cara a las incertidumbres, debe ser la generación de actividades dentro de la organización, que sean creadoras de capacidades y competencias, como única garantía de adaptación para el cambio. Este pensador centró su atención en el concepto de “competencias nucleares”, que acuñaron Hamel y Prahalad (ya citados en este estudio), unido al trabajo en procesos sistemáticos de innovación, al desarrollo de productos y servicios, a las personas y, sobre todo, a una mentalidad creadora volcada a las nuevas realidades.

Finalmente, en el libro condensó las nuevas tareas para la dirección de empresas a la luz de la nueva sociedad y la nueva empresa. Por un lado, definió la información como el nuevo recurso organizacional de las empresas y, por otro, consideró que una nueva tarea para la dirección era la capacidad de gestionar el cambio de manera permanente en la organización, a fin de tener la capacidad de elegir nuevas actividades y abandonar otras. Asimismo, se debía desarrollar la nueva generación de productos y servicios, basados en las nuevas realidades de la sociedad de la información. Por esto, la innovación, en la que tanto insistió Drucker, se convirtió en imperativo.

En conclusión, este libro fue una llamada de atención para la dirección de las empresas y organizaciones, porque el futuro señalado por Drucker había llegado con enormes retos y amenazas. Por esto, la tarea adaptativa de la dirección apenas comenzaba, mientras Drucker avistaba el paso de una sociedad industrial a una sociedad de la información y las tecnologías de la comunicación. Este hecho llevó a Drucker a escribir su siguiente libro, en 1999: *Management challenges for the 21st century*.

A diferencia del anterior, este sí fue una obra estructurada y con un propósito definido desde su comienzo; no se trató de una recopilación de artículos y reflexiones. Su contenido versó explícitamente sobre la dirección y no sobre los negocios, como su autor insinuó en el prólogo. Su estructura se consolidó alrededor de seis grandes temas, a saber: (1) los nuevos paradigmas de la dirección, (2) la estrategia, (3) el líder del cambio, (4) los desafíos de la información, (5) la productividad de los que trabajan en el conocimiento y (6) la dirección de uno mismo. A continuación, indagaré sobre los tópicos más importantes de este libro, acorde con los objetivos de este estudio y, sin repetirme, presentaré las ideas más novedosas de Drucker sobre la materia de la dirección.

El objetivo de Drucker con este libro fue enunciar los principales paradigmas que debe enfrentar la práctica de la dirección. El autor llamó paradigma a aquella teoría general prevaleciente en un campo de estudios. A su juicio, muchas de las suposiciones de la dirección, a raíz de los cambios originados por la sociedad de la información y las tecnologías de la comunicación, habían perdido toda su validez.

En primer lugar, Drucker vio enormes retos para la dirección en materia de estrategia, debido, principalmente, a problemas que enfrentarían los directivos, relacionados con la reducción de la natalidad en los países desarrollados, la existencia de industrias decrecientes y maduras, el poder de los nuevos propietarios empresariales, la competitividad global y la incapacidad de los gobiernos para comprender estas nuevas dinámicas. Por este hecho, Drucker consideró que los directivos debían ajustar sus decisiones y objetivos a las nuevas realidades.

En segundo lugar, Drucker señaló la importancia de incorporar en las organizaciones un ADN especial, orientado al cambio, para abandonar algunas prácticas nostálgicas del ayer que, debido a la revolución tecnológica, estaban cambiando las reglas de la industria y, por ende,

alterando la continuidad de la empresa en el largo plazo. Gracias a esto, Drucker profundizó en sus ideas sobre innovación, experimentación e inversión en capacidades de futuro para la empresa.

En este mismo sentido, Drucker previó que la revolución de la información tendría el mismo efecto que la invención de la imprenta. Así como la imprenta fue un invento puntual que modificó la estructura social, cultural y económica de la sociedad, al impactar la religión, el sistema educativo, las profesiones, la cultura y la transmisión del conocimiento, entre otros aspectos; la sociedad basada en la información, a juicio de Drucker, generaría un efecto similar para las empresas y el mundo del trabajo. Ante esto, la dirección debía encarar de manera distinta su quehacer. En consecuencia, la autonomía basada en la responsabilidad,<sup>422</sup> la innovación y el aprendizaje continuo y la calidad eran los nuevos imperativos definidos por Drucker en la nueva sociedad de la información.<sup>423</sup>

Finalmente, Drucker presentó un llamativo concepto, denominado *self-management*, que consistía en desarrollar un conocimiento útil para el directivo desde el punto de vista de su desarrollo personal. Con esto, pretendía que el diagnóstico y la reflexión personal sobre su trabajo en la organización generaran mayor sentido de contribución y satisfacción personal y, por último, más productividad.<sup>424</sup>

Drucker, finalmente, instó a los directivos a que salieran de la dinámica y los paradigmas tayloristas de la sociedad industrial y encauzaran las energías de los trabajadores del conocimiento en la autonomía, la responsabilidad individual, la contribución y, especialmente, la satisfacción personal dentro de su organización.

---

<sup>422</sup> En el último capítulo del libro, Drucker desarrolló a fondo este concepto, con el título “Management oneself”, que luego también publicó en HBR (1999).

<sup>423</sup> Drucker era un escéptico del control en la era del trabajador del conocimiento; por el contrario, creía más en la libertad de la persona y su autodirección.

<sup>424</sup> Este trabajo de Drucker marcó el comienzo de una nueva industria sobre desarrollo personal, liderazgo y *coaching*, en cabeza de autores como Stephen Covey, Alex McKensie y Brian Tracy, entre otros.

## 1.8. Drucker y la década de 2000

Drucker recibió en este decenio la más alta distinción de los Estados Unidos, la Medalla Presidencial de la Libertad, que le entregó el presidente George W. Bush, quien lo consideró el pionero más importante del mundo en el campo de la teoría de la dirección.<sup>425</sup> Asimismo, la escuela para la que sirvió, Claremont Business School, adoptó el nombre de Drucker Graduate School of Management.<sup>426</sup>

Drucker mantuvo su interés en tener una producción intelectual y académica hasta los últimos años de su vida. Las principales obras de este periodo fueron: *The Essential Drucker* (2001),<sup>427</sup> *The Daily Drucker*<sup>428</sup> (2006). De igual modo, Hesselbein y Snyder (colegas y cercanos colaboradores en su etapa final) extrajeron los principales conceptos de Drucker, como aquellos elementos que sintetizaban su visión de la dirección y de las organizaciones, en el libro póstumo *The five most important questions* (2008).<sup>429</sup>

Dado que las dos primeras obras mencionadas son recopilaciones de capítulos de libros y artículos ya comentados, me detendré en el libro póstumo de Drucker, *The five most important questions*, cuyo contenido considero relevante debido a su carácter recopilatorio de la esencia de la teoría de la dirección de Drucker.

Los cinco elementos más importantes de la teoría de la dirección de Drucker, que este formula a modo de pregunta, son: ¿cuál es nuestra misión?, ¿quién es nuestro cliente?, ¿qué valoran

---

<sup>425</sup> De igual modo, A. G. Lafley, reconocido escritor y ex-CEO de Procter & Gamble, afirmó que Drucker se ganó la Medalla a la Libertad por su aporte a la creación de sociedades libres de las tiranías y los totalitarismos de izquierda y de derecha en el siglo XX, mediante empresas productivas a partir del *management*. Véase Haas, E. (2007), p. xii.

<sup>426</sup> Disponible en <http://www.druckerinstitute.com/peter-druckers-life-and-legacy/druckers-career-timeline-and-bibliography/>. Consultado el 27 de septiembre de 2018.

<sup>427</sup> Drucker, P. F. (2001).

<sup>428</sup> Drucker, P. F. y Maciariello, J. (2004).

<sup>429</sup> Drucker, P. F. *et al.* (2008).

nuestros clientes?, ¿cuáles son nuestros resultados? y ¿cuál es nuestro plan? A mi juicio, esta enunciación es una síntesis precisa de los cinco elementos esenciales de la teoría de la dirección de Drucker.

Al término de su carrera, le preguntaron a Drucker sobre sus contribuciones más importantes a la disciplina de la dirección de empresas. Esta fue su respuesta, que cito a modo de conclusión, y que refleja la personalidad y el talante de uno de los pensadores más influyentes de la dirección y de la empresa en el siglo XX:

Desde el principio, hace casi sesenta años, me di cuenta de que la dirección se ha convertido en el órgano constitutivo y la función de la sociedad de organizaciones; esa dirección no es “dirección empresarial” (...) sino el órgano rector de todas las instituciones de la sociedad moderna; que establecí el estudio de la dirección una disciplina en sí misma; y que enfoqué esta disciplina en la gente y el poder; en los valores, la estructura y la constitución; y sobre todo en las responsabilidades, es decir, enfoqué la disciplina de la dirección como un arte verdaderamente liberal.<sup>430</sup>

En resumen, Drucker, además de entregarnos una comprensión de la disciplina de la dirección, nos ayudó a entender mejor su naturaleza. Kantrow señaló que la gran contribución de Drucker fue dotar a la práctica de la dirección de una perspectiva integradora, holística e imparcial.<sup>431</sup> Esta idea no solo la compartimos, también creemos que refleja la verdadera condición de este autor: un pensador político y social que descifró la naturaleza y la esencia de la dirección de una empresa y de una organización.

---

<sup>430</sup> Disponible en <http://www.druckerinstitute.com/peter-druckers-life-and-legacy/druckers-career-timeline-and-bibliography/>. Consultado el 27 de septiembre de 2018.

<sup>431</sup> Kantrow, A. (2009), pp. 1-12.

Drucker murió el 11 de noviembre de 2005, a los 95 años, en su residencia de Claremont, California. En 2006, sus archivos se convirtieron en el Instituto Drucker, con la misión de “fortalecer las organizaciones para fortalecer la sociedad”.

## **2. Las contribuciones de Peter F. Drucker al proceso de la dirección general**

Peter Drucker es uno de los pensadores más influyentes de la dirección general y su sombra se extiende por muchas empresas que reconocen su legado. Jim Collins, autor del libro *Good to great*, resumen muy bien en esta cita la capacidad de influencia de Drucker:

Hay dos maneras de cambiar al mundo: con la pluma (el uso de las ideas) y con la espada (el uso del poder). Drucker escogió la pluma y ha cambiado la mentalidad de muchos que usan el poder. Cuando David Packard se sentó a mecanografiar los objetivos para la compañía Hewlett-Packard, estaba influido por los escritos de Drucker y muy probablemente usó como guía *The practice of management*.<sup>432</sup>

Por esto, a partir de esta reflexión, me propongo indagar sobre las contribuciones académicas más relevantes de Peter Drucker a la dirección. Comenzaré por presentar algunas ideas esenciales de este escritor y profundizaré en sus aportaciones, a partir de cuatro categorías, a saber: el concepto de empresa, el concepto de dirección, el directivo y la visión de la sociedad respecto de la empresa y la dirección.

En términos generales, Drucker, al igual que Andrews, tenía una visión teleológica y racionalista de la empresa; es decir, una mirada de la empresa enfocada en las finalidades, los medios, los recursos y los resultados. De igual modo, orientó sus esfuerzos para definir y

---

<sup>432</sup> Drucker, P. F. y Maciariello, J. (2006), p. X.

comprender lo que en esencia era la dirección de una empresa y una organización. La particularidad de este esfuerzo está en que abordó la dirección desde su visión de la teoría política y desde la experiencia como consultor de empresas en los Estados Unidos, utilizando como sistema de investigación de la realidad la consultoría y la asesoría empresarial.<sup>433</sup>

Drucker, al igual que Andrews, consideraba la dirección como un campo cuya base se asentaba en las ciencias sociales y, puntualmente, en el comportamiento humano. Esto implicaba, para el punto de vista de Drucker, el desarrollo de una disciplina generalista e integrada por un amplio conjunto de conocimientos y funciones especializadas. De igual forma, así como Andrews desarrolló su pensamiento desde la sociología y Porter desde la teoría económica, Drucker hizo una combinación entre la política, la sociología y la economía.

Drucker construyó un sistema de dirección basado en tres grandes herramientas conceptuales: los objetivos, las decisiones y los valores en el marco de una organización humana.

## **2.1. Contribuciones con respecto al concepto de empresa**

### **¿Qué es la empresa y cuáles son sus fines de la empresa?**

Drucker concibió la empresa como una institución social y política que tiene una obligación económica. A juicio de este autor, dicho enfoque significaba que la empresa como realidad social estaba inmersa en las dinámicas sociales y ello implicaba servir a la sociedad. Por este hecho, no era posible entender la empresa como un órgano aislado. Asimismo, para Drucker, la obligación económica consistía en que la empresa tenía una responsabilidad relacionada con la administración eficaz de los bienes monetarios, consistente en generar ganancias.<sup>434</sup> En este punto, fue crítico de

---

<sup>433</sup> Stein, G. (2008), p. 37.

<sup>434</sup> Sobre este punto, Drucker consideraba las ganancias de una empresa como las pruebas de validez y acierto de las decisiones empresariales. Véase Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 53.

los enfoques de empresa basados en el *homo economicus* y en la maximización de los beneficios. Al respecto, también enfatizó en que la empresa tenía una responsabilidad económica, pero no era el único ni el máximo fin.

En este sentido, Drucker veía la responsabilidad económica de la empresa como un elemento central de continuidad y cumplimiento de sus propósitos, pero no era una condición única del quehacer empresarial.

Esta idea se entiende mejor en las propias palabras de Drucker:

La supervivencia de la empresa es la primera obligación, la realización de su propósito y el principal criterio de logro es la obtención del máximo retorno económico (...) Lo esencial de una empresa es que es social, es humana, es una organización, no es únicamente materias primas o herramientas.<sup>435</sup>

Lo anterior confirma la visión humanista y pragmática de Drucker, porque centraba la empresa en las realidades humanas, de las personas y sus interacciones en una organización, pero, a la vez, reconocía que, sin el cumplimiento de la función económica de la organización, esta corría el riesgo de desaparecer.<sup>436</sup> Para lograr esto, señalaba que el rendimiento de la empresa siempre debía ser mayor que sus consumos.<sup>437</sup>

Para Drucker, esta concepción implicó una gran consecuencia en el campo de la dirección: la idea de que la empresa servía a los intereses de la sociedad. Esto quiere decir que la empresa, en la visión de este autor, contribuía a generar una mejor sociedad: lo que es bueno para la sociedad es bueno para la empresa, y no al contrario; esto es, la empresa sirviéndose de la sociedad.

---

<sup>435</sup> Drucker, P. F. [1946(2006)], pp. 20 y ss. De igual forma, Drucker veía esta función económica como un antídoto contra las eventualidades de las decisiones arriesgadas y emprendedoras de la dirección.

<sup>436</sup> Una empresa debe, a juicio de Drucker, “producir el capital para su expansión futura y tener suficientes ganancias para cubrir sus propios riesgos futuros”. Véase Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 71.

<sup>437</sup> Drucker, P. F. [1946(2006)], p. 25.

Otra consecuencia de este enfoque fue que Drucker entregó a la dirección la responsabilidad de asegurar a la vez los fines económicos, o sea, la realización del negocio, y a los fines sociales, la promoción de la colaboración en la empresa y a los fines políticos, la creación de un espíritu común en la organización. O sea que concibió la empresa bajo tres tipos de funciones: económicas, políticas y sociales. Incardinó las primeras en el negocio, y las segundas y terceras, en la organización. Asimismo, concibió la dirección como el órgano encargado de cumplir y efectuar estas tres funciones.

Unido a lo anterior, a la función económica le asignó el rol directivo externo a la empresa, fundado en los clientes y las oportunidades; mientras que a las funciones políticas y sociales les otorgó el rol directivo interno, basado en la organización.

Como conclusión de este apartado, puedo señalar que la gran contribución de Drucker fue su visión holística de la empresa, porque involucró tres realidades de la persona: lo material, lo colaborativo y lo relativo a su cohesión social. Asimismo, este pensador entendió la empresa como un sistema dual que está compuesto por un negocio y una organización, y, a su vez, el órgano de la dirección conduce este sistema.

## **2.2. Contribuciones con respecto al concepto de dirección**

### **2.2.1. La dirección como órgano**

Peter Drucker entendió la dirección como el órgano específico de la empresa que tiene la finalidad de dirigir el negocio, el trabajo humano y, por ende, los recursos de esta hacia un objetivo. La dirección dispone de unos medios para alcanzar estos fines. Se trata de una facultad, otorgada por la propiedad a través de la junta directiva, para la toma de decisiones. Por consiguiente, el objeto de sus decisiones y acciones está encaminado a la generación de los resultados generales de

la empresa. Como podemos observar, esta definición se divide en dos partes: (1) el negocio y la productividad y (2) la organización de los recursos.<sup>438</sup>

Como resultado de esta definición, la dirección debe, por su parte, dirigir lo relativo al negocio; esto es, la creación de clientes y el aprovechamiento de las oportunidades externas, y debe, por otra parte, dirigir lo concerniente al trabajo humano y al empleo eficiente de los recursos. De esta forma, según Drucker, los elementos esenciales de la dirección son: dirigir personas, organizar recursos y orientar las actividades de las personas y de los recursos hacia unas finalidades

Se deduce que la mayor contribución de Drucker a la disciplina de la dirección de empresas fue la delimitación de los elementos esenciales del quehacer directivo: personas, recursos y clientes. Por este hecho, Drucker no concebía la dirección como una ciencia exacta ni como una ingeniería;<sup>439</sup> por el contrario, fundó el entendimiento de esta disciplina una filosofía de la dirección alrededor del ejercicio de un arte liberal centrado en la persona, sus destrezas y sus conocimientos aplicados.

Lo anterior encajaba en la idea de Drucker de concebir la dirección como una profesión,<sup>440</sup> como el Derecho y la Medicina. Esto, por tanto, implicaba, además de un conocimiento práctico y

---

<sup>438</sup> En *The practice of management*, Drucker definió la dirección como el órgano de la sociedad encargado de hacer productivos los recursos; es decir, es responsable del progreso económico organizado. Véase Drucker, P. F. [1954(2015), p. 15.

<sup>439</sup> Tal como lo pensaba el fundador de la “administración científica”, Frederick W. Taylor.

<sup>440</sup> Al respecto, Drucker señaló: “Bueno, los directivos europeos que han seguido mis libros y mis ideas vieron enseguida en mi defensa de la gestión como profesión algo un tanto subversivo, un tanto revolucionario y, en una palabra, contracultural. De hecho, desde ese punto de vista, mi libro *The practice of management* fue, y es, una especie de manifiesto en Europa. (...) Creo que muchos me conceden el mérito de descubrir la disciplina e insistir en que las empresas se tomen la gestión en serio, como una profesión que puede representar una gran diferencia en la vida de una empresa. (...) Quisiera que los directivos de este país —es más, los directivos de todo el mundo— continúen apreciando lo que he estado diciendo casi desde el primer día: que dirigir es mucho más que ejercer un rango y un privilegio, es mucho más que ‘cerrar tratos’. La gestión afecta a la gente y a su vida, tanto en los negocios como en muchos otros aspectos. La práctica de la gestión merece nuestra máxima atención, merece que la estudiemos”. Véase Drucker, P. F. [1995(2016)], pp. 420 y 421.

una actividad, una responsabilidad con la empresa y la sociedad y, sobre todo, un desempeño con respecto a los resultados que se esperan de esa actividad.<sup>441</sup>

### **2.2.2. La dirección como sistema de pensamiento inductivo**

Drucker elaboró su teoría de la dirección usando un sistema de pensamiento inductivo. Como se ha visto, este autor extrajo sus observaciones y conclusiones a partir de su trabajo de consultoría en muchas empresas emblemáticas de los Estados Unidos, tales como General Motors, General Electric o Intel. Igualmente, lo hizo a partir de su experiencia como profesor y conferencista invitado a muchos escenarios académicos y empresariales. Drucker se alimentó de la experiencia y desestimó las elucubraciones teóricas; en su lugar, construyó conceptos útiles que se pudieran aplicar a las más variadas situaciones empresariales y organizacionales con base en la práctica.

De igual modo, Drucker se inspiró en su profunda y rica erudición sobre la historia política para conocer los modos de actuación de los líderes políticos tanto de Europa como de los Estados Unidos. A partir del conocimiento de ellos, estableció principios y recomendaciones para los directivos.<sup>442</sup> En el ámbito empresarial, fue indudable la impronta que el estilo de liderazgo de Alfred P. Sloan tuvo en la concepción del liderazgo de Drucker, como primer ejecutivo de GM, a comienzos del siglo XX. Por último, Drucker se enriqueció de la observación de la realidad fundacional de los Estados Unidos para describir la importancia de la creación de culturas y valores

---

<sup>441</sup> Drucker, P. F. [1973(1984)], p. 13.

<sup>442</sup> De hecho, Drucker estudió a los presidentes de los Estados Unidos y, a partir de sus decisiones, extrajo las ocho prácticas más representativas de un directivo. Véase Drucker, P. F. (2004), pp. 1-12.

comunes, con base en los principios de la libertad, el sentido de comunidad, la responsabilidad y la iniciativa.<sup>443</sup>

En este análisis es posible advertir, como un aporte a la dirección, la manera en que Drucker observó no solo el mundo de la empresa, sino también la historia social y política, a fin de descubrir principios, máximas y categorías para la dirección, tanto de las empresas como de las organizaciones. Lo anterior invita a pensar que la dirección está más cerca de la ciencia política y de la historia que de la ciencia económica, sin desconocer que su gran característica es la integración de todas las disciplinas.

### **2.2.3. El núcleo de pensamiento de la dirección: la organización**

Drucker erigió a la organización como el núcleo de su pensamiento sobre la dirección. Él pensaba que la sociedad en la que vivíamos estaba conformada y dirigida, primordialmente, por organizaciones. La empresa, la familia, las universidades, las iglesias, el gobierno, las asociaciones sin ánimo de lucro eran organizaciones que contribuían al bien social de las más variadas formas. Así las cosas, concibió la dirección como el órgano encargado de dirigir y tomar las decisiones dentro de las organizaciones que integran la sociedad. Toda organización necesita ser dirigida – decía Drucker– y siempre deben existir personas que tomen las decisiones o, de lo contrario, nunca se va a hacer nada.<sup>444</sup>

Drucker, al igual que Alfred D. Chandler, creía que en el siglo XX se había consolidado un grupo social emergente, los directivos, quienes tenían a su cargo la dirección de las organizaciones de la sociedad industrial. En ellos radicaban el progreso y el avance de la sociedad hacia sus

---

<sup>443</sup> Recordemos la influencia que ejercieron en Drucker las ideas del francés Alexis de Tocqueville y su libro *La democracia en América*, así como el ideario de los padres fundadores de los Estados Unidos, que se recogió, principalmente, en la obra *Federalist papers*.

<sup>444</sup> Drucker, P. F. (2005), pp. 1-9.

objetivos. Drucker enmarcó tales ideas sobre el surgimiento de las organizaciones y los directivos en un concepto abarcador y explicativo, que denominó “la sociedad de las organizaciones”.

Una organización, para Drucker, era un conjunto de personas cuyos esfuerzos se encauzan a una tarea y a un objetivo común. Con base en esta idea, enfocó sus concepciones hacia dos realidades presentes en las organizaciones empresariales: (1) el trabajo directivo y (2) el conocimiento existente en la organización.

Sobre el trabajo directivo, Drucker defendía la idea de que lo propio de un directivo era la dirección de su trabajo personal y el desempeño de las personas a su cargo. A partir de este criterio, enfatizó en los principales atributos que contribuían a generar un mejor trabajo directivo en el campo personal y del grupo.

Drucker insistió en los siguientes elementos para un trabajo directivo eficaz y eficiente:<sup>445</sup> los objetivos de las personas respecto del trabajo, la obtención de la productividad del trabajo, la promoción de la colaboración en el trabajo, la comunicación como medio para un mejor trabajo<sup>446</sup>, la medición de los resultados del trabajo

Igualmente, Drucker entendió que lo fundamental de las organizaciones era la capacidad de las personas, sus conocimientos aplicados y sus destrezas personales con enfoque en la organización. Por esto, creía que la clave de la organización estaba en propiciar el aprendizaje continuo,<sup>447</sup> de modo que instaba a los directivos a que aprendieran de manera permanente. Así, por ejemplo, en el ensayo sobre la nueva sociedad de las organizaciones, sentenció: “Cualquier

---

<sup>445</sup> Drucker consideraba la eficiencia como el logro de resultados a un menor costo y la eficacia como el logro de resultados acordes con los objetivos. De ahí que popularizara el concepto de “hacer las cosas correctamente” (eficiencia) y “hacer las cosas correctas” (efectividad).

<sup>446</sup> “Todos sabemos por Chester Barnard que las organizaciones se mantienen unidas por la información más que por la propiedad o mando”. Véase Drucker, P. F. (2004), pp. 1-12.

<sup>447</sup> Drucker determinó como algo muy importante que las empresas fueran instituciones de aprendizaje. Véase Drucker, P. F. (1993), p. 100.

persona con cualquier conocimiento tendrá que adquirir conocimiento cada cuatro o cinco años... o quedar obsoleto”.<sup>448</sup>

Sobre el conocimiento, Drucker concibió este como insumo principal de las organizaciones; pues entendía a la empresa como “un proceso que convierte un recurso externo, el conocimiento, en resultados externos: valores económicos”.<sup>449</sup> Gracias a esto, vio en el conocimiento de la empresa el recurso organizacional por excelencia, que permitía traducir la materia prima o el esfuerzo humano en productos o servicios apreciados por los clientes. Es decir, el conocimiento era útil dentro de la empresa en la medida en que, gracias a él, se beneficiaran los clientes, los mercados y la sociedad. En último término, el conocimiento se convierte en productivo cuando está vinculado a un objetivo y a una tarea.

En resumen, la contribución de Drucker a la teoría de la dirección radicó en que el trabajo directivo y el conocimiento aplicado se transformaban en recursos organizacionales que debían ser dirigidos, organizados, controlados, supervisados y, sobre todo, convertidos en usos eficaces y productivos.

### **2.3. El directivo: La dirección para un nuevo trabajador, el trabajador del conocimiento**

Drucker acuñó una expresión que se denominó el trabajador del conocimiento (*knowledge worker*). Designaba a una persona cuyas actividades eran intelectuales y se basaban en acciones cuyo insumo es la información, tales como las conversaciones, los informes y las relaciones con otras personas.

---

<sup>448</sup> Drucker, P. F. (2005), pp. 1-9.

<sup>449</sup> Drucker, P. F. [1964(2016)], p. 16.

Este concepto fue construido gracias a su observación de las realidades de la empresa, pero también por el estudio y la comprensión de la obra de Frederick W. Taylor, quien describió, de manera tipológica, las tareas de un trabajador en una industria manufacturera cualquiera y cómo lo predominante de su labor era el trabajo mecánico y manual.

Como resultado de esto, Drucker construyó su teoría de la dirección alrededor de una nueva categoría del trabajador; o sea, el trabajador del conocimiento. Al hacerlo, contribuyó a una nueva comprensión de la dirección, a partir de categorías, como tareas, objetivos, motivación, formas de organización y de control.

Drucker entendió que el control en una actividad industrial, o incluso agrícola, era medible en términos de unidades producidas o en área cultivada; mientras que el control del trabajador basado en la información podía ser difuso y se corría el riesgo de la baja productividad. Por este hecho, fijó su atención en cuáles eran los aportes específicos que se esperaban de un trabajador del conocimiento, y llegó a la conclusión de que la existencia de objetivos y políticas eran centrales en el momento de gestionar las realidades de este tipo de trabajadores.

En ese orden de ideas, Drucker se vio a sí mismo como el siguiente nivel de la dirección de empresas porque comprobó que F. W Taylor y G. E. Mayo se enfocaron en unas premisas alrededor del trabajo y su relación con los resultados esperados en la empresa, distintas de los aspectos deseables y necesarios de los trabajadores del conocimiento. Mientras que Taylor se preguntaba *cómo* se produce mejor y más rápido y Mayo inquiría sobre *cuáles* son los motivos y *por qué* las personas producen y trabajan, Drucker llevó la cuestión a otro plano distinto: *¿qué resultados queremos lograr con el trabajo de las personas?*<sup>450</sup>

---

<sup>450</sup> Drucker, P. F. (1992), p. 93.

Como conclusión de este apartado, es posible afirmar que Drucker contribuyó al proceso de dirección a partir del convencimiento de que el trato y la dirección del trabajador del conocimiento eran diferentes a los del trabajador mecánico y manual. Este hecho modificó las premisas de comprensión de la dirección de Drucker y generó una fuerte dinámica empresarial hacia la visibilización de las contribuciones de los trabajadores en las organizaciones mediante sistemas de objetivos, políticas y resultados esperados del desempeño de las personas.

### **2.3.1. El directivo y el valor de la responsabilidad**

El valor de la responsabilidad individual era para Drucker el elemento fundamental que debía tener un directivo. Esto obedecía a que este autor y académico vivió de primera mano el fenómeno de los totalitarismos europeos basados en ideologías como el marxismo y el nacionalismo alemán, que generaban lazos de dependencia y alienación, bien sea a partir de una idea, una jerarquía o un poder establecido. Recordemos que, en los Estados Unidos, la filosofía del liderazgo y las obras sobre el éxito personal se fundamentaron en el concepto de responsabilidad, desde Benjamín Franklin, en el siglo XVIII, hasta Stephen R. Covey, en el siglo XX.

Drucker sintió cierta fascinación intelectual por los principios de libertad, iniciativa individual y espíritu colaborativo, que pregonaron los padres fundadores de los Estados Unidos.<sup>451</sup> A partir de estas experiencias, elaboró su teoría de la dirección, centrada en el concepto de la responsabilidad individual de la persona.

Drucker definió la responsabilidad como la cualidad central del directivo, porque en las organizaciones basadas en la información era cada vez más ineficaz la relación jerárquica de

---

<sup>451</sup> Drucker conoció esta filosofía de la persona y de la organización en los siguientes documentos: *Federalist papers* y *La democracia en América*.

mando y obediencia. Por este hecho, descubrió que la obediencia en la relación laboral no podía provenir de fuentes externas de poder y autoridad, sino a partir de la generación de un sentido interno de responsabilidad.

La responsabilidad personal es la capacidad que tiene una persona para autodeterminarse y hacerse cargo de su propia vida. Esta cualidad permite que las personas tengan autonomía, iniciativa y control sobre sus decisiones y actos. La responsabilidad ayuda a superar los miedos, la dependencia y la culpa. En consecuencia, Drucker vio que la mejor dinámica de trabajo entre las personas en organizaciones basadas en la información y compuestas por trabajadores del conocimiento consistía en fundar la dirección en el sentido de la responsabilidad.

El propósito de la responsabilidad personal fue desarrollado por Drucker mediante un concepto práctico llamado “sistema de dirección por objetivos”. Este método fue su punto de concreción de la responsabilidad personal para los directivos en el ámbito de las organizaciones. Como resultado de esto, generó toda una metodología integral, tendiente a producir actividades conducentes al logro de objetivos. De la misma manera, este sistema de objetivos debía estar acompañado de la definición de valores compartidos en la organización. Estos valores tendrían por misión señalar los límites de actuación y, también, las conductas que se esperan de las personas en la empresa, de tal forma que las decisiones y los actos personales estén encaminados a un propósito común, definido previamente por la dirección.

En último término, este sistema integrado entre objetivos y valores era una expresión de la búsqueda, por la dirección, de una autodirección y un autocontrol de las personas a partir de una clara orientación hacia las finalidades de la empresa y de una delimitación precisa de los valores y las expectativas de la organización con respecto a la persona.

A juicio de Drucker, este valor de la responsabilidad otorgaba a la dirección mayor eficacia y eficiencia con relación a los objetivos de la empresa, y a los trabajadores les concedía más rapidez, confianza, sentido y significado de su tarea en la organización. Veamos, en resumen, la idea de la responsabilidad personal, de Drucker:

Las organizaciones tradicionales se asientan en una autoridad que manda. Las basadas en la información en la responsabilidad (...) el sistema basado en la información, por lo tanto, solo puede funcionar si cada individuo y cada unidad aceptan la responsabilidad correspondiente por sus metas y prioridades, sus relaciones y sus comunicaciones. Esto, a su turno, posibilita las decisiones rápidas y prontas reacciones. Estas ventajas podrán lograrse solo si hay entendimiento, valores compartidos y, sobre todo, respeto mutuo. Si cada intérprete necesita conocer la partitura, tiene que haber un lenguaje común, un núcleo común de unidad.<sup>452</sup>

Por todo lo anterior, considero que la dirección, dadas su naturaleza y finalidad, debe orientarse por la responsabilidad individual, debido a que la persona está llamada a cumplir sus fines propios y organizacionales dentro de un entramado empresarial que está mediado por realidades como la información, el conocimiento aplicado, las relaciones y las comunicaciones. El esfuerzo del mando y el control pierden eficacia no solo por el tamaño y la dimensión de la tarea, sino también por la misma naturaleza humana, que prefiere la libertad, la autonomía y la confianza por encima del control.

---

<sup>452</sup> Drucker, P. F. y Maciariello, J. [2004(2006)], p. 213.

#### **2.4. Contribuciones con respecto a la comprensión de la sociedad**

Drucker, como teórico de la sociedad y de la ciencia política, describió nuevos fenómenos de la sociedad y trató, con acierto, de traducirlos a las nuevas tareas e implicaciones para la dirección de las organizaciones. Explicó estos fenómenos a lo largo de toda su obra; sin embargo, el libro que anticipó en buena medida la nueva era de la información y la tecnología fue *The age of discontinuity*.

Sus hallazgos mostraron cómo se modificarían las relaciones en el trabajo, la productividad, los negocios y, especialmente, la estructura social y económica. Por ejemplo, lo relacionado con los cambios de natalidad en los países occidentales y el impacto de este hecho para los negocios.

En consecuencia, la contribución más importante de Drucker radicó en la comprensión de una nueva realidad social, que exigía de la dirección una mirada atenta y una respuesta eficaz a un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. Por esto, insistió en unos nuevos derroteros de la dirección con respecto a la realidad actual.

Una actitud activa y abierta al cambio: Drucker concibió el cambio social, político, económico y tecnológico como una oportunidad para la dirección, debido a que su visión sobre el directivo era la de un maximizador de oportunidades para la empresa. Por esta misma razón, señaló la función de la innovación como un asunto central en la tarea directiva, por cuanto aseguraba que la dirección enfocaría sus esfuerzos a crear el futuro, a buscar nuevas posibilidades e, incluso, a abandonar actividades de la empresa.

Hacer el conocimiento productivo: Drucker veía que las empresas eran, sobre todo, una relación entre personas, recursos y conocimientos. Por ello, la finalidad de la dirección estaba en asegurar que las personas y los conocimientos se volcaran a la creación de valor para alguna

necesidad en el mercado, a tal punto que concibió la práctica directiva como un conocimiento útil y aplicable a la realidad. Asimismo, el trabajador tenía la tarea de concentrarse para que sus contribuciones apuntaran a un fin productivo.

La adopción de las decisiones presentes con un sentido de futuro: para Drucker no había nada más importante que los resultados y el desempeño futuro; de ahí su sistema de objetivos. Sin embargo, acotó esta idea alrededor de la premisa de que no existían decisiones sobre el futuro, sino el futuro de la decisión presente. Esto quería decir que el futuro se construye hoy, en gran parte, mediante las decisiones y acciones dirigidas al quehacer actual.<sup>453</sup>

Drucker fue un gran conocedor de los desafíos de la realidad actual y, gracias a su conocimiento y observación, descubrió que los supuestos sobre los que se había construido la dirección de empresas ya no encajaban con la realidad actual. Por esto, su interés como pensador de la dirección fue dotar a los directivos de nuevas reflexiones sobre el cambio en la sociedad, con el fin de que la acción directiva pudiera ser más eficaz y adaptada a la nueva realidad.

De igual forma, la gran contribución de Drucker, en este sentido, fue ver una realidad de la sociedad sobre la que decide y actúa el director de empresas. Una realidad dinámica, volátil, basada en la incertidumbre, la complejidad de las relaciones y la ambigüedad de la información. Por esto, la dirección no podía ser una ciencia exacta, sino que, más bien, se nutría de situaciones especiales que exigían juicio (*judgement*) del directivo y un proceso más sistemático de toma de decisiones.

Los autores de la dirección antecesores de Drucker tuvieron una visión lineal y causal. Tal era el caso de Taylor y de Fayol. Sin embargo, gracias a su conocimiento de Barnard y Mayo, Drucker comprendió que la dirección trataba sobre personas, comportamientos, relaciones y

---

<sup>453</sup> Drucker, P. F. [1946(2006)], p. 14.

esfuerzos colaborativos, de modo que el quehacer de un directivo era una combinación de conocimientos, técnicas, tareas, oficios, destrezas y habilidades.

### **3. Las limitaciones del enfoque de Peter F. Drucker en el proceso de la dirección general**

Veremos a continuación las limitaciones y debilidades académicas del enfoque de Peter F. Drucker con respecto de su concepción del proceso de dirección y su forma como entendió la empresa. Por este hecho, he desarrollado cada una de estas limitaciones y haré una breve explicación.

#### **3.1. Las generalizaciones de Peter F. Drucker**

Drucker se caracterizaba por presentar fuertes generalizaciones sobre los temas, gracias a la confianza que le daba la experiencia. Algunas de ellas no contaban con el sustento o las evidencias que confirmaran sus aseveraciones. Por ejemplo, veamos algunas de sus frases típicas que, si bien gozan de eficacia comunicativa, pueden caer en premisas muy generales sobre una realidad compleja, como lo es la dirección.

Analicemos la siguiente cita: “Solo tres cosas ocurren naturalmente en las organizaciones: fricción, confusión y bajo rendimiento. Todo lo demás requiere de liderazgo (*Only three things happen naturally in organizations: friction, confusion, and underperformance. Everything else requires leadership*)”.<sup>454</sup>

---

<sup>454</sup> Disponible en [https://www.azquotes.com/author/4147-Peter\\_Drucker](https://www.azquotes.com/author/4147-Peter_Drucker). Consultado el 5 de octubre de 2018.

Como se puede observar, Drucker quiso recalcar el papel del liderazgo en las organizaciones; no obstante, las variadas y ricas relaciones que se dan en las organizaciones impiden pensar que en ellas solo ocurren tres cosas. Sumado a esto, el uso de palabras absolutas como “solo” o “todo” contribuyen a las generalizaciones de una forma clara y tajante.

Drucker era consciente de que gran parte de su público estaba integrado por directivos de empresa y de organizaciones civiles y gubernamentales. Por esto, sus ideas parecían dardos que buscaban atinar en el blanco de su audiencia. Sin embargo, en ocasiones sacrificó la capacidad argumentativa a favor de la eficacia comunicativa. Veamos otro ejemplo: “*Culture eats strategy for breakfast*”.<sup>455</sup> Con esta frase tan descriptiva y, que además ha sido ampliamente citada en el campo de los negocios, Drucker pretendía demostrar que la cultura organizacional de una empresa es más importante que la definición de una estrategia. El problema con estas frases es que pueden usarse en cualquier situación o contexto, como recetas fáciles de los directivos en sus propias organizaciones, y sustituir el juicio y la toma de decisiones prudentiales.

Por lo anterior, así como Drucker seduce con su lenguaje claro, preciso y contundente, corresponde al lector matizar estas afirmaciones tan categóricas. Por ello, el conocimiento derivado de la dirección no puede entenderse como una receta útil, sino como la fuente de elementos de juicio adicionales, basados en la experiencia, que contribuyen a la tarea de tomar decisiones prudentiales.

### **3.2. Las citas y las fuentes académica de Drucker**

Como se ha visto, Drucker tenía varias fuentes de inspiración, como Schumpeter, Tocqueville, Barnard, Sloan y, sobre todo, las grandes figuras de la historia política de Europa y

---

<sup>455</sup> Disponible en [https://www.azquotes.com/author/4147-Peter\\_Drucker](https://www.azquotes.com/author/4147-Peter_Drucker). Consultado el 5 de octubre de 2018.

los Estados Unidos. Sin embargo, en sus escritos no solía citar o hacer referencias de las fuentes; a lo sumo, mencionaba o contaba una historia o anécdota sobre sus argumentos y afirmaciones.

Si bien en este estudio de investigación he defendido la importancia de convertir la disciplina de la dirección en una ciencia parecida a la física, con sus mismas reglas y lógicas, de igual modo, considero muy importante que los puntos de vista, los argumentos y las evidencias puedan rastrearse desde el punto de vista académico o de la experiencia.<sup>456</sup>

Este hecho tiene como consecuencia que Drucker sea desestimado por algunas personas de la comunidad académica, debido a su falta de rigor científico. También, por esta causa, la literatura de Drucker ha estado, en gran parte, por fuera de los circuitos de investigación de las grandes organizaciones académicas, como la Academy of Management (AOM) o la Strategic Management Society (SMS).

Lo cierto es que esta ausencia de Drucker en los foros especializados es inversamente proporcional a su impacto y relevancia en los ámbitos empresariales y directivos. Allí, Drucker está en los primeros lugares de influencia y lectura. Kantrow dice sobre Drucker que no es de extrañar que, cuando se habla de él, la gente suele prestar atención, porque se respeta la autoridad que proviene de la experiencia.<sup>457</sup>

Drucker (como parte de una tradición social y política) no citaba con frecuencia sus fuentes directas ni los lugares de donde extraía muchas de sus conclusiones.<sup>458</sup> Hoy, esto suena extraño porque la tradición académica e investigativa actual, cuando se trata de obras indexadas y de

---

<sup>456</sup> Las evidencias de la investigación cualitativa se pueden encontrar en libros de texto, investigaciones, entrevistas y, en general, artículos científicos y de divulgación. Asimismo, las evidencias de la experiencia se pueden leer en los casos, las consultorías y la historia.

<sup>457</sup> Kantrow, A. (2009), pp. 1-12.

<sup>458</sup> Hoy nos sonaría extraño que recrimináramos a Karl Marx, Adam Smith, Nicolás Maquiavelo o Sigmund Freud porque no incluyeron citas y referencias bibliográficas de sus ideas.

divulgación, suele citar y parafrasear a los autores y las fuentes que están detrás de las teorías y los argumentos.

#### **4. Peter F. Drucker: conceptos clave para un modelo integrado para la dirección general de una empresa**

Tanto los negocios como las organizaciones son estructuras sociales que satisfacen necesidades humanas.<sup>459</sup>

Peter F. Drucker

Después de estudiar con profundidad a Drucker, puedo señalar que este autor explicó la empresa y la organización como realidades diferentes y complementarias, pero integradas en el hilo conductor de la dirección. Drucker conjugó el *negocio*, la *organización* y la *dirección* como las tres categorías esenciales que sustentaron su teoría de la dirección.

##### **4.1. El negocio como la actividad principal de la dirección**

Para nacer, crecer y sostenerse en el largo plazo, toda empresa requiere de un negocio o actividad mercantil. Este consiste en la actividad que transforma recursos mediante un conocimiento para convertirlo en un servicio o un producto que un tercero, el cliente, estaría dispuesto a pagar. Dicha actividad involucra recursos como el tiempo, el dinero, el conocimiento, la tecnología y las metodologías y técnicas, con el fin de asegurar el desarrollo del negocio.<sup>460</sup>

---

<sup>459</sup> Drucker, P. F. [1946(2006)], p. X.

<sup>460</sup> En ese orden de ideas, la empresa es un sistema productivo de algo, como un bien o un servicio, del que se benefician los clientes, y también, un sistema distributivo de recompensas económicas y no económicas, de las que se benefician los propietarios y los empleados.

Los tres elementos esenciales de todo negocio son: los clientes, el valor y las actividades y relaciones que se desprenden de las dos primeras. Si llegara a faltar alguno de estos elementos, ya no estaríamos ante un negocio. Veamos, a continuación, los elementos del negocio que Drucker introdujo en el campo de la dirección de empresas.

Drucker entendía a los clientes como actores externos a la empresa. Con esto quería decir que la tarea de la dirección y de la organización era salir al mercado a satisfacer una necesidad de un cliente. Por su parte, el valor consistía en todo aquello que ofrecía la empresa y era de utilidad para el cliente. Por esto, solía afirmar que las personas no compraban productos o servicios, sino que satisfacían sus necesidades y expectativas con productos o servicios. Asimismo, articuló tanto los clientes como el valor con la coordinación de las actividades y las relaciones de la empresa, al encaminarlas al cumplimiento del objetivo supremo de esta: crear un cliente.

Se puede señalar que la columna vertebral de las empresas nuevas, establecidas e, incluso, en potencia es la existencia de clientes que estén dispuestos a pagar por un servicio o un producto. A su vez, los clientes son el núcleo del negocio, por cuanto constituyen las principales fuentes de generación de ingresos en la empresa. Gracias a Drucker se popularizó el concepto de “modelo de negocio”<sup>461</sup> como el elemento central de la creación y dirección de una empresa. Sin clientes, las empresas se desnaturalizan y, por ende, se convierten en otra cosa: una asociación, una organización sin ánimo de lucro o un club. Por ello, lo propio de las empresas es crear y mantener

---

<sup>461</sup> La profesora de Harvard Joan Magretta, inspirada por Drucker, escribió un artículo que tituló “Why business models matter?”. En este documento precisó lo que debía entenderse por un modelo de negocio. A juicio de Magretta, las grandes preguntas de un modelo de negocio son: ¿cómo gana dinero esta empresa?, ¿quiénes son nuestros clientes? y ¿cuál es el valor que persiguen nuestros clientes? Véase Magretta, J. (2002a), pp. 3-8. Posteriormente, el suizo Alex Osterwalder creó una metodología que ha contado con gran popularidad en el mundo de los negocios, llamada “Business Model Canvas”, y que organiza y captura en una plantilla las nueve partes esenciales o los elementos inductores del éxito en un negocio a partir de la comprensión del cliente, el valor y las relaciones. Véase Osterwalder, A. y Pigneur, I. (2010).

clientes y, como resultado de esto, lo propio de la dirección es dirigir la actividad y generar resultados con el objetivo, precisamente, de crear y mantener clientes.

Siguiendo esta lógica de Drucker, los objetivos económicos de un negocio son: aumentar los ingresos, administrar los costos y los gastos y lograr ganancias. Si observamos, el primer objetivo proviene de los clientes; el segundo corresponde a las personas dentro de una organización y el tercero involucra la estructura del capital, representada por el mismo capital. O sea, los tres objetivos involucran a tres actores de la empresa para satisfacer: los clientes, los empleados y los propietarios.

Drucker vinculó el objetivo de aumentar ingresos a la idea central de crear clientes. Por esto, priorizó la comercialización y la innovación como las dos actividades esenciales de la dirección.<sup>462</sup> Sobre la comercialización, decía que la preocupación y responsabilidad por esta actividad debía filtrarse en todos los lugares y en todas las partes de la empresa.<sup>463</sup> De igual modo, la innovación era la actividad dedicada a crear nuevas formas para satisfacer las necesidades, conseguir nuevos clientes y buscar otras maneras de hacer las cosas.

El objetivo de administrar los costos y los gastos fue desarrollado por Drucker alrededor de un concepto nuclear de su pensamiento: la productividad. Este consistía en la capacidad de convertir recursos humanos y materiales en algo productivo, y también obtener mayores resultados a menores costos; o sea, hacer las cosas correctamente (*doing the things right*). Por este hecho, elaboró toda una teoría sobre cómo lograr más productividad de las personas en la organización, y llegó a la conclusión de que la clave residía en la construcción de sistemas de objetivos para los

---

<sup>462</sup> Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 57. Al respecto, Drucker señalaba: “La comprensión de la importancia de la comercialización requiere superar el prejuicio social arraigado, de que las ventas constituyen una función innoble y parasitaria, mientras que la producción es caballeresca, de lo que resulta la falacia teórica de considerar la producción como la función principal y determinante de un negocio”. Véase Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 59.

<sup>463</sup> Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 59.

trabajadores del conocimiento. Asimismo, planteó que las decisiones más importantes en las organizaciones eran aquellas relacionadas con las personas.

Igualmente, Drucker planteó el objetivo de lograr las ganancias como la primera función que tiene la dirección, pero no la única ni la más importante. Este autor se alejó de las premisas del *homo economicus* respecto de la maximización de las ganancias; sin embargo, señaló que un negocio que no obtenía ganancias por encima de sus consumos ponía en peligro su continuidad y la propia capacidad de emprender más retos y asumir nuevos riesgos.

En suma, la dirección del negocio es un aspecto clave para un modelo integrado de dirección, porque centra la actividad directiva en las cosas esenciales de una empresa y ayuda a reconocer cuál es la mayor prueba de eficacia de un directivo respecto del objetivo central de la empresa. En definitiva, la dirección integrada del negocio es un elemento central y distintivo del proceso de dirección general; como instrumento de concreción, tenemos la dirección y coordinación de la organización, y, como metodología, el sistema de dirección por objetivos.

Como indiqué al principio de este apartado, y si revisamos la cita, descubrimos que el negocio es el primer pilar económico de una empresa; el segundo es el pilar social de la organización. A continuación, me referiré al papel de la organización en un proceso integrado de dirección.

#### **4.2. La organización como la actividad posibilitadora del desempeño (las tareas)**

Drucker hizo un significativo aporte a la dirección, al poner de relieve que los objetivos de la empresa deben realizarse mediante una organización; esto es, por medio del conjunto de personas que contribuyen a una tarea y a unos fines comunes. Lo relevante en el modelo de pensamiento de Drucker estaba en que la tarea de la dirección consistía en asegurar un mayor

rendimiento de la organización de cara al desempeño y los resultados; es decir, la dirección debía ser capaz de desarrollar a las personas de tal modo que el todo fuera siempre superior a la suma de las partes.<sup>464</sup>

En consideración de lo anterior, en este apartado presentaré la metodología que diseñó Drucker para dirigir la organización y asegurar que la tarea directiva tuviera un sistema racional orientado a la consecuencia de sus fines. A mi juicio, esta metodología es una verdadera aportación a la manera como la dirección general debe encarar sus tareas y actividades dentro de la organización. No debe mirarse como una lista taxativa de tareas por hacer, pero sí como punto de reflexión para una dirección más eficaz. En último término, Drucker presentó un camino para un mejor desempeño organizacional y, consecuentemente, para el logro de los objetivos del negocio.

#### **4.2.1. Las tareas fundamentales de la dirección**

Drucker estableció, en el libro *The practice of management* (1954),<sup>465</sup> las tareas fundamentales de la dirección que, a la luz de este estudio, constituyen una valiosa aportación al proceso de dirección y, sobre todo, a los procedimientos clave. Estas tareas son:

1. Fijar y comunicar objetivos: La dirección debe elegir los objetivos generales que la empresa ha de perseguir, asegurar los recursos para el cumplimiento de esos objetivos y, sobre todo, comunicar a todos los miembros de la organización lo que se espera de ellos, en términos de sus contribuciones respecto de los objetivos.
2. Organizar las actividades, tomar las decisiones y establecer las relaciones de la empresa: La dirección debe clasificar, agrupar, dividir y estructurar las actividades de la empresa en

---

<sup>464</sup> En efecto, sobre este particular, Drucker concluye: “Una empresa es una entidad productiva que produce más que la suma de sus recursos invertidos en ella”. Véase Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 445.

<sup>465</sup> Drucker, P. F. [1954(1986)], pp. 448 y s.s.

unidades pequeñas, grupos de trabajo y asignaciones concretas, de tal manera que cada persona contribuya a los objetivos de la empresa con su esfuerzo personal y sus conocimientos.

3. Motivar a las personas que integran la organización: La dirección cuenta con un conjunto de recursos organizacionales de tipo económico y no económico, que sirven para alentar el buen trabajo y generar sentido de pertenencia con el grupo del que forma parte.
4. Comunicar: La dirección debe contar con unos mecanismos continuos de comunicación hacia todos los niveles, tanto ascendente como descendente, de tal manera que contribuyan a la cohesión y motivación del grupo humano y, como insumo, a llevar a cabo tareas, actividades y buenas conversaciones.
5. Medir: La dirección debe establecer unidades de medida del desempeño, tanto de las personas como de la organización en su conjunto, de tal manera que esta información contribuya a fortalecer y a mejorar los aportes de las personas dentro de la organización.
6. Preparar a las personas: Toda dirección debe asegurarse que las capacidades, destrezas y conocimientos de las personas pertenecientes a la organización estén en permanente evolución y progreso.

Drucker estableció en su teoría de la dirección que el desempeño y los logros de una empresa se cumplen en el seno de una organización y bajo la coordinación de los directivos; por eso los dotó de unos instrumentos conceptuales que facilitaron este trabajo.<sup>466</sup> Estaba convencido de que las formas y los métodos en una sociedad de las organizaciones, dominada por el trabajo centrado en la información y en el conocimiento, requerían otro tipo de teoría de la dirección. Por

---

<sup>466</sup> Al respecto, Drucker precisó esta idea de la siguiente manera: “Los objetivos constituyen el panel de instrumentos necesario para pilotear la empresa. Sin ellos, la gerencia vuela a ciegas, sin mojones para orientarse, sin mapas y sin haber volado antes por esa ruta”. Véase Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 123.

eso, su modelo de pensamiento no estaba directamente relacionado con la dinámica de mando y control, sino basado en la creación de un sentido de la autonomía y la responsabilidad directiva. Entonces, el mejor sistema de dirección, a juicio de Drucker, era el que se sustentaba en los objetivos y no en las tareas o las órdenes.

Para Drucker, el objetivo supremo de una organización era lograr el mayor rendimiento de las personas y los recursos. Esto se conseguía mediante el vínculo entre la definición de los objetivos y su articulación y realización a través de las personas de la organización. Por este hecho, el autor precisó: “La tarea del directivo no consistía en cambiar a las personas, sino, más bien, como señala la Biblia en la parábola de los talentos, en multiplicar la capacidad creadora del conjunto, echando mano de toda la fuerza, la salud y las aspiraciones de cada individuo”.<sup>467</sup> Por esa razón, para Drucker la fuerza multiplicadora de la eficacia del esfuerzo humano provenía de la dinámica de la dirección por objetivos dentro de la organización.

En último término, la confianza de Drucker en la organización era la fe en las personas. Esto se debió a que su sistema de dirección se asentó en la persona como eje de actuación de la empresa y de la organización. Él no creía que la empresa era la respuesta a una fuerza impersonal del mercado o del entorno, sino que consideraba que las personas les imprimían el carácter a las organizaciones, así como sus valores, el destino y sus realizaciones. Todo esto porque la empresa es un fenómeno organizativo, o sea, social por naturaleza. Por esta razón dijo Drucker que toda “empresa es una comunidad de seres humanos. Sus realizaciones son las de seres humanos. Y una comunidad humana debe basarse en creencias comunes y debe tener principios comunes que simbolicen su cohesión”.<sup>468</sup>

---

<sup>467</sup> Drucker, P. F. [1967(2016)], p. 111.

<sup>468</sup> Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 93.

### 4.3. El directivo como motor de las realizaciones a partir del trípode de la acción directiva

Drucker, en sus planteamientos, le dio una gran importancia al directivo. De hecho, sus obras estaban dirigidas a las personas de empresa y de la organización, más que a los académicos y teóricos de esta disciplina. Señalaba con insistencia: “Los productos finales del trabajo de un directivo son las decisiones y las acciones, más que el conocimiento o la percepción, la decisión crucial es la asignación del esfuerzo”. Así daba a entender la centralidad de las decisiones en el proceso directivo.<sup>469</sup> Al igual que Andrews, el objeto de los estudios de Drucker fue el directivo y, de manera precisa, el trabajo de este cuya tarea central es la toma de decisiones<sup>470</sup>

En su obra principal, *The practice of management* (1954), Drucker señaló: “El proceso de dirección consiste en tomar decisiones”.<sup>471</sup> Esto significa que este autor consideró que la principal actividad de un directivo consistía en tomar decisiones. Esta visión del quehacer directivo fue observada nítidamente por Drucker en la figura del CEO de General Motors, Alfred P. Sloan, quien cambió completamente el modo de proceder de un directivo de empresa. Sloan implementó un estilo basado en el pensamiento colectivo, la búsqueda de las discrepancias, la comprensión de los problemas, el análisis de las opciones y la definición de criterios a la hora de tomar decisiones.<sup>472</sup> De ahí que Drucker, en sus libros y en varios de sus artículos, dedicara muchos párrafos a explicar y brindar el marco de análisis para la toma de decisiones en las empresas y las organizaciones.

---

<sup>469</sup> Drucker, P. F. (1963), pp.53-60.

<sup>470</sup> En otro apartado, Drucker decía que cualquier cosa que haga un directivo la realiza mediante decisiones. Véase Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 458.

<sup>471</sup> Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 458.

<sup>472</sup> Como se ha visto, Sloan se caracterizó por un modo racional de dirección en GM, que se basó en la existencia de comités, la participación de sus colaboradores y, sobre todo, la toma de decisiones informadas en datos, hechos y razones. Su antecesor, William Durant, por el contrario, fue un directivo autoritario y caprichoso, que tomaba las decisiones según sus emociones o de acuerdo con las circunstancias del momento. Véase Sloan, A. P. [1963(1979)].

Drucker basó su sistema de dirección en la toma de decisiones y estas, a su vez, las apoyó sobre un trípode conformado por las tres actividades centrales de la dirección: (1) los objetivos, (2) los valores y (3) las acciones o el trabajo que se derivaba del acto de decidir.

La realidad, para Drucker, era que los directivos tomaban decisiones en todo momento, por rutina o sin saber siquiera que estaban ante una decisión. Muchas de esas decisiones podían afectar la existencia futura de la empresa. Por consiguiente, increpaba a los directivos porque no existía una clara conciencia del proceso decisorio como esencial de la práctica de la dirección. Para él, las decisiones eran una clara manifestación del juicio y del discernimiento. En palabras de Drucker:

La decisión no es una tarea mecánica. Implica afrontar riesgos, y constituye un desafío al juicio. La “respuesta acertada” no es fundamental. Es fundamental la comprensión del problema. Además, la decisión no es un ejercicio intelectual. Moviliza la visión, las energías y los recursos de la organización.<sup>473</sup>

Por esto, Drucker dirigió todo su pensamiento hacia el quehacer directivo sobre el proceso de toma de decisiones, pero brindando una metodología y unos pasos que ayudaban a clarificar el objeto de la decisión. Cimentó esta metodología en los objetivos, los valores y la acción efectiva.

En ese orden de ideas, Drucker señaló que las decisiones obedecían a unos objetivos que marcaban el horizonte y, a su vez, fijaban la pauta a la hora de elegir algo. Luego, los valores o criterios del decisor generaban unos hitos o mojones del carácter de la decisión. Por último, la acción correspondía al cumplimiento y a la ejecución de la decisión.

En este proceso, Drucker comprendió que, de cara a los objetivos, había obstáculos que impedían el logro de estos; por ello, enfatizó en el trabajo sobre la comprensión de los problemas, más allá de las respuestas instantáneas. Asimismo, en el campo de las acciones, la mayor obsesión

---

<sup>473</sup> Drucker, P. F. [1967(2016)], p. 157.

de Drucker era la efectividad por encima de la actividad misma (no confundir el progreso con el movimiento). Por esto, pretendía que la dirección lograra vincular la acción con los objetivos y los resultados y, al mismo tiempo, los recursos empleados.

Lo anterior quiere decir que Drucker, siguiendo este mismo enfoque, creó el concepto de la efectividad personal de los directivos, al atender su preocupación por la coherencia entre las acciones, los resultados y el uso de los recursos. En este caso, el tiempo del directivo fue el principal recurso que intentó estudiar desde el punto de vista de la disciplina de la dirección.

Para Drucker, la dirección de empresas debía ocuparse de los objetivos, los valores y las decisiones del directivo en un marco de efectividad personal, a fin de asegurar una mayor contribución a la organización. Drucker veía el proceso de toma de decisiones como el acto fundamental, continuo y permanente de la dirección; por este hecho, el atributo que debía desarrollar un buen directivo era el juicio (*judgement*).

Al igual que Andrews y Porter, Drucker entendía que la síntesis directiva se llevaba a cabo dentro de un proceso racional de toma de decisiones, y, por este hecho, tanto el desarrollo del juicio (Andrews) como la capacidad analítica (Porter) eran elementos cruciales en un modelo integrado de dirección general.

Gracias a esto podemos comprender que la dirección general es una actividad práctica, enfocada en la realización del negocio, apoyada en una organización de personas, dirigida por un proceso de dirección centrado en la toma de decisiones, bajo una metodología de formulación y seguimiento de objetivos, que actúa en y para una sociedad dinámica sujeta al cambio discontinuo y a la incertidumbre.

Este estudio permite constatar por qué Drucker es uno de los más importantes filósofos del *management* del siglo XX. Me llama la atención su gran capacidad de síntesis, su mirada coherente

de la empresa como un todo y, especialmente, su contribución a la disciplina de la dirección, a partir de categorías conceptuales, tales como negocio, organización, objetivos, decisiones y la efectividad personal para la acción directiva.

Drucker es esencial para comprender mejor el proceso de dirección general de una empresa y, más allá de su legitimidad como padre del *management* moderno, a mi juicio, es el autor que deberían estudiar con más detalle los directores generales de una empresa, por su síntesis, claridad y relevancia práctica. Por esta razón, las ideas de Drucker son el núcleo de un modelo integrado de dirección general.

## **Capítulo 4. Henry Mintzberg (1939) y su visión de la dirección general**

“Al cabo de unos años de buscar el Santo Grial, es hora de reconocer que la dirección no es ni una ciencia ni una profesión: es una práctica, que se aprende más que todo a través de la experiencia y que está afianzada en el contexto”.<sup>474</sup>

Henry Mintzberg

En este capítulo veremos la evaluación comparativa del autor canadiense, Henry Mintzberg. Por esto, desarrollaré una introducción al autor, a manera de presentación, en la que enunciaré los principales aspectos biográficos de este profesor de McGill University, así como sus contribuciones, sus limitaciones y sus conceptos clave para un modelo integrado en dirección general.

### **1. Aspectos biográficos de Henry Mintzberg**

En este punto describiré los aspectos fundamentales de la vida y las contribuciones académicas del profesor Henry Mintzberg, así como sus principales aportes a la disciplina académica de la dirección general. De este autor nos interesa ver su espíritu crítico, divergente y basado en ideas que han estado por fuera de las corrientes dominantes de la dirección, por ejemplo, de Porter o de Drucker. Por eso, resulta valioso para este estudio la figura de Henry Mintzberg. Igualmente, mostraré otros detalles, que considero centrales, de su vida académica e intelectual.

---

<sup>474</sup> Mintzberg, H. (2010), p. 12.

Dado que Mintzberg ha sido un escritor muy fecundo en los ámbitos de la ciencia política, la sociología y la economía, en este estudio me circunscribiré únicamente al campo de la dirección; específicamente, al de la dirección general.

Henry Mintzberg es un pensador sistemático, analítico y, sobre todo, contestatario de varios tópicos del campo de la dirección de empresas, en los ámbitos empresarial y educativo. Durante su carrera ha escrito veinte libros sobre la dirección, la estrategia, las organizaciones y el directivo, así como un centenar de artículos en revistas científicas, de dirección y de negocios, sobre los campos del saber mencionados.

De igual modo, me interesé por Mintzberg debido a su completo ejercicio de análisis comparativo de lo que él y sus colegas Ahlstrand y Lampel denominaron las escuelas del *management* estratégico, en el libro *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management* (del que ya he hecho referencia). Esta evaluación que realizó el grupo de trabajo de Mintzberg resulta esclarecedora para comprender los campos, las tendencias y las corrientes de pensamiento que protagonizan la escena de la dirección y la estrategia empresarial.

Otra razón que me llevó a estudiar a fondo a Mintzberg es su concepción actual de la dirección y, por ende, de su enseñanza. Por esto, me interesé en una visión que no representa los conceptos tradicionales de la disciplina; pues veo que Mintzberg aporta a este estudio diversidad y, principalmente, caminos alternativos para comprender la dirección. En muy buena medida, Mintzberg dinamita algunos conceptos predominantes en el ámbito de la dirección, como la planeación estratégica o las estrategias competitivas. Asimismo, propone nuevas ideas y sugerentes conceptos que merece la pena considerar y estudiar.

Henry Mintzberg nació en Montreal, Canadá, el 2 de septiembre de 1939. Es un destacado académico, escritor, profesor y consultor, y ha recibido las máximas distinciones de su país por su

contribución al pensamiento en los campos de la dirección, los negocios y la estrategia empresarial.<sup>475</sup>

En 1961, Mintzberg obtuvo su *Bachelor Degree* (BA) en Ingeniería mecánica, de la Universidad de McGill, en Montreal. Después, cursó una maestría (1965) y un doctorado (1968) en *management*, en la Sloan School of Management, del Massachusetts Institute of Technology (MIT). Su tesis doctoral se titula *The manager at work: determining his activities, roles and programs by structured observation* que, posteriormente, se convirtió en un libro de dirección de amplia aceptación. A los 30 años, se convirtió en profesor de dirección, en la Facultad de Administración de Desautels, de la Universidad de McGill.

### **1.1. Mintzberg y la década de 1970**

Durante este periodo, Mintzberg emergió en el mundo académico con dos grandes aportaciones. La primera es un libro sobre el contenido y la forma del trabajo de los directivos y la segunda, una obra sobre las estructuras organizacionales. Estas investigaciones mostraron una faceta inicial de Mintzberg centrada en un método de pensamiento inductivo, que observaba la realidad concreta del directivo en una organización y, a partir de ahí, hacía generalizaciones y reflexiones sobre este campo de estudios.

En 1973, fruto de su investigación doctoral, publicó su primera obra, *The nature of managerial work*.<sup>476</sup> En este libro mostró una de sus grandes preocupaciones intelectuales, que desarrollaría a lo largo de toda su carrera: el trabajo de los directivos. A continuación, haré una

---

<sup>475</sup> Por ejemplo, Mintzberg recibió la Orden de Canadá y la Orden Nacional de Quebec; además, es miembro de la Royal Society of Canada, entidad que únicamente admite personas que han hecho contribuciones notables en las artes, las humanidades y las ciencias, así como aportes positivos a la vida pública canadiense.

<sup>476</sup> Mintzberg, H. (1973). De igual forma, Mintzberg presentó este artículo en *Harvard Business Review* con el título de “The manager’s job: folklore and fact”.

exposición sobre este libro y la manera como Mintzberg concibió las tareas de un directivo en su primera etapa académica.

El objetivo de Mintzberg con *The nature of managerial work* era descubrir la verdadera naturaleza del trabajo de un directivo. De esta manera, pretendía reconocer cuáles son las principales realidades, roles y funciones de un directivo. Le parecía que la visión clásica de Fayol sobre las cuatro funciones del directivo (planear, organizar, coordinar y controlar) eran teóricas y estaban alejadas de toda realidad directiva. Mintzberg observó a gerentes reales en su lugar de trabajo, pertenecientes a diferentes industrias, y, a partir de esta experiencia investigativa, diseñó una teoría (diferente a la de Fayol) sobre las tareas y actividades centrales de un directivo.

La primera observación de Mintzberg fue señalar que el trabajo real de un directivo es diferente en todos los sentidos a lo que se había estudiado hasta ese momento por los teóricos de la dirección.<sup>477</sup> El trabajo de los directivos –lejos de ser pausado, tranquilo y sereno– está asediado por un entorno organizacional y un ambiente externo demandante, que genera un ritmo incesante, variado y fragmentado.

La segunda observación de Mintzberg fue reconocer cuáles son los canales de comunicación de los directivos y sus formas de actuación en la organización. Lo más llamativo para él consistió en entender que los directivos se comunican ampliamente por la vía oral, mediante un sinnúmero de breves encuentros, reuniones, conversaciones telefónicas e intercambios informales. Asimismo, descubrió que los directivos están muy orientados a la acción y, por este hecho, pasan mucho tiempo con otras personas, en visitas, viajes, reuniones y desplazamientos a los lugares de la empresa, como las plantas, los puntos de venta o las oficinas. Como resultado de

---

<sup>477</sup> Includo el mismo Drucker, quien para ese momento ya había escrito sus principales obras sobre dirección, que a la vez están relacionadas con el trabajo de los directivos.

esta observación, a Mintzberg le sorprendió el poco tiempo que los directivos dedican a la tarea de pensar, reflexionar y planear, dado que este es un tema recurrente en los libros de texto.

Mintzberg también descubrió que el mayor logro de un directivo es su proceso de llevar a cabo una lectura de la realidad y, a partir de ella, hacer una síntesis, una especie de armado de rompecabezas con distintas piezas que se van uniendo, para comprender y actuar sobre la verdadera existencia de la organización.

Mintzberg precisó muy bien lo que es y no es la disciplina de la dirección de empresas. Por un lado, se apartó radicalmente de la idea de la dirección como una ciencia y, de igual manera, pensaba lo mismo sobre la posibilidad de que fuera una profesión. Por otro lado, concibió la idea de que la dirección posee una triple condición; esto es, un campo académico que tiene elementos de ciencia, arte y oficio.

Por último, en esta obra Mintzberg, como consecuencia de su observación y reflexión, desarrolló los tres principales roles de un director<sup>478</sup>, a saber: los roles interpersonales, informativos y decisorios

Estos roles significan la esencia del proceso de dirección para Mintzberg. Los roles interpersonales tienen que ver con las características propias de un director: ser la cabeza visible, ejercer el liderazgo y servir de enlace con el exterior de la organización. De igual modo, los roles informativos se relacionan con la capacidad del directivo para entender la realidad interna y externa de la organización, a partir de la información que recibe permanentemente sobre lo que está pasando, Por último, los roles decisorios se refieren al atributo fundamental de adopción de las decisiones más significativas para la organización, que se expresan con estrategias.

---

<sup>478</sup> Mintzberg no distinguió entre director de empresa y director de otro tipo de organización. A juicio de él, la cabeza visible de la organización, sin que importe su naturaleza, cumple idénticas funciones.

El rol decisorio de Mintzberg tuvo un gran desarrollo, ya que definió, tal como lo hicieron Fayol, Andrews y Drucker, las tareas fundamentales de un directivo. Para este profesor canadiense, un directivo tiene que “emprender”, es decir, ser alguien con iniciativa para descubrir oportunidades. Además, debe “gestionar” las anomalías y las dificultades propias de toda organización, como los problemas, los obstáculos y los conflictos. De igual manera, debe “asignar” los recursos, especialmente el tiempo personal y el de los colaboradores, para ponerlos al servicio de la organización. Finalmente, le corresponde la tarea de “negociar”, dado que todo directivo es el punto de intersección entre la organización y otros actores, ya sean superiores o externos.

En resumen, con este libro, Mintzberg marcó los derroteros de lo que es y debe ser el trabajo de un directivo. Lo valioso de este enfoque radica en que sacó al directivo de la lógica lineal de planear y pensar para actuar, y lo introdujo en una dinámica compleja de relaciones, presiones y expectativas del cargo que, por su propia naturaleza, están por fuera de toda linealidad.

En esta obra puso de relieve la importancia de comprender las actividades centrales de la dirección, a partir de la observación directa de los protagonistas, y, mediante conjeturas, generalizó una serie de actividades que, a su juicio, configuran el quehacer directivo. Entonces, surge la pregunta sobre la validez de sus generalizaciones. A modo de reflexión, las generalizaciones forman parte de la dinámica misma de la disciplina de la dirección, ya que esta no cuenta con verdades necesarias y universales; solamente parte de explicaciones convincentes sobre lo que es eficaz en el campo de la acción humana en una organización, sin que existan las certezas.

Estos hechos nos muestran el talante intelectual de Mintzberg, que lo acompañó durante su carrera, a saber, su espíritu inductivo, su incredulidad hacia enfoques teóricos y científicos de la dirección, su visión no lineal de la tarea directiva y su preocupación por el protagonista y el objeto de estudios de la disciplina de la dirección: el directivo de la organización.

En 1979, Mintzberg escribió el libro *The structuring of the organizations*<sup>479</sup>, obra que es su primera aproximación conceptual al campo de las organizaciones. Como indicó el autor en el prefacio, su interés está en responder a la pregunta sobre cómo se estructuran las organizaciones, después de revisar la literatura relativa a este asunto. Mintzberg intentó ofrecer una respuesta única e integrada que les fuera útil a los directivos a la hora de entender el funcionamiento y el diseño de las organizaciones.

Inicialmente, se preguntó por la esencia de las estructuras organizativas; luego, se planteó la pregunta sobre el funcionamiento; posteriormente, tuvo en cuenta los elementos de diseño organizativo y, por último, se refirió a los aspectos más específicos, como las configuraciones y los factores de contingencia en las estructuras.

Para Mintzberg, la esencia de una estructura está en la presencia de unas actividades afines, pero, a la vez, opuestas. Se trata de la división del trabajo y de la coordinación. Toda tarea simple o compleja, en la que están presentes un objetivo o una tarea y más de una persona, requiere estos dos elementos esenciales.<sup>480</sup>

Respecto del funcionamiento, Mintzberg señaló que estas dos actividades cuentan con un conjunto de mecanismos coordinadores, los cuales varían según el grado de complejidad de la tarea y la forma como se ha estructurado. Por esta razón, el libro habla de la “adaptación mutua”, que consiste en la realización de las tareas de acuerdo con una comunicación informal, y, según este modo, los problemas se van resolviendo a medida que se presenten, así como la “supervisión directa”, que tiene que ver con la relación entre un jefe y un subordinado que determina lo que habrá de hacerse. También, la “estandarización”, la cual se reconoce por la fijación de una serie

---

<sup>479</sup> Mintzberg, H. (1979).

<sup>480</sup> Mintzberg, H. (1979), p. 2.

de parámetros o normas que establecen la manera de hacerse las cosas en una organización, que se subdivide en estandarización por proceso, por resultado o por habilidades del trabajador.<sup>481</sup>

Como se observa en esta clasificación de Mintzberg, a más tamaño y complejidad de la organización respecto de personas, interacciones y objetivos, mayor es la necesidad de pasar de organizaciones basadas en la adaptación mutua a las apoyadas en las estandarizaciones. En este análisis mostró que las realidades organizativas se pueden estudiar a partir de una tipología útil que permita una mayor eficacia y eficiencia en las relaciones en una organización.

Respecto del diseño organizativo, Mintzberg presentó en este libro las partes fundamentales que componen una organización: el núcleo de operaciones, el vértice estratégico, la línea media, la tecnoestructura y el *staff*. Veamos el detalle para comprender mejor el alcance que le dio a su análisis.

Mintzberg definió el núcleo de operaciones como el lugar en el que la organización desarrolla su actividad principal; esto es, la elaboración de los productos o la prestación de los servicios que efectúan las personas que trabajan en esa estructura. Por ejemplo, las áreas de operaciones como las plantas o los lugares donde se presta el servicio, así como los puntos de venta o las instalaciones en las que se lleva a cabo la operación que involucra a los beneficiarios del producto o servicio.

El vértice estratégico es, para Mintzberg, el lugar en el que se toman las decisiones, se diseñan los objetivos y, en general, se vela por la buena marcha de la organización como un todo. Se trata del ámbito organizativo que dirige la organización a través de órganos de administración y gobierno, como los consejos y la dirección general (CEO).

---

<sup>481</sup> Mintzberg, H. (1979), p. 3.

La línea media es un punto de contacto entre las operaciones y el vértice estratégico, dado que su tarea principal consiste en asegurar que se lleve a cabo lo previsto por el vértice mediante las operaciones; es decir, los mandos intermedios (por ejemplo, los directores de áreas, como las ventas y el mercadeo) son los enlaces de una función con otra y velan para que se ejecute.

Mintzberg describió la tecnoestructura como la parte técnica que diseña, planea y describe el trabajo de las personas en la organización. Su cometido está en diseñar políticas, planes y estrategias para que el trabajo se haga con orden y eficiencia. Por ejemplo, las áreas de planeación, jurídica o de análisis de mercados.

Mintzberg concibió el *staff* como los grupos humanos dentro de la organización que prestan servicios. Su labor está encaminada a apoyar los fines de la organización con actividades que no son las centrales, pero su labor resulta indispensable para un cabal funcionamiento. Por ejemplo, áreas como los recursos humanos, los sistemas de información y, en general, la administración de los recursos.

Respecto de los factores de configuración y de contingencia, Mintzberg desarrolló el concepto del sistema de flujos. Es una idea que indica que cada parte de la organización requiere de unos vínculos o canales que aseguren el funcionamiento, debido a que por sí sola la organización no funciona, y estos vínculos o flujos son los que facilitan el movimiento entre cada componente. A juicio de Mintzberg, los principales sistemas de flujos en la organización son: “autoridad”, “material de trabajo”, “información” y “procesos de decisión”.<sup>482</sup> Así, por ejemplo, un directivo puede emitir una directriz, pero, si carece de autoridad, es probable que no suceda nada con dicha orden; o, por citar otro ejemplo, una junta directiva o consejo de administración requiere de la información como un elemento indispensable para la toma de decisiones. En

---

<sup>482</sup> Mintzberg, H. (1979), pp. 35 y ss.

consecuencia, el sistema de flujos garantiza los insumos necesarios para que se lleven a cabo las relaciones entre cada uno de los componentes de la organización.

Para Mintzberg una organización debe concebirse como un conjunto armónico y dinámico entre varios componentes, como las posiciones o puestos de trabajo, las unidades o grupos de trabajo, las relaciones entre cargos y unidades y los derechos y atribuciones de los cargos y unidades en la toma de decisiones.<sup>483</sup> Su idea se basa en que la organización, más que un organigrama estático a partir de cajones, es un conjunto de relaciones e interacciones que se generan en su interior. Por eso, relacionó el cargo con otras partes, como las interacciones, las decisiones y las relaciones verticales y horizontales.

Mintzberg presentó la manera como interactúan las estructuras organizacionales con el entorno y las realidades externas. Al respecto, planteó un esquema con el que pretendía crear una relación dinámica entre la estructura y los cambios y contingencias externas. Por esto, introdujo conceptos como las estructuras adhocráticas y por proyectos, cuya finalidad es la adaptación a las condiciones cambiantes de la organización.

En conclusión, en esta obra, Mintzberg hizo un estudio serio y minucioso sobre el concepto y funcionamiento de una organización. El valor de esta síntesis radica en su extensa revisión de la literatura especializada y, sobre todo, en la capacidad de presentar tipologías que ayudan a comprender las organizaciones para un estudio más sistemático y ordenado. Asimismo, al estudiar a este autor, nos damos cuenta de que las organizaciones no son conceptos fijos, porque dependen de factores como el tamaño, la edad, la cultura y el momento del entorno. En definitiva, Mintzberg comenzó su carrera académica poniendo unas bases sólidas alrededor del conocimiento y la comprensión de las organizaciones en el ámbito de la dirección.

---

<sup>483</sup> Mintzberg, H. (1979), p. 67.

Durante este periodo, Mintzberg se dio a conocer en el mundo académico gracias a dos temas relacionados con la dirección: (1) el trabajo del directivo y (2) el concepto y funcionamiento de las organizaciones. Asimismo, fue capaz de hacer una síntesis de temas complejos que son propios de la dirección, a partir de su observación empírica de la realidad y de su estudio riguroso de los autores en este campo.

## **1.2. Mintzberg y la década de 1980**

Durante la década de 1980, Mintzberg consolidó un tema para el campo de la dirección general; se trata del concepto del poder en las organizaciones. Después, tuvo sus primeros acercamientos al estudio de la estrategia empresarial. Para ilustrar sobre lo anterior, en este apartado presentaré, en primer lugar, el libro *Power in and around organizations*<sup>484</sup> y, luego, sus escritos más destacados sobre estrategia empresarial en los que se identifican sus principales contribuciones a la disciplina de la dirección general.

El primero de estos libros fue escrito en 1983 y tiene como objetivo esencial introducir una teoría del poder en el campo de la dirección de las organizaciones, dado que Mintzberg juzgaba que el poder es fundamental como un agente para el logro de los objetivos y las metas de la organización. Dicha obra, en la primera parte, examina el poder en la dirección, los jugadores y las condiciones de poder; luego, estudia el tema de las coaliciones (internas y externas) y, finalmente, analiza los temas relacionados con la configuración del poder y el ejercicio del control dentro de una organización.<sup>485</sup>

---

<sup>484</sup> Mintzberg, H. (1983).

<sup>485</sup> Mintzberg también presentó el material de este libro, así como las clasificaciones respecto al poder y las configuraciones organizativas, en el artículo “Power and organizations life cycles”, que publicó en el *Academy of Management Review*. Véase Mintzberg, H. (1984), pp. 207-224.

Lo primero que quiero destacar es que esta obra de Mintzberg es una verdadera teoría del poder en las organizaciones. En sus páginas, este autor describe la organización como una arena política donde convergen y divergen distintos intereses competitivos. Por esto, define el poder alrededor de unas coaliciones internas y externas y de unos agentes configuradores del poder. Explicaré estas figuras más adelante.

Mintzberg entendía el poder como una capacidad de causar efecto en los resultados, tanto de las decisiones como de los actos de las organizaciones;<sup>486</sup> asimismo, consideraba el poder como un elemento imprescindible de una teoría de la dirección, ya que el poder es un factor movilizador de la voluntad humana, a través de un motor que describió como los sistemas de influencia. En consecuencia, Mintzberg estudió la empresa y la organización no como un organismo económico ni técnico, sino como un ente organizado que se configuraba, en muy buena medida, por el poder.

En segundo lugar, Mintzberg observó que lo distintivo de una organización es la existencia de metas. Por esto, tanto la división del trabajo como la coordinación son dos elementos centrales para el logro de objetivos. El problema que encontró Mintzberg en las organizaciones es que en estas no existe una sola voluntad de perseguir una meta al unísono (un actor, una meta). Por el contrario, en las organizaciones hay múltiples metas, anhelos, expectativas y necesidades de los miembros de ese grupo humano constituido, lo que impide el logro del objetivo común. Mintzberg llegó a la conclusión de que el logro de las metas organizacionales depende de la gestión tanto interna como externa de las coaliciones que integran una organización.

Mintzberg describió las coaliciones como grupos que ejercen el poder y, gracias a este, inciden en las decisiones y acciones de la organización. Por un lado, están las coaliciones externas, que influyen desde fuera de la organización y se constituyen por grupos, tales como propietarios,

---

<sup>486</sup> Mintzberg, H. (1983), p. 4.

proveedores, clientes, asociaciones de empleados, líderes políticos, gobiernos y movimientos sociales. Por otro lado, se encuentran las coaliciones internas, que están conformadas por los grupos internos, como la dirección general, los directivos intermedios, la tecnocracia, los operadores y los grupos de apoyo. Lo fundamental de la comprensión de las coaliciones es que una gestión adecuada de estos grupos asegura, a juicio de Mintzberg, la capacidad para contar con los elementos dentro del proceso de dirección que permitan el logro de las metas organizacionales. Esto quiere decir que Mintzberg entendió la gestión del poder como el manejo de las coaliciones y, en última instancia, concedió a este hecho una gran importancia en la tarea de dirigir una organización.

Mintzberg también definió unos sistemas de influencia, que determinó como los instrumentos de los que se sirve el poder para actuar; es decir, un conjunto de atributos que facilitan el ejercicio del poder. Los sistemas de influencia que describió Mintzberg son el sistema de autoridad, el sistema de ideología, el sistema de conocimiento y de habilidades especializadas y el sistema político.<sup>487</sup> *El sistema de autoridad* es el que posee la dirección general, y se trata de un conjunto de instrumentos como las estructuras, los sistemas de control, las remuneraciones, la asignación de recursos o la estandarización del trabajo. Por otra parte, *el sistema de ideología* es el conjunto de valores, costumbres y códigos aceptados por los miembros de la organización, que generan un espíritu de cuerpo y, por ende, una identificación y colaboración con la organización. Y, por último, *el sistema de conocimiento especializado* es la capacidad de generar aceptación legítima de las prescripciones basadas en la experticia.

Cuando se presenta una ausencia de estos sistemas de influencia, tiende a generarse el imperio de lo político en la organización. Esto es, luchas internas y muchos conflictos derivados

---

<sup>487</sup> Mintzberg, H. (1983), p. 4.

de la búsqueda del poder. Por esta razón, la categorización amplía la comprensión de la naturaleza humana en un entorno organizativo e indica de qué forma la dirección de una organización debe contar con estos factores generadores de colaboración y mitigar las tensiones y el conflicto.

En conclusión, puedo señalar que Mintzberg hizo una completa descripción del poder dentro de las organizaciones y la manera como debía enfocarse en el campo de la dirección general.

Siguiendo la misma línea, Mintzberg publicó, en *Harvard Business Review*, el artículo “Organizational design: fashion or fit?”.<sup>488</sup> En este documento, tomó algunos elementos del libro de *The structuring of organizations*. Sin embargo, planteó algunos elementos nuevos y de interés para los propósitos de este estudio, y a los que me referiré brevemente.

El objetivo, con este artículo, era presentar una premisa y un esquema general sobre las organizaciones. La premisa indica que todo director general es el responsable del diseño global de la organización y, por esto, debe hacerse cargo de la estructuración de todas las partes, para que se ajusten a un todo coherente.<sup>489</sup> Mintzberg se enfocó en unas posibles configuraciones organizativas que deben ajustarse según el tamaño, la edad, el entorno y las características especiales de cada realidad. De ahí surgieron las configuraciones básicas de una organización: la estructura simple, la burocracia profesional, la forma divisionalizada y la adhocracia.

En primer término, la “estructura simple” consiste en una relación directa entre el vértice estratégico y el resto de los miembros de la organización mediante órdenes y supervisión directa de tareas e instrucciones; es decir, un jefe y muchos ayudantes.

En segundo lugar, la “burocracia maquinista” es una organización basada en la estandarización del trabajo mediante normas, parámetros y políticas; o sea, una estructura centrada

---

<sup>488</sup> Mintzberg, H. (1981), pp. 1-16.

<sup>489</sup> Mintzberg, H. (1981), pp. 1-16.

en los procesos y procedimientos que rigen el trabajo de las personas, sus relaciones y sus formas de interacción, los cuales se traducen en manuales de cargos, reportes y participación en comités.

En tercer lugar, la “burocracia profesional” se traduce en una organización centrada en el conocimiento y las habilidades de un grupo de empleados, quienes son los que realizan la actividad central de la organización. Estos, a su vez, se apuntalan en la tecnocracia y en el *staff* de apoyo. Ejemplos de este tipo de organizaciones son las universidades, las escuelas de negocios o las empresas de consultoría.

En cuarto lugar, tenemos las “formas divisionalizadas”, cuya razón de ser es la existencia de unidades operativas o de negocios que se manejan con cierta autonomía hacia los directivos de línea media. La coordinación se efectúa a partir de la estandarización del rendimiento mediante los indicadores. Como ejemplo de este tipo de organización están los conglomerados y las organizaciones multinegocio, de los cuales dependen varias empresas o unidades de negocio.

Finalmente, Mintzberg describió las “adhocracias”, cuyo nombre proviene de la locución latina *ad hoc*, que significa “para esto”. Se trata, por tanto, de organizaciones creadas y diseñadas para unos fines específicos; toman la forma de equipos de proyectos y su coordinación depende de los ajustes mutuos con el resto de la organización. Por ejemplo, las organizaciones cuya tarea es la construcción de una obra o la prestación de un servicio definido en el tiempo.

Como podemos observar de la anterior clasificación, Mintzberg pretendió brindar unos elementos de diseño organizacional para la dirección; su propósito era demostrar que no existen formas únicas de organización y que, por el contrario, cada entidad requiere un tipo de estructura diferente de acuerdo con sus propias características.

En conclusión, puedo afirmar que Mintzberg fue un pensador de la dirección que dedicó mucho tiempo a responder la pregunta sobre cómo organizar mejor una empresa para que logre

sus propios cometidos. De igual forma, fiel a su estilo, no se quedó con modelos organizativos estáticos y funcionales; por el contrario, buscó perfiles organizativos basados en las características singulares de la empresa (tamaño, edad, mercado) y, también, en la premisa de que cada organización responde a una realidad dinámica y abierta.

En 1987, Mintzberg, después de abordar con profundidad los temas relacionados con el trabajo del directivo, el poder y las configuraciones organizativas, comenzó a escribir sobre un nuevo asunto para él: el de la estrategia empresarial. A continuación, presentaré los primeros trabajos de Mintzberg sobre este nuevo desarrollo conceptual.

Aquel año, Mintzberg publicó el artículo “The strategy concept I: five Ps for strategy”,<sup>490</sup> en *California Management Review*. Este es un ensayo nuclear para el desarrollo del campo de la dirección general, por su claridad y síntesis sobre el concepto de la estrategia empresarial; asimismo, logró precisar la estrategia como una idea abierta que está, principalmente, basada en distintos significados que se conjugan entre sí para ofrecer así una definición más completa a los directivos de empresa a partir de cinco formas de ser entendida, estableciendo las relaciones y complementariedades entre cada una de las definiciones.

En primer término, Mintzberg abordó el significado de la estrategia como un “plan”. Se trata de una especie de curso de acción conscientemente determinado; es una guía para abordar una situación específica.<sup>491</sup> Esta definición muestra una orientación finalística del actuar humano y un conjunto de racionalizaciones para orientar las decisiones y las acciones de la persona con autoridad sobre la organización.

---

<sup>490</sup> Mintzberg, H. (1987a), pp. 11-24.

<sup>491</sup> Mintzberg, H. (1987a), pp. 11-24.

En segundo lugar, Mintzberg presentó el significado de la estrategia alrededor de un “patrón” o derrotero general para un flujo consistente de decisiones y acciones.<sup>492</sup> A diferencia del anterior, este “patrón” es más amplio que el plan y permite que la persona con autoridad pueda variar la orientación según las circunstancias. De esta definición, Mintzberg creó el concepto “estrategias emergentes”, o sea aquellas acciones nuevas que surgen en medio de las circunstancias y son respuestas a los cambios y variaciones de los supuestos iniciales o del entorno. Gracias a este hallazgo, introdujo un concepto de la estrategia más dinámico y asentado en una realidad cambiante, compleja y basada en la incertidumbre.

En tercer lugar, Mintzberg definió la estrategia como “posición”. Esta definición se basa en la relación entre la empresa y su entorno y la manera como se lleva a cabo el acoplamiento para conseguir rentas e ingresos de un mercado a partir de un nicho o lugar específico. Claramente, Mintzberg ubicó esta definición alrededor de las ideas del pensador en dirección Michael E. Porter.

En cuarto lugar, Mintzberg desarrolló el concepto de la estrategia como “perspectiva”. Este concepto se basa en las preferencias, la ideología, la convicción o la visión del máximo directivo de la organización. A estos atributos, los llamó “perspectiva”. La particularidad de este enfoque es que, gracias al accionar de la organización, la perspectiva se convierte en una visión compartida, en una mente colectiva.<sup>493</sup>

En quinto lugar, Mintzberg consideró que la combinación y las relaciones complementarias de estas definiciones permiten una acción de la empresa más acorde con las circunstancias, y de una forma dinámica y basada en distintas realidades.

En resumen, Mintzberg pretendió que el concepto de “estrategia” en el campo de la dirección no fuera único. Por ello, estableció varias definiciones para que los directores generales

---

<sup>492</sup> Mintzberg, H. (1987a), pp. 11-24.

<sup>493</sup> Mintzberg, H. (1987a), pp. 11-24.

pudieran aplicarlas según las circunstancias. En resumen, la estrategia para Mintzberg era un concepto plurisemántico para la eficacia de la acción colectiva en la organización.<sup>494</sup>

En ese mismo año, 1987, Mintzberg publicó, en *Harvard Business Review*, el artículo “Crafting strategy”,<sup>495</sup> sobre el proceso de diseño y creación de la estrategia empresarial. Como en el anterior, Mintzberg ahondó sobre el concepto de estrategia y, especialmente, el proceso de dirección de ejecución de estrategias.

Recordemos que, para este periodo, Andrews, Porter y Drucker ya habían presentado sus principales contribuciones en el campo de la dirección general y la estrategia empresarial. Por esto, Mintzberg, conocedor de esta tradición, se atrevió a pensar diferente a sus antecesores y, como resultado, comenzó un nuevo ciclo de pensamiento.

En “Crafting strategy” partió de una premisa básica: todo director general o CEO debe diseñar o crear su estrategia empresarial. A partir de ahí, se enfocó en el objetivo de mostrar cómo deben plantearse las estrategias para una empresa; es decir, se concentró en el proceso de creación y diseño de las estrategias para una organización.

Mintzberg, fiel a su estilo, empezó este artículo con una crítica sobre el proceso de planeación estratégica. Para él era un error concebir el proceso de planeación estratégica como un momento específico de la dirección en el que se hace un análisis racional y sistemático que conduce, inexorablemente, a estrategias claras y explícitas de los líderes de la empresa. A Mintzberg, este hecho le parecía un proceso mecánico de la planeación en el que el pensamiento está separado de la acción, y ponía como ejemplo el caso de las empresas que dedican horas a reflexionar sobre sus análisis y estrategias, y después salen a ejecutar lo acordado y decidido.

---

<sup>494</sup> Mintzberg, H. (1987a), pp. 11-24.

<sup>495</sup> Mintzberg, H. (1987b), pp. 66-74.

A continuación, presentaré las principales ideas que expuso Mintzberg sobre el proceso de diseño y creación de la estrategia empresarial.

En primer lugar, Mintzberg concibió el proceso de diseño y creación de la estrategia como un oficio y un arte.<sup>496</sup> Para ilustrarlo lo mejor posible, usó el símil del artesano y el alfarero; pretendía indicar de una forma visible que la creación de las estrategias va más allá de un conocimiento teórico o una técnica: el directivo es el artesano, y la estrategia, la arcilla. Alude, en el texto, a una destreza y habilidad de alguien para llevar a cabo una tarea compleja que requiere materiales, capacidad y visión de conjunto de la obra completa. En consecuencia, un artesano (*the craftsman*) concibe su obra y, a medida que la ejecuta, va desarrollando todos sus matices. La visión artesanal no es para Mintzberg la secuencia de pensar primero y luego ejecutar la obra. Todo está en función de un todo integrado. Mintzberg llamó a este enfoque “la plena intimidad y armonía del artesano con los materiales y el proceso”.<sup>497</sup>

Mintzberg, en este artículo, apostó por una definición de estrategia como patrón y fue coherente con sus cinco definiciones de estrategia del artículo anterior. Esto se debe a que un patrón general o directriz amplia de la dirección sobre la orientación de la empresa, en el largo plazo, permite flexibilidad y capacidad de respuesta de la organización, porque la planeación tradicional corre el riesgo de terminar siendo un proceso rígido y estático que distorsiona la actuación sobre una realidad dinámica y cambiante.<sup>498</sup>

Para Mintzberg, el principal problema de los esquemas conceptuales de Andrews y de Porter era la linealidad entre la formulación y la implementación de la estrategia, es decir, un

---

<sup>496</sup> La palabra que usó Mintzberg fue *craft*, que, en inglés, significa *skill in planning, making, or executing; an occupation or trade requiring manual dexterity or artistic skill*.

<sup>497</sup> Mintzberg, H. (1987b), pp. 66-74.

<sup>498</sup> Como hemos visto, Mintzberg hizo muchas de sus reflexiones gracias a la observación directa sobre los directivos en el terreno, o sea en su actuar en la organización. El denominador común que observó en los directivos es que, antes de seguir un plan detallado, ellos tienen un patrón o derrotero general que les sirve de modelo de conducta a lo largo del tiempo. Véase Mintzberg, H. (1987b), pp. 66-74.

enfoque en el que la acción es precedida del análisis y del pensamiento. Sin embargo, Mintzberg se preguntaba: ¿qué sucede cuando la acción impulsa al pensamiento? Por este hecho, concibió la estrategia empresarial como un proceso alimentado por la acción y por las iteraciones de la realidad. Como ejemplo de lo anterior, puso el caso de un producto que al ser probado por el cliente retroalimenta al vendedor, quien, a su vez, transmite estas observaciones al fabricante, lo cual redundaba en un cambio del portafolio de productos.

Como consecuencia de lo anterior, Mintzberg fundó toda su concepción sobre la estrategia empresarial en la relación entre el pensamiento, la acción, el *feedback* de la realidad y la iteración. Denominó a este enfoque aprendizaje, que significa que del vínculo entre el objetivo y la realidad deriva la adquisición de experiencia respecto a lo ejecutado y a la adaptación a las circunstancias.

Con base en este raciocinio, Mintzberg creó los reconocidos conceptos de “estrategias deliberadas” y “estrategias emergentes”. Las primeras tienen que ver con el conjunto de objetivos surgidos de una clara intencionalidad; mientras que las segundas son aquellas surgidas de los eventos inesperados que requieren acciones emergentes según las nuevas circunstancias.<sup>499</sup> Pues bien, Mintzberg ideó un modelo en el que ambas son necesarias, dado que su complementariedad facilita un equilibrio entre el aprendizaje derivado de las estrategias emergentes y el control de las estrategias deliberadas. Lo valioso de este enfoque está en la introducción en el campo del proceso de la dirección general y de la estrategia del “efecto de la incertidumbre” y, sobre todo, del papel de la acción en la aprehensión de la realidad y la relación con los fines de la alta dirección.<sup>500</sup>

En resumen, el directivo es, para Mintzberg, una persona con un conocimiento íntimo de su realidad; esto es, de su negocio y, por tanto, más que un técnico o un planificador analítico,

---

<sup>499</sup> A este respecto, dijo Mintzberg: “Las estrategias pueden aparecer en los lugares más extraños y desarrollarse a través de los medios más inesperados”. Véase Mintzberg, H. (1987b), pp. 66-74.

<sup>500</sup> Sobre este particular, Mintzberg señaló que el trabajo del directivo no es preconcebir estrategias sino reconocer los patrones emergentes e intervenir cuando sea apropiado. Véase Mintzberg, H. (1987b), pp. 66-74.

debe ser un artesano que tiene una visión de conjunto y una orientación por los detalles, tal como lo hace un artista frente a su obra.

Como conclusión de este punto, puedo señalar que el citado artículo ha sido nuclear para entender el pensamiento de Mintzberg sobre la dirección general y la estrategia empresarial, por cuanto dio a conocer los famosos conceptos de “estrategias deliberadas” y “estrategias emergentes”; asimismo, el concepto de “aprendizaje” como el vínculo entre la formulación y la implementación de las estrategias y objetivos. Por último, está la importancia de entender la estrategia empresarial como un patrón o derrotero que brinda la orientación respecto a objetivos, planes y decisiones de la alta dirección.

Queda claro que Mintzberg desestimaba los procesos de planeación estratégica, por ser cerrados, rígidos y estáticos; por el contrario, desarrolló un pensamiento en dirección general más abierto y orientado a enfrentar la incertidumbre. De igual modo, para Mintzberg, la acción directiva es una fuente de aprendizaje real y de aprehensión útil de la realidad mediante las iteraciones dinámicas entre el sujeto y su entorno.

En 1989, Mintzberg escribió un artículo en el *Strategic Management Journal*, titulado “Visionary leadership and strategic management”.<sup>501</sup> Con este documento cerró su producción durante la década de 1980. Lo llamativo es que este autor abordó un tema que hasta ese momento no había tenido un gran despliegue: la relación entre la dirección general de una empresa y el liderazgo estratégico. A continuación, presentaré algunos aspectos relevantes de este artículo.

El objetivo de Mintzberg con este artículo era presentar una mirada al liderazgo propio de un director general a partir de la disciplina y las ideas de la dirección estratégica. Esto se debió a que el campo del liderazgo estudiaba a los líderes con base en los rasgos y estilos de este ejercicio

---

<sup>501</sup> Mintzberg, H. (1989), pp. 17-32.

en la organización, sin contemplar temas de interés de la dirección estratégica, tales como el contenido de las estrategias, el contexto, el estilo y el proceso de liderazgo. En consideración de esto, el autor estructuró el artículo en dos grandes apartados: el liderazgo visionario como obra de teatro y las variedades del liderazgo visionario.

Llama la atención que Mintzberg usó varios recursos literarios en este artículo. El primero fue la palabra visión, para calificar una forma de liderazgo (*visionary leadership*); en segundo término, se valió de las obras de teatro para ejemplificar un tipo de liderazgo y, en tercer lugar, analizó diferentes tipos de líderes, tales como Edwin Land (1909-1991), Steve Jobs (1955-2011), Lee Iacocca (1924) y Jan Carlzon (1941), con el fin de reconocer algunos patrones tanto de experiencia como de comportamiento, capacidad y contexto, para ilustrar su liderazgo en relación con la estrategia.

Mintzberg comenzó este artículo señalando la problemática propia del liderazgo e, incluso, de la estrategia, puesto que son conceptos difíciles de abordar a la hora de llevarlos al campo de la investigación científica. “No es posible diseccionar un fenómeno viviente”.<sup>502</sup> Esta es la expresión que utilizó para demostrar que liderazgo, cultura, estrategia y dirección no son fenómenos que se puedan estudiar como la física o la biología.

Mintzberg consideró que el fenómeno del liderazgo estratégico se debía estudiar desde la disciplina de la dirección estratégica, porque de esta forma sí se podía comprender a partir de una mirada dinámica e interactiva. Esto indica un enfoque que tiene en cuenta el liderazgo del director general y otros elementos clave de la empresa, tales como el mercado, el entorno, los procesos o la estructura organizativa.

---

<sup>502</sup> De hecho, Mintzberg señaló que es un error, con respecto al concepto de estrategia, pretender reducirlo a “estrategias genéricas”. Sin duda, esta expresión era una crítica directa al profesor de HBS Michael E. Porter. Véase Mintzberg, H. (1989), pp. 17-32.

Hecha esta clarificación, Mintzberg presentó su idea sobre el liderazgo. A su juicio, todo proceso de liderazgo tiene tres pasos muy definidos. En primera medida, una visión (idea); después, el proceso de comunicación de esa visión (palabra) y, posteriormente, el empoderamiento (acción). Mintzberg utilizó un símil entre el proceso de liderar y la representación teatral, dado que se dan los mismos pasos: la repetición (idea), la representación (visión) y la audiencia (emoción y acción). Para ilustrar esta figura, se apoyó en el artículo “Crafting strategy”; su propósito era indicar que la tarea del directivo es artística y está basada en las habilidades y destrezas en el escenario de la organización.

No obstante lo anterior, el punto en que Mintzberg más enfatizó en este proceso de liderazgo es el paso 2, o sea la comunicación de la visión, porque, según él, esta no vale nada si no se representa en la mente del seguidor; y, para que esto sea efectivo, se requiere el poder del lenguaje, que transmita la visión del líder.<sup>503</sup> Por ejemplo, puso de modelo el poder de Steve Jobs cuya mayor capacidad no era el conocimiento técnico de las computadoras, sino su habilidad para mostrar con un “entusiasmo evangélico” el valor del producto.<sup>504</sup> Resultado de esto fue la fama de Apple, que se extendió no solo por su altísima calidad, sino también por el talento de Jobs para hacer presentaciones impactantes sobre sus productos.<sup>505</sup>

Otra idea central del artículo es la pregunta de Mintzberg sobre cómo surge la visión de un líder. Lo primero que llama la atención del enfoque del autor es la naturaleza bidireccional de la visión; esto es, la naturaleza de alimentarse por la interacción que se da entre el líder y el seguidor.

---

<sup>503</sup> Sobre este punto, señaló Mintzberg que no importa solamente la idea, sino también la idea comunicada. Vale la representación de la visión más que la idea misma. Véase Mintzberg, H. (1989), pp. 17-32.

<sup>504</sup> Mintzberg, H. (1989), pp. 17-32.

<sup>505</sup> El socio fundador de Apple Steve Wozniak solía decir que Jobs siempre encontraba las palabras correctas para expresar sus ideas, mientras que a él nunca se le hubiera ocurrido vender así sus invenciones. Véase Mintzberg, H. (1989), pp. 17-32.

Lo segundo es la definición de las dos fuentes de una visión: la introspección y la interacción (o su combinación).

La interacción, para Mintzberg, es el proceso de iteración entre el líder y el seguidor, que alimenta la visión, la enriquece y, sobre todo, convierte al seguidor en protagonista de esa historia (la visión). La introspección es el proceso interno de reflexión que lleva a cabo el líder respecto a su visión o idea que pretende alcanzar. Dado que es un proceso estratégico empresarial, involucra los mercados, los clientes, los productos y las personas clave de la organización.

En consecuencia, Mintzberg logró presentar un esquema simple, pero claro sobre el proceso de liderazgo con dos particularidades: (1) el enfoque puesto en cómo surge una visión y (2) el poder de la comunicación de esa visión. Por eso, Jobs es el caso del líder que ejemplifica de manera precisa su argumento.

Por último, con relación a este artículo, Mintzberg presentó diferentes tipos de líderes y sus características personales, para mostrar que el liderazgo, más que una tipología de análisis científico, es un núcleo de relaciones, contextos y características personales (estilos). En ese sentido, describió diversas formas de liderazgo, a saber: creativo, proselitista, arreglador y adivino.<sup>506</sup>

En efecto, Mintzberg puso como ejemplo del liderazgo creativo al empresario e inventor de la fotografía instantánea (Polaroid), Edwin Land. Luego, como ya indiqué, identificó a Jobs como modelo del liderazgo proselitista basado en la creación de entusiasmo y culto alrededor de las ideas y los productos innovadores. A Lee Iacocca lo puso como ejemplo del *bricoleur* (arreglador); utilizó esta palabra francesa para definir al que arregla o crea algo a partir de varias herramientas y combinaciones. Por último, a Jan Carlzon, el conocido CEO de Scandinavian

---

<sup>506</sup> Mintzberg, H. (1989), pp. 17-32.

Airlines System (SAS), lo denominó el adivino, por su capacidad de enfocarse en el proceso y las estructuras para crear nuevas realidades en la empresa.<sup>507</sup>

Como es posible observar, Mintzberg profundizó en el estudio del liderazgo a partir de una mirada integral del líder, en aspectos como el contenido de su tarea (la estrategia) y el contexto (el entorno y las condiciones externas) y mediante la preponderancia de una comunicación persuasiva generadora de compromiso con la visión.

En conclusión, durante la década de 1980, con respecto a Mintzberg, pude ver distintas facetas de su teoría de la dirección. Por un lado, está el pensador del diseño de la organización y sus dinámicas internas de poder; por otro, es notable su incursión en el desarrollo conceptual de la estrategia y, por último, muestra su interés por abordar desde una perspectiva diferente el liderazgo de los CEO y los empresarios.

En todo caso, lo predominante de la visión de Mintzberg es la comprensión de la dirección como un asunto complejo, dinámico y abierto a la realidad. Por esto, se alejó de visiones científicas o técnicas relacionadas con la disciplina. En cambio, abrazó con fervor una teoría de la dirección abierta, no lineal y basada en objetivos y estrategias emergentes para lo inesperado, y, principalmente, entendió la dirección como arte y oficio (*the craftsman*).

### **1.3. Mintzberg y la década de 1990**

En este periodo, Mintzberg vivió un momento de gran madurez y reconocimiento, por su capacidad de cuestionar las teorías en dirección y estrategia empresarial preestablecidas y, al mismo tiempo, por su habilidad para presentar rutas alternativas al pensamiento dominante. De igual modo, durante esta década, publicó tres grandes libros sobre la dirección y la estrategia

---

<sup>507</sup> Mintzberg, H. (1989), pp. 17-32.

empresarial: *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (1991), *The rise and fall of strategic planning* (1994) y *Safari strategy: Your complete guide through the wilds of strategic management* (1998). Estos libros convirtieron y consolidaron a Mintzberg como uno de los más importantes y reconocidos autores de este campo de estudios.

En consecuencia, en este apartado presentaré dichas obras y algunos artículos de interés, para los propósitos de la presente investigación.

En 1991, Mintzberg escribió el libro *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*, con la intención de presentar un manual o libro de texto dirigido a los estudiantes de administración de empresas, a partir de una visión original de la asignatura de Política de empresa y, en general, de las ideas y los conceptos sobre el proceso estratégico. Mintzberg escribió la primera edición de esta obra con el profesor de Amos Tuck School of Business Administration, James Brian Quinn (1928).<sup>508</sup> Después, en las siguientes ediciones y revisiones, este libro tuvo como coautores, además de Quinn, al profesor de Manchester, Joseph Lampel, y al reconocido profesor de London Business School, Sumantra Goshal (1948-2004).<sup>509</sup>

Este libro es similar al clásico de Harvard, *Business Policy, Text and cases* (1965), analizado en la presente investigación tanto por su objeto de estudio, el campo de la dirección general y la estrategia empresarial, como por sus destinatarios. Sin embargo, Mintzberg aspiraba a superar la visión de *Business Policy* con una mirada propia de la idea de la estrategia y el proceso estratégico, más allá, como diría él mismo, de la “trillada dicotomía entre la formulación y la implementación de la estrategia”.<sup>510</sup>

---

<sup>508</sup> Trabajaré con esta obra, en su edición en castellano, según la siguiente referencia: Mintzberg, H. y Quinn, J. B. [1991(1993)].

<sup>509</sup> De igual modo, alternaré el estudio de este libro con la edición de 1996, en inglés, con los coautores mencionados, según la siguiente referencia: Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J. B. & Goshal, S. (1996).

<sup>510</sup> Mintzberg, H. y Quinn, J. B. [1991(1993)], p. ix. Mintzberg planteó en este libro que la formulación y la implementación de la estrategia están (como en la realidad) entretejidas en un complejo proceso interactivo en el que

Asimismo, Mintzberg señaló que esta obra pretendía cubrir todos los aspectos relevantes del proceso estratégico, mediante conceptos, casos, teorías, ejemplos, descripciones y prescripciones. Por este hecho, el libro, además de contar con la aportación individual de cada autor, se valió de muchos otros autores de este ámbito, para enriquecer sus contenidos. En buena medida, es una obra que crea y compendia conocimientos del campo de la dirección general.

La premisa del libro y, en general, de la visión de Mintzberg respecto de la dirección general es el reconocimiento de la complejidad de la realidad. Por tal razón, señaló que no existe una manera óptima para formular estrategias ni una mejor forma de organización, porque la dirección depende, en un alto grado, de la influencia de los contextos internos (las personas) y los externos (el entorno y las circunstancias).

Mintzberg estructura este libro de la siguiente manera: dividió el proceso estratégico en tres grandes componentes, a saber: la estrategia, la organización y el contexto. A su vez, subdividió el estudio de la estrategia en la formulación, el análisis y la estructuración de la estrategia. De igual forma, dividió la organización en aspectos como la estructura y los sistemas, la cultura y el poder. Por último, analizó los contextos y los separó en los siguientes componentes: contexto empresarial, contexto maduro, contexto diversificado, contexto profesional, contexto de innovación y contexto de cambio.<sup>511</sup>

Como se puede observar, Mintzberg estructura este libro con los principales temas de la dirección general e integra elementos del negocio, de la organización y de los factores de influencia. A continuación, y siguiendo el orden de estrategia, organización y contexto, presentaré las ideas más relevantes de este libro.

---

la política, la cultura, los valores y los estilos de los líderes influyen o restringen las decisiones estratégicas más específicas. Véase Mintzberg, H. y Quinn, J. B. [1991(1993)], p. xx.

<sup>511</sup> Véase Mintzberg, H. y Quinn, J. B. [1991(1993)], p. xxi.

Mintzberg, en este primer apartado, hace una presentación completa del concepto y del proceso de la estrategia. Empezó la descripción de la estrategia remitiéndose al campo histórico y militar; se refirió a Alejandro Magno y la victoria en la Batalla de Queronea (338 a. C.), entre los atenienses y los tebanos, gracias al ingenio y las tácticas militares en un plan de batalla. En esta presentación, muestra el origen de la palabra cuando alude al general de los ejércitos (*strategoi*). Asimismo, asoció el uso de este concepto de origen militar a otros campos de la realidad, como la política, la diplomacia, el deporte y, recientemente, los negocios.

Luego, Mintzberg introduce en el libro el concepto de estrategia. Este concepto, como he estudiado en otros autores, tiene múltiples significados en el ámbito de la dirección de empresas. Sin embargo, siguiendo la línea de Andrews,<sup>512</sup> Mintzberg concibió la estrategia como un concepto “unificador” y “envolvente” de distintos elementos y, para lograr tal cometido en esta obra, se apoyó en la definición de estrategia que presenta su colega James Brian Quinn en su libro *Strategies for change: Logical incrementalism*. Esa es la novedad del enfoque de Mintzberg porque otorga al concepto de estrategia un carácter integrador. La siguiente definición nos ayuda a entender esta afirmación.

Una estrategia es el modelo o plan que integra en un todo coherente los principales objetivos, políticas, secuencias de acción de una organización. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma única y viable basada en las competencias y carencias internas de la organización, los cambios previsibles del entorno y las eventuales maniobras de los competidores.<sup>513</sup>

---

<sup>512</sup> Andrews definió la estrategia corporativa como el patrón de objetivos, propósitos y metas, con las políticas y los planes principales para alcanzarlos, los cuales fueron planteados de tal manera que determinan en qué negocio está o va a estar la empresa (misión) y la clase de empresa que es o que será (visión).

<sup>513</sup> Véase Mintzberg, H. y Quinn, J. B. [1991(1993)], p. 5. Véase también Grant, R. [1996(2006)], p. 50.

Observamos, entonces, que el concepto es unificador y envolvente en la medida en que integra en su significado varios componentes, como los objetivos, las políticas, las decisiones, los recursos, las personas (organización), las capacidades, el entorno y la competencia.

Sin embargo, lo que Mintzberg más enfatizó del concepto de la estrategia fue un elemento subestimado por sus antecesores en el proceso de diseño y ejecución de la estrategia;<sup>514</sup> a saber, la existencia de la complejidad tanto en el campo organizativo como en la realidad de los negocios, de forma que introdujo con fuerza la idea de que en la conceptualización de la estrategia intervienen lo impredecible y lo desconocido.

Por lo anterior, Mintzberg concibió la estrategia, más allá de un plan o de unos objetivos, como un patrón que ofrece amplias pautas de actuación, precisamente para enfrentar la incertidumbre de la realidad. En consecuencia, Mintzberg se unió a las ideas tradicionales de estrategia y sistemas de objetivos de Andrews, Porter, Drucker y el mismo James Brian Quinn, pero les añadió su impronta personal, que es la capacidad de concebir la estrategia como un concepto abierto y flexible. La siguiente cita, extraída de la introducción del libro, resume la visión general de Mintzberg sobre la estrategia: “Lo único que hace la teoría (la idea) es proporcionar al artista o al soldado puntos de referencia y estándares de evaluación... con el propósito, en última instancia, de no de decirles cómo actuar, sino de desarrollar su criterio”.<sup>515</sup> En la segunda parte del libro, Mintzberg presentó el concepto de estrategia. Aquí, fue obligatoria la alusión al pensador que he estudiado en esta investigación, Kenneth Andrews.

Sobre la formulación de la estrategia, Mintzberg alabó la idea básica de Andrews, de entender la estrategia como la adecuada articulación entre una situación externa y la situación

---

<sup>514</sup> Me refiero a los autores estudiados: Kenneth R. Andrews y Michael E. Porter.

<sup>515</sup> Esta cita pertenece al estratega de guerra del ejército prusiano, Carl von Clausewitz (1780-1831). Véase Mintzberg, H. y Quinn, J. B. [1991(1993)], p. xvii.

interna de la empresa, y añadió que las similitudes entre el pensamiento de Andrews y el de Philip Selznick son sorprendentes. Sin embargo, Mintzberg se separó plenamente de las premisas conceptuales de las que partió Andrews; a saber, la separación entre la formulación y la implementación, la estrategia como algo explícito y la idea de que la estructura organizativa debía seguir a la estrategia (en la forma que lo pensaba su colega de HBS, Alfred D. Chandler Jr.).<sup>516</sup>

Mintzberg se apoyó en los postulados de Andrews, aunque sometiéndolos a crítica, por considerarlos lineales y formales. A partir de ahí marcó sus propios puntos de vista sobre la conceptualización del proceso estratégico, es decir, sobre el procedimiento para crear, diseñar y llevar a cabo estrategias empresariales.

En la siguiente parte del libro, Mintzberg dedicó su análisis a presentar el tema del análisis de la estrategia, o sea la evaluación previa del contexto, para diseñar y elaborar estrategias empresariales. El turno de consideración, esta vez, fue para el profesor Michael E. Porter.

Mintzberg señaló que Porter era partidario de las mismas premisas del modelo tradicional (Andrews y Chandler) en el sentido de la lógica lineal y secuencial, de pensar para luego actuar. Asimismo, Porter amplió el énfasis analítico y el rigor del análisis anterior a la construcción de las estrategias. Sin embargo, a juicio de Mintzberg, si bien este análisis competitivo de una industria o del entorno era útil, a la vez, resultaba insuficiente a la hora de responder a las exigencias de una realidad dinámica y de unos directivos presionados por las circunstancias.

En todo caso, a Mintzberg le pareció que tanto Andrews como Chandler eran muy prescriptivos, es decir, muy orientados a ofrecer guías útiles sobre los fines y la manera de ordenar los recursos de la organización para alcanzar ciertos objetivos,<sup>517</sup> pero consideraba que aún

---

<sup>516</sup> “En nuestra opinión, la estructura sigue a la estrategia tanto como el pie izquierdo sigue al derecho al caminar. Las dos existen de manera interdependiente, comunicándose entre sí, incidiendo una en la otra, influyéndose en forma mutua”. Véase Mintzberg, H. y Quinn, J. B. [1991(1993)], p. 343.

<sup>517</sup> Mintzberg, H. y Quinn, J. B. [1991(1993)], p. 107.

faltaban elementos descriptivos para comprender la naturaleza del proceso estratégico, o sea aquellos componentes que se derivan de la realidad de las cosas en la organización y no solamente de los relacionados con el deber ser.

Para explicar su punto de vista respecto de la crítica a Porter, Mintzberg se apoyó en las ideas del coautor del libro, James Brian Quinn, especialmente en un artículo publicado en 1978: “Cambio estratégico: Incrementalismo lógico”.<sup>518</sup>

La premisa detrás del raciocinio de Mintzberg y de Quinn es la siguiente: la formación de una estrategia empresarial depende de la concurrencia de unos factores informacionales, motivacionales y políticos. Por consiguiente, el proceso de creación de la estrategia no está supeditado tanto a un análisis formal de la situación interna y externa, sino que, en el proceso de formación, también participan, además del análisis formal, elementos fragmentarios, evolutivos e, incluso, intuitivos.<sup>519</sup> La siguiente cita de Quinn, en la que relata una entrevista que realizó a un CEO, ilustra muy bien el parecer de Mintzberg sobre el proceso de desarrollo de las estrategias:

Cuando yo era joven, me imaginaba una oficina donde se elaboraban los conceptos estratégicos para toda la compañía. Más tarde no encontré tal oficina... la estrategia de la compañía tal vez ni siquiera existe en la mente de un individuo. Ciertamente, yo no sé dónde está escrita. Simplemente se transmite por medio de las decisiones que se toman.<sup>520</sup>

Mintzberg procuraba exponer un enfoque sobre el desarrollo de la estrategia a partir de una visión no lineal, basada en las realidades tanto de la empresa como de los directivos, o sea azotadas por las presiones, el cambio y las circunstancias ambiguas y complejas.

---

<sup>518</sup> Bower, J. L. (1995), p. 3.

<sup>519</sup> Mintzberg, H. y Quinn, J. B. [1991(1993)], p. 110.

<sup>520</sup> Mintzberg, H. y Quinn, J. B. [1991(1993)], p. 109. Véase también Bower, J. L. (1995), p. 3.

A partir de su crítica a Porter, Mintzberg muestra un componente no estudiado por este; se trata de la organización como un pilar fundamental de la dirección general.

Mintzberg precisó que la organización no es lo mismo que la estructura, porque la primera involucra una serie de elementos, como las actividades, los procesos, las relaciones e interacciones entre las personas, los sistemas de información y, en general, todos aquellos componentes que sirven para estructurar el trabajo y facilitar la coordinación entre diferentes personas y grupos organizados de individuos; es decir, una organización va más allá de un organigrama. Por este hecho, una de las tareas de la dirección consiste en adecuar cada uno de los elementos de la organización para que esté en armonía y se asegure el cumplimiento de los objetivos.

Por otra parte, toda organización debe ajustarse a la naturaleza de su negocio o actividad. En general, las personas consideran a la empresa como un “modelo de análisis” y, a partir de este, prescriben las estructuras, las políticas, las estrategias y los modos de organizarse, cuando, en realidad, las estructuras deben estar diseñadas alrededor de una situación; así, por ejemplo, una empresa que fabrica o elabora productos es, desde el punto de vista de sus actividades, completamente diferente de una que presta servicios.

Luego, siguiendo con la exposición de este libro, Mintzberg presentó la estructura de las organizaciones a partir del libro *The structuring of organizations* (estudiado en este capítulo) y las partes básicas de una organización que, igualmente, ya analicé en el presente estudio.

Mintzberg planteó el esquema básico de una organización y sus principales componentes, y presentó un concepto de organización como un mecanismo de coordinación que está unido a sus especificidades, tanto de negocio como de relación con todos sus elementos, tales como las actividades, los procesos, los estilos de trabajo, los grupos y los objetivos perseguidos.

Posteriormente, Mintzberg presentó en esta obra otro subtema relacionado con la organización, de la cultura, al que le dio un gran énfasis por su importancia como factor de unidad organizacional. Comparó la cultura con el pegamento que mantiene unida a las organizaciones.<sup>521</sup>

Mintzberg consideró la cultura como una ideología de la organización, cuya principal característica es que predomina sobre todo lo demás; es decir, forja el “carácter” de la organización.<sup>522</sup> Aquí, la importancia de la cultura está en que se centra en el interés colectivo de la organización y, por lo tanto, ayuda a edificar una organización unificada y basada en la identidad de las personas hacia la colectividad. Esta cultura común se construye, a juicio de Mintzberg, a partir de los valores, los hábitos y las tradiciones comunes de la organización.

Con esta misma orientación, Mintzberg habló de la organización denominada misionera; es decir, aquella que mejor encarna una filosofía y una cultura de valores compartidos. La principal característica está en que la misión tiene una causa superior a los intereses individuales de los miembros de la organización, de modo que con esa misión compartida se logra la colaboración entre sus miembros. Naturalmente, resulta más fácil, eficaz y perdurable en el tiempo, si la colaboración proviene de motivos internos, como los valores, que sí se consiguen por motivos externos, como las recompensas o los incentivos económicos.

En este orden de ideas, Mintzberg señaló tres caminos para construir organizaciones basadas en la cultura y los valores. Primero, arraigar en los miembros de la organización la misión de la empresa y sus principales valores. Segundo, desarrollar una ideología compartida o unas creencias comunes mediante la difusión de tradiciones, leyendas y actividades heroicas de sus fundadores, para realzar el compromiso. Tercero, reforzar la ideología mediante las

---

<sup>521</sup> Véase Mintzberg, H. y Quinn, J. B. [1991(1993)], p. 343.

<sup>522</sup> Conjunto de cualidades o circunstancias propias de una cosa, de una persona o de una colectividad, que las distingue, por su modo de ser u obrar, de las demás (Real Academia Española).

identificaciones, como los rituales, símbolos y significados comunes, como las reuniones, los himnos o las historias conocidas por todos. En consecuencia, Mintzberg, a partir del poder de la cultura, identificó los elementos clave para la unidad de los grupos humanos que, a su vez, despiertan una fuerte unidad que se traduce en acciones y comportamientos alineados con las expectativas de la alta dirección.

Como se puede ver, Mintzberg, Andrews y Drucker pensaban muy parecido en lo referente a crear fuertes vínculos entre las personas de la organización. Es lo que Drucker llamaba el “espíritu de la organización”. Otros autores de muy amplia difusión, como Peters y Waterman, en su libro *In search of excellence* (1982), se encargaron de ampliar estas ideas sobre la cultura y la importancia de crear ambientes culturales ganadores dentro de las empresas. Igualmente, el afamado escritor Jim Collins y su colega Jerry I. Porras escribieron el *best seller Built to last: successful habits of visionary companies* (1994), en el que identificaron los rasgos distintivos de dieciocho compañías consideradas visionarias y cuya principal característica es que conducían al liderazgo de las personas dentro de la organización mediante la difusión de valores e ideologías comunes y, naturalmente, orientadas al alto desempeño.

El tema de la cultura en las organizaciones es un asunto nuclear para el campo de la dirección general de empresas. Así lo entendió y desarrolló Mintzberg. Por tal razón, considero que este debe ser un tema central en el momento de diseñar un proceso integrado de la dirección general.

Por último, Mintzberg presentó en esta obra un componente de las organizaciones a partir de una categoría política como es el poder. A continuación, presentaré el análisis que realizó nuestro autor.

Mintzberg hizo una reflexión profunda sobre la existencia de la realidad del poder en las organizaciones. El pensamiento lineal indica que unos adecuados sistemas de influencia –tales como la autoridad, la ideología o la experticia– bastarían para lograr la colaboración.<sup>523</sup> Precisamente, lo que Mintzberg señaló es su posible insuficiencia, con el refuerzo de la idea de gestionar la política y el poder como realidades organizacionales y, sobre todo, como sistemas de influencia para el logro de los objetivos de la dirección general de una empresa.

En primer lugar, Mintzberg entendió que, detrás de cada objetivo que se propone y decisión que toma la dirección, existen posibles resistencias. Muchas veces, la tarea del directivo consiste en conducir a la organización de una situación a otra. Pues bien, el paso de una realidad a otra acarrea como consecuencia pérdidas de poder, que conducen a luchas, conflictos y negativas con respecto a los objetivos. Es ahí cuando la organización, a juicio de Mintzberg, se convierte en una arena política, en la que unos impulsan un nuevo camino y otros se resisten, abierta o soterradamente, a las nuevas condiciones. Toda tarea directiva debe partir de estas realidades y, en medio de la complejidad de la tarea, entender la manera de manejar estas situaciones.

Esto quiere decir que un directivo debe aprender a interpretar los motivos de las personas en la organización para entender su comportamiento, y también a crear nuevos motivos que impulsen una conducta que favorezca la colaboración, con mecanismos tanto de poder como personales, sociales y culturales.

En segundo lugar, las organizaciones, como indiqué, son entramados de poder debido a su naturaleza social. Por esto, concurren en ellas, mediante presiones y demandas, diversos grupos sociales, tales como los propietarios, los empleados, los proveedores y, por otro lado, los clientes, los gobiernos, las comunidades y las organizaciones sindicales y gremiales. Para la dirección, este

---

<sup>523</sup> Mintzberg, H. (1983).

hecho implica una adecuada comprensión de sus demandas, así como buscar la manera de mantener en equilibrio cada una de ellas, dado que debe asegurar los fines de la empresa, especialmente su continuidad en el tiempo.

La consecuencia de entender a las organizaciones como entramados políticos está en la aceptación y gestión de escenarios de confrontación, de búsqueda de alianzas, de recuperación de la gobernabilidad por la fragmentación del poder y, especialmente, en el reconocimiento de la importancia de asegurar que se mantenga la capacidad de tomar decisiones y su correspondiente cumplimiento. Esto significa que la buena gestión de la política en las organizaciones implica, necesariamente, la consecución de la legitimidad de quien está a cargo como director general y responde por la organización como un todo.<sup>524</sup>

Después de estudiar uno de los libros centrales del pensamiento de Mintzberg, la conclusión general es esta: las organizaciones son sistemas abiertos, lo cual significa que están enfrentadas de manera permanente a la incertidumbre y, por esto, no tienen control sobre todo lo que sucede. De igual manera, se enfrentan a una suerte de relaciones interdependientes con múltiples actores, lo que implica para los directivos una fuerte orientación a las transacciones, los equilibrios y los acuerdos sobre lo posible. Lo anterior nos hace caer en cuenta que el proceso directivo, además de estar marcado por los objetivos y las decisiones como elementos centrales, también está muy determinado por aspectos menos notorios, pero reales, dentro de las organizaciones, como la cultura y la política. El fenómeno político y cultural, al ser considerado un asunto tan difícil de someter a las lógicas académicas y científicas, ha sido más bien marginado del campo de la dirección. Mintzberg, muy consciente de esto, lo ha traído de vuelta.

---

<sup>524</sup> Mintzberg, H. y Quinn, J. B. [1991(1993)], p. 420.

En 1994, Mintzberg escribió un libro titulado *The rise and fall of strategic planning* y un artículo con el mismo título, que publicó en *Harvard Business Review*.<sup>525</sup> Según el parecer de algunos autores,<sup>526</sup> este artículo se constituyó en una fuerte estocada al concepto de la planeación estratégica. A partir de ahí, esta herramienta fue perdiendo uso, interés y aplicabilidad por la comunidad empresarial.<sup>527</sup> Parte de las críticas provenían del hecho de que es una herramienta estática y muy enfocada en la rigidez de los planes y análisis, y puede inmovilizar las organizaciones.

Mintzberg, en este artículo, consolidó su idea sobre una teoría dinámica sobre la estrategia. Muestra en este libro la evolución del concepto y el modelo de la planeación estratégica; además, presenta las causas del fracaso del concepto, y propone algunas ideas, de cara a una mejor aplicación de la estrategia en el campo de la dirección. Asimismo, el libro está organizado alrededor de dos grandes temas: la planeación y la estrategia. En primer término, Mintzberg, en el comienzo del libro, explica los orígenes de la planeación estratégica en los años cincuenta y sesenta. Luego, analiza lo que él denominó el modelo básico, que son las ideas de Alfred D. Chandler, Kenneth R. Andrews (y el grupo de *Business Policy*) e Igor Ansoff. Posteriormente, devela las trampas básicas del proceso de planeación estratégica.

A continuación, presentaré las ideas más relevantes de este libro.

Mintzberg señala que la planeación estratégica no es el único camino para elaborar e implementar estrategias. A su juicio, este modelo tiene el problema de que la acción está muy separada del pensamiento, es decir, un paso tras otro. En consecuencia, quedan por fuera la

---

<sup>525</sup> Mintzberg, H. (1994), pp. 1-12.

<sup>526</sup> Micklethwait, J. y Wooldridge, A. (1998).

<sup>527</sup> Lawrence Freedman afirmó, en el libro *Strategy*, que el escrito de Mintzberg sobre el fracaso de la planeación estratégica y el papel de Jack Welch en General Electric terminaron liquidando el concepto de este modelo en la dirección. Por ejemplo, Welch simplificó el proceso de la estrategia a niveles de sencillez y flexibilidad. Estos hechos fueron los detonantes del agotamiento de un modelo que tuvo mucho éxito en las décadas de 1970 y 1980. Véase Freedman, L. (2016) y Bartlett, C. y Wozny, M. (2004), pp. 1-28.

experimentación, el aprendizaje y, sobre todo, la retroalimentación de las ideas provenientes de la realidad de la ejecución. Por esta razón, la planeación estratégica es rígida y estática. En su remplazo, propone que los directivos se orienten a un pensamiento estratégico; esto es, a un pensamiento más abierto a las visiones, los patrones, la creatividad, la intuición y la integración de las acciones y no a los planes. El siguiente texto resume claramente la idea de Mintzberg sobre este tema:

Pensamos para actuar, para estar seguros, pero también actuamos para pensar; probamos experimentos y reunimos progresivamente los que funcionan para formar patrones que se convierten en estrategias. Esta es la esencia principal de la estrategia como proceso de aprendizaje.<sup>528</sup>

Mintzberg ve que las grandes ideas y estrategias ganadoras de una empresa no surgen en un recinto cerrado, dentro de una sala de juntas con gerentes, analistas y planeadores. Por el contrario, considera que el proceso de creación de estrategias es un desarrollo complejo que se origina de muy variadas formas, incluso puede proceder de fuentes no formales de información, como los rumores.<sup>529</sup> En consecuencia, Mintzberg aguzó su observación y se enfocó en la pregunta sobre cómo surgen las estrategias y descubrió que provienen de la interacción y el aprendizaje entre el decisor y la realidad. O sea, las estrategias dependen, en gran medida, de la experimentación y la puesta en marcha de iniciativas que a la vez que se ejecutan se van puliendo y corrigiendo hasta llegar a un punto de éxito empresarial.

La propuesta de Mintzberg sobre la planeación estratégica está planteada en torno a un proceso abierto, dinámico y creativo. Esto implica separar la planeación del pensamiento estratégico y generar procesos para la creación de estrategias basadas en la experimentación y en

---

<sup>528</sup> Mintzberg, H. (1994), pp. 1-12.

<sup>529</sup> Mintzberg, H. (1994), pp. 1-12.

el diálogo abierto y de confrontación y provocación de las ideas, que desafíen los supuestos y, sobre todo, que vean las estrategias como el resultado de las interacciones dinámicas entre las personas y la realidad. En último término, la planeación no está para diseñar planes, sino para pensar y cambiar en los directivos los modelos mentales preconcebidos de la realidad.

Mintzberg logró hacer una crítica muy coherente a los procesos de dirección secuenciales y estáticos, y también estructuró un proceso de dirección alrededor de elementos poco tratados en la dirección general de empresas, como la realidad dinámica, la interacción con la realidad y el aprendizaje surgido de este intercambio. Gracias a Mintzberg se abrió un panorama para ubicar la dirección más cerca de la realidad y más lejos de la racionalidad de los planes secuenciales.

En 1996, Richard Pascale (1938), un reconocido académico y consultor que trabajó en McKinsey, publicó un trabajo de investigación que tuvo un gran impacto en las ideas y teorías de Henry Mintzberg, “The ‘Honda Effect’”, que fue publicado en el *California Management Review*.

El objetivo del artículo era exponer la contradicción entre la historia del éxito empresarial de la empresa japonesa Honda y las explicaciones presentadas sobre el porqué de su éxito y las explicaciones dadas sobre el proceso de creación de la estrategia empresarial de esta compañía. A partir de este caso, Pascale logró demostrar que la fuente de creación de las estrategias es variada y singular.

La historia que relató Pascale surgió de la solicitud que hizo el gobierno británico a la reconocida firma de consultoría Boston Consulting Group (BCG), para que realizara un estudio sobre la industria de las motocicletas. Como resultado de este estudio, la firma consultora elaboró el informe “Strategy alternatives for the british motorcycle industry” (1975).

BCG, además de analizar la industria, presentó los motivos y las causas que explicaban el reciente y sorprendente éxito de la empresa japonesa Honda en su incursión en los Estados Unidos.

El informe destacaba que Honda había concebido unas estrategias que le habían reportado un gran éxito y, gracias a estas, logró una posición de liderazgo en la industria de las motocicletas en aquel país norteamericano.<sup>530</sup>

En esencia, lo que el informe del BCG sostuvo fue que el énfasis de los directivos japoneses de la empresa Honda en los objetivos de cuota de mercado permitieron conseguir grandes volúmenes de producción, aumento de la productividad, menores costes y más rentabilidad, en comparación con los competidores.<sup>531</sup>

Pascale tuvo conocimiento de una entrevista al fundador y dueño de Honda. En esta se le interrogaba sobre la manera como había diseñado sus estrategias y los factores clave del éxito de Honda en los Estados Unidos. Las respuestas del señor Honda fueron claras y precisas:<sup>532</sup>

- Honda quería vender motocicletas en los Estados Unidos.
- Llegó a Los Ángeles porque había una conexión aérea directa con Japón.
- Hizo sus ventas a través de canales directos, por la mala experiencia con los canales de comercialización.
- Las motos de alto cilindraje que deseaba vender no tuvieron acogida y los consumidores prefirieron otra moto, que la empresa no ofrecía, la *supercub*.
- La promoción surgió de una pieza publicitaria de una estudiante universitaria.

Gracias a estas respuestas, Pascale observó dos cosas: la primera es que el informe de BCG sobre su estrategia se basaba en presunciones académicas infundadas sobre la realidad; y la segunda, que las estrategias surgieron por accidentes, casualidades, aprendizajes y eventos inesperados, es decir, fue un encadenamiento de situaciones inconexas que, por suerte,

---

<sup>530</sup> Pascale, R. & Christiansen, T. (2011), pp. 1-10.

<sup>531</sup> Pascale, R. & Christiansen T. (2011), pp. 1-10.

<sup>532</sup> Estas respuestas se relatan en la parte B del caso Honda. Véase Pascale, R. & Christiansen, T. (2011), pp. 1-10.

serendipia<sup>533</sup> y azar, llevaron a que Honda se convirtiera en el líder de la industria de las motocicletas en los Estados Unidos.

Este caso ayudó a confirmar las hipótesis de Mintzberg. Por un lado, la existencia de estrategias intencionales que, como su nombre indica, son aquellas que surgen de una clara intención del sujeto decisor y, por otro, las estrategias emergentes, o sea aquellas que surgen a medida que se van presentando las situaciones y gozan de una gran carga de adaptación, flexibilidad y, especialmente, son objeto de una muy aguda lectura del decisor.

El caso Honda fue ampliamente utilizado por Mintzberg como el prototipo de un pensamiento directivo no lineal, sino, más bien, abierto a lo inesperado, a lo incierto y a las variaciones permanentes de las circunstancias. Asimismo, el caso Honda le ayudó a entender que el mundo académico y el de la consultoría muchas veces buscan explicaciones racionales para el éxito empresarial y competitivo, y descuentan los fenómenos no científicos, como el azar, la serendipia y los errores en la ejecución. En síntesis, con este ejemplo, Mintzberg, basado en los hallazgos de Pascale, logró demostrar que el proceso de dirección no puede ser estático y preestablecido, sino que debe ser dinámico, abierto y flexible a las circunstancias.

En 1998, Henry Mintzberg, con sus colegas Joseph Lampel y Bruce Ahlstrand, escribió el libro *Strategy safari: Your complete guide through the wilds of strategic management*,<sup>534</sup> obra que se constituyó en un verdadero manual para entender la dirección estratégica (*strategic management*), dado que el propósito era hacer un recorrido por todas las teorías y enfoques sobre el campo de la dirección y la estrategia desde su creación, a mediados del siglo XX.

---

<sup>533</sup> La serendipia es el descubrimiento afortunado y valioso que se produce de una manera accidental y casual.

<sup>534</sup> Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009) y Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel, J. [1998(2016)]. El primer libro es la edición en inglés, de la editorial Prentice Hall, y el segundo corresponde a la versión en castellano, de Ediciones Granica.

Los autores querían, en primer lugar, compendiar las principales teorías de la dirección estratégica; en segundo lugar, hacer un análisis sobre las contribuciones y limitaciones de cada enfoque y, por último, reconciliar las diferentes tendencias y buscar los puntos de contacto entre las diversas teorías. Mintzberg y sus colegas pusieron el énfasis en el proceso estratégico; esto es, en la creación y formación de las estrategias. Los autores no buscaron crear una síntesis después de su exhaustivo análisis, sino que consideraron que el lector, una vez hubiera leído lo que se expone sobre las escuelas, podía llevar a cabo su propio proceso de síntesis.

La estructura del libro es muy simple; consta de un prefacio y una introducción y luego está la exposición sobre las diez escuelas de pensamiento en el campo de la dirección estratégica. A continuación, presentaré la definición más relevante de cada una y, por último, mis conclusiones a la luz de este estudio.

La escuela de diseño es la primera analizada por Mintzberg en su libro. A su cabeza estuvo Philip Selznick como inspirador, y tenía como autores materiales a los profesores del grupo de *Business Policy* de HBS en la década de 1960. La idea central de esta escuela es la adecuada combinación entre el entorno (oportunidades) y la empresa (capacidades). Asimismo, su debilidad estaba en un enfoque que resultaba propicio para entornos estables, mas no para ámbitos marcados por la dinámica competitiva.

La segunda escuela se llama de la planificación, cuyo principal autor fue Igor Ansoff. Consiste en un conjunto de técnicas sofisticadas de análisis, previsiones y proyecciones para determinar los objetivos de la empresa y su manera de vincularlos con instrumentos de gestión, tales como la programación de actividades, presupuesto e incentivos. Esta escuela representó un fuerte racionalismo y, especialmente, la creación de robustos equipos y departamentos de funcionarios en las organizaciones, en la función de la planeación estratégica. Una de las empresas

icónicas en el uso de estas técnicas fue General Electric.<sup>535</sup> La mayor debilidad de esta escuela es que entendía la estrategia como un asunto técnico y especializado.

La tercera escuela es la llamada de posicionamiento y Michael Porter es el protagonista de este enfoque. Su característica principal es que busca dotar de fuertes elementos analíticos a la creación y formulación de los objetivos y de las estrategias empresariales. Además, su rasgo distintivo está en que orienta sus premisas hacia el campo de la competencia y la rivalidad de las empresas en las industrias donde participan. Para Mintzberg, esta escuela, a pesar de su éxito en la academia y la empresa, desconoce la singularidad de cada empresa y simplifica la realidad empresarial mediante conceptos útiles, como las estrategias genéricas o las ventajas competitivas.

El grupo de Mintzberg denominó con el término emprendedora a la cuarta escuela. El enfoque corresponde a una preocupación muy fuerte por el papel del líder en la empresa y su capacidad de transmitir a la organización una visión y un liderazgo movilizador en torno a múltiples iniciativas. Esta escuela se resume en la visión del empresario audaz, con poder y muy orientado al crecimiento. La figura teórica central de esta escuela es el austriaco Joseph Schumpeter y, en el plano práctico, está el empresario Richard Branson.

La quinta es la escuela cognitiva, cuyo enfoque es la creación de estrategias autodidactas mediante la experiencia; es decir, la estrategia surge de un proceso cognitivo que nace de la mente del estratega.

La sexta escuela, llamada de aprendizaje, tiene como principal característica la creación de las estrategias de manera emergente; o sea, a medida que va surgiendo un cambio o una oportunidad en el entorno. En consecuencia, es una escuela orientada a la acción; especialmente,

---

<sup>535</sup> General Electric llegó a tener más de doscientas personas en su departamento de planeación estratégica. A la llegada, en 1980, de Jack Welch, la nueva dirección dinamitó este sistema y lo simplificó en una serie de derroteros estratégicos. El caso de Harvard “GE’s two-decade transformation: Jack Welch’s Leadership” ilustra esta situación. Véase Bartlett, C. (1999), pp. 1-24.

a la que genera aprendizajes y aprehensiones de la realidad para enfocarlos en una nueva acción que pueda conducir al logro de objetivos superiores. James Brian Quinn (coautor con Mintzberg del libro *El proceso estratégico*) fue uno de los principales exponentes de esta escuela.

La séptima escuela acentúa su tendencia en el poder. Para Mintzberg, esta corriente tiene un enfoque amplio y holístico porque integra elementos que poco se estudian en el campo de la dirección y las organizaciones, tales como las relaciones de poder, las conexiones, las coaliciones y la búsqueda de alianzas. El mayor exponente de esta escuela es el profesor de Stanford University Jeffrey Pfeffer. El énfasis que Mintzberg dio a esta escuela se debió al interés personal en los temas de poder en las organizaciones. La octava escuela es la cultural, y es la que está enfocada en describir la importancia de los códigos culturales dentro de las organizaciones y, específicamente, se pregunta de qué manera los valores compartidos contribuyen a tejer un tapiz de trabajo colaborativo y de promoción del bien común en las empresas.

Las dos últimas escuelas que describe Mintzberg son la ambiental, cuya preocupación es la relación de la empresa con los contextos externos y, principalmente, con los *stakeholders*, y la de configuración, que consiste en la combinación de distintas escuelas y rasgos según el momento o ciclo de vida de la empresa y, concretamente, la circunstancia y situación específica y particular de esta.

Como conclusión de este libro, y por extensión de este periodo, Mintzberg mostró cuál es su visión de la dirección y, en particular, de la estrategia. Esta mirada consistió en un ejercicio crítico de pensadores precedentes, como Ansoff, Andrews e, incluso, Porter, en materia de estrategia. Recordemos que Mintzberg, en las décadas de 1970 y 1980, conceptualizó, primordialmente, sobre la organización y el directivo; y a partir de los noventa se interesó por la estrategia y la dirección como campos de estudio.

Mintzberg desarrolló sus teorías sobre la dirección y la estrategia en torno a una premisa: la dirección y la estrategia son sistemas abiertos al cambio, lo incierto y lo inesperado. Este hecho significó para él una preferencia académica por las estrategias emergentes y, también, por un cierto sincretismo;<sup>536</sup> es decir, por una intención de usar y combinar las diversas teorías sobre la estrategia y adaptarlas según las circunstancias del momento y la situación.

Sobra decir que esta fue –como hemos visto– una época de una abundante producción intelectual y de reconocimiento a sus contribuciones.

De lo estudiado de Mintzberg hasta este punto, nos llama la atención el hecho de que este autor fue muy crítico con las escuelas de *Business Policy* y *Strategy*, de HBS; esto es, con Andrews y Porter, y no reconoció la valía de algunos postulados. Una posible explicación es el hecho de que ambas corrientes ejercieron una gran influencia académica y empresarial, desde los años sesenta hasta la actualidad. De igual modo, sorprende el hecho de que Peter F. Drucker no fue considerado representante de una escuela de pensamiento basada en el concepto de negocio y de creación de clientes.

En la década de 2000, Mintzberg viró hacia un nuevo campo: la educación en negocios, que, dicho sea de paso, tenía una gran correspondencia con la evolución del concepto de estrategia en HBS, como veremos.

#### **1.4. Mintzberg y las décadas de 2000 y 2010**

En este periodo, Mintzberg hizo un profundo análisis de la educación en negocios, a la vez que presentó una reflexión concienzuda sobre la dirección general de una empresa y la

---

<sup>536</sup> Sincretismo: combinación de distintas teorías, actitudes u opiniones. En materia filosófica, es el sistema que trata de conciliar doctrinas diferentes (Real Academia Española).

organización. Durante este tiempo se apartó algo más del énfasis en la estrategia y, más bien, enfiló baterías hacia los temas de la dirección, como la organización y los directivos. La obra principal, durante este periodo, es el libro *Managers not MBAs: A hard look at soft practice of managing and management development* (2004).<sup>537</sup> Asimismo, durante esta época cobró mucha importancia el artículo publicado con su colega Jonathan Gosling, que titularon “Five minds of a manager” (2003), por la mirada integrada y equilibrada que pretendió respecto a la conceptualización sobre la dirección general. Por último, en este periodo, Mintzberg presentó el libro *Managing*, que recoge muchos de sus conceptos publicados en decenios anteriores, que actualizó con una visión más madura de la dirección.

En 2003, Mintzberg escribió, con Jonathan Gosling,<sup>538</sup> un artículo muy importante en *Harvard Business Review*, titulado “Five minds of a manager”.<sup>539</sup> Este escrito fue para nuestro autor un buen preámbulo del libro que publicó en 2004 y al que me referiré a continuación, porque trata sobre las características, capacidades y disposiciones que debe tener un directivo para que pueda cumplir con eficacia su tarea en un mundo lleno de complejidad y situaciones desconcertantes.

El objetivo de este artículo era mostrar la verdadera habilidad que debe desarrollar un directivo, como es la capacidad de sintetizar en un todo comprensible lo que está relacionado con su mundo, el mundo organizacional y el mundo exterior, para dar una respuesta integral y efectiva a las diversas demandas. En virtud de esto, Gosling y Mintzberg estructuraron el artículo de una manera sencilla: establecieron las principales disposiciones mentales que debía tener un directivo

---

<sup>537</sup> Mintzberg, H. (2004). De igual modo, usaré la versión en castellano, editada por Deusto, con la siguiente referencia: Mintzberg, H. (2005).

<sup>538</sup> Jonathan Gosling es un destacado profesor de liderazgo en la Universidad de Exeter, Inglaterra. Asimismo, es profesor visitante de diversas universidades de los Estados Unidos, Canadá y Europa. Con Mintzberg, fundó un máster internacional en *management* (IMPM).

<sup>539</sup> Gosling, J. & Mintzberg, H. (2003), pp. 1-11.

y las explicaron una por una, para llegar a la idea de entretelar las disposiciones mentales a fin de responder a las exigencias de crecimiento del desarrollo directivo.

La tesis central de los autores está relacionada con el pensamiento directivo, que ellos reconocen como complejo y está surtido de contradicciones, yuxtaposiciones y situaciones inesperadas que, naturalmente, generan la necesidad de respuestas integradas y eficaces. Este hecho confirma la premisa inicial de Mintzberg: la dirección es una actividad compleja porque está tejida por innumerables interacciones, relaciones y eventos que deben ordenarse a unos fines. Por tal razón, resulta necesaria la síntesis integradora como el punto de partida del pensamiento directivo.

En vista de lo anterior, Gosling y Mintzberg idearon unos pilares clave del pensamiento directivo que luego elevaron al nivel de categorías, las cuales bautizaron con el nombre de disposiciones mentales. El artículo señala la importancia de definir las fronteras del pensamiento directivo:

Las fronteras de la gestión se ubican entre la acción en el terreno y la reflexión en abstracto.

La acción sin reflexión es descuidada; la reflexión sin acción es estéril. Todo directivo debe trabajar en la intersección entre el pensamiento reflexivo y la acción práctica.<sup>540</sup>

Las disposiciones mentales definidas por Gosling y Mintzberg son las siguientes:

- a) La disposición mental reflexiva y la dirección personal: se refiere a la necesidad de pensamiento reflexivo de la dirección en torno a sus experiencias, aprendizajes y proyecciones futuras.
- b) La disposición mental analítica: hace alusión a la descomposición del trabajo en unidades más pequeñas, para lograr mayor coordinación e integración en cabeza de los directivos.

---

<sup>540</sup> Gosling, J. & Mintzberg, H. (2003), pp. 1-11.

- c) La disposición mental de contexto: se trata de la integración que debe hacer el directivo de todas sus realidades; es decir, el negocio, la organización, los clientes y las culturas que forman parte de su propia realidad directiva.
- d) La disposición mental colaborativa: hace referencia a la necesidad de los directivos de crear relaciones basadas en la participación, el empoderamiento y las redes de trabajo no mediadas por las jerarquías.
- e) La disposición mental del cambio: busca la generación de acciones de cambio en las organizaciones, mediante aprendizajes y acciones reflexivas, basadas en las realidades del contexto.

Gosling y Mintzberg consideraron que propiciar el desarrollo de las disposiciones mentales del directivo genera una visión más integrada de la práctica directiva y, particularmente, una forma de pensar especial para las complejidades que entraña la actividad misma de dirigir. Para entender lo anterior, el símil sería el siguiente: Preparar un café o un desayuno es una *tarea simple*; una demanda ante un tribunal es una *tarea complicada* porque requiere conocimientos y técnicas procesales previas a la tarea; pero cerrar una negociación, tomar una decisión en una junta o contratar a alguien son *tareas complejas* porque intervienen personas con libre albedrío, la confianza, las relaciones, los intereses y, sobre todo, la existencia de eventos inesperados, e incluso, la suerte y el azar.<sup>541</sup> Para todas estas situaciones, la dirección debe contar con la capacidad de sortear lo complejo; por esto, el desarrollo de directivos, y la dirección misma, es una actividad especial que requiere –al mismo tiempo– la integración entre las disposiciones.

---

<sup>541</sup> Gosling, J. & Mintzberg, H. (2003), pp. 1-11.

Posteriormente (2004), Mintzberg publicó el libro *Managers not MBAs: A hard look at soft practice of managing and management development*, una de sus obras más importantes porque despertó un gran interés entre directivos y académicos.

Es un libro controvertido que ataca directamente al establecimiento académico de los Estados Unidos, en especial a la escuela de negocios de Harvard, a su programa insignia, el MBA, y a su método de aprendizaje, como lo es el estudio del caso. De igual forma, presenta una visión diferente de la dirección y su relación con los negocios, y, por último, propone un programa de formación denominado International Masters Program for Manager (IMPM, por sus siglas en inglés),<sup>542</sup> que recoge su visión particular de la dirección general.

De cara a este estudio, lo que más interesa del libro es el concepto de Mintzberg sobre la dirección como práctica y, especialmente, su entendimiento de que la dirección, en los últimos años, se ha reducido al campo de la estrategia.<sup>543</sup> Esto ha contribuido a debilitar la formación y promoción de directores generales integrales para las organizaciones.

Mintzberg, en este libro, trazó un objetivo: hacer una contribución intelectual al campo de la dirección de empresas y precisar conceptualmente lo que él entendía por dirección. También identificó que el gran problema de la dirección es que está desconectada de los negocios, debido a que estos se conciben como la sumatoria de áreas funcionales de una empresa (desde una óptica técnica) y pierden el cariz integrador y holístico de la dirección. Al respecto, Mintzberg creía que era hora de volver a prestar atención a la dirección y abandonar las seducciones propias de la economía, la estrategia o los negocios funcionales y, en consecuencia, recuperar el protagonismo de la dirección en los programas de estudios en negocios.

---

<sup>542</sup> Disponible en <https://impm.org/> Consultado el 1 de noviembre de 2018.

<sup>543</sup> Mintzberg, H. (2005), p. 45.

Mintzberg estructuró el libro en dos partes. En la primera, hizo una crítica a los resultados de la formación de los MBA en los últimos años; señaló que se está formando a la gente equivocada, por su inexperiencia, con los métodos equivocados, por una falta de comprensión de la naturaleza de la dirección, lo cual genera unas consecuencias tales como los problemas éticos derivados de las malas prácticas corporativas. En la segunda parte, presentó su propuesta de lo que “debería ser” una formación de directivos, que él mismo diseñó con apoyo en diversas metodologías activas, como la reflexión, los informes, las visitas empresariales, el estudio de casos, las mentorías y el trabajo colectivo en el aula. A renglón seguido, mencionaré las ideas más relevantes de este libro, de cara a los propósitos de la presente investigación.

La primera idea central que desarrolló Mintzberg es la definición de la dirección como una práctica, con lo cual quiso decir que no hay formas perfectas de dirección ni esquemas modélicos o científicos para dirigir con acierto; lo que sí existe son formas de dirigir de acuerdo con las situaciones y el momento. Por esto, el acto de dirigir, a juicio del autor, depende de habilidades como el juicio (*judgement*), la experiencia, la intuición y la sabiduría.<sup>544</sup>

La razón que da Mintzberg de este argumento es que la práctica de la dirección se caracteriza por la ambigüedad.<sup>545</sup> El directivo –según él– encarna la solución a los problemas difíciles e intrincados.<sup>546</sup> Esto quiere decir que la dirección no puede descansar en modelos matemáticos, en fórmulas económicas, ni mucho menos en métodos prescriptivos sobre cómo dirigir mejor; solamente, debe conformarse con preparar, mediante la experiencia y el conocimiento práctico, el juicio y el criterio para cada circunstancia y situación.

---

<sup>544</sup> Mintzberg, H. (2005), p. 25.

<sup>545</sup> La ambigüedad es aquello que puede entenderse de varios modos o admitir distintas interpretaciones y dar, por consiguiente, motivo a dudas, incertidumbre o confusión (Real Academia Española).

<sup>546</sup> Mintzberg, H. (2005), p. 25.

En segundo lugar, Mintzberg comprendió que las empresas son organizaciones de naturaleza compleja; esto es, basadas en un sinnúmero de componentes y elementos diversos y enlazados entre sí, que dificultan su manejo y dirección. Por este hecho, considera que la dirección de una empresa requiere todo tipo de conocimientos tácitos que solo se adquieren con el contexto.<sup>547</sup>

Mintzberg es escéptico sobre el hecho de que la comprensión de un concepto teórico de la dirección es suficiente para dirigir con eficacia y, más bien, cree que la experiencia y la relación con el mundo exterior son lo decisivo a la hora de dirigir.

En tercer lugar, Mintzberg alertó sobre el problema que estaba surgiendo y es que, de la mano de la popularidad de Porter, las escuelas de negocios habían reducido el campo de la dirección general (*Business Policy*) al ámbito de la dirección estratégica, con la consecuencia negativa de convertir el campo en un área funcional más de la empresa y, especialmente, en un espacio de expertos especializados en técnicas analíticas a la hora de diseñar la estrategia. Como consecuencia de esto –dice el autor– se contribuye al desarrollo de directivos técnicos y racionalistas y se pierde el rumbo respecto de la visión generalista, la integración de saberes y el enfoque de la dirección como una habilidad humana y política. Veamos esta idea en palabras de Mintzberg: “Las actuales corrientes académicas de las escuelas de negocios giran en torno a la especialización, no a la integración; se ocupan de las diversas funciones de los negocios, no de la práctica de la dirección”.<sup>548</sup>

En cuarto lugar, Mintzberg es muy crítico con los programas MBA, por su excesivo énfasis analítico y su exagerada orientación al negocio y no a los aspectos medulares de la dirección. En su opinión, en cambio el proceso de síntesis directiva es la esencia misma de la dirección; esto es,

---

<sup>547</sup> Mintzberg, H. (2005), p. 21.

<sup>548</sup> Mintzberg, H. (2005), p. 49.

el proceso de componer, juntar y articular las piezas, bien sea de la empresa o de la organización, para conseguir unos determinados resultados. La síntesis implica para la dirección “unirlo todo en forma de visiones coherentes, organizaciones unificadas y sistemas integrados”.<sup>549</sup> Por último, y relacionado con lo anterior, Mintzberg concibió y definió el concepto de dirección en tres grandes pilares. Considera la dirección como obra, arte y ciencia, tres enfoques que deben darse a la vez. Fiel a su visión holística de la empresa y de la organización, cree que la dirección como arte aporta visión, pero puede caer en el narcisismo; asimismo, la obra contribuye con la experiencia de los aprendizajes del pasado, pero puede llevar a un estilo directivo tedioso, mientras que la ciencia suma el análisis y el rigor, pero es posible que conduzca a un estilo calculador. Sin embargo, a su juicio, la unidad de estos tres pilares contribuye a un equilibrio de todas las facetas de un directivo.<sup>550</sup>

A modo de conclusión sobre este libro de Mintzberg, puedo señalar que la obra, además de polémica y controversial, me aportó varias ideas que nutren este estudio. Por un lado, está la noción del directivo, cuya tarea esencial es la síntesis que, mediante el juicio o *judgement*, logra juzgar y actuar sobre las circunstancias y situaciones del momento. Esta visión de Mintzberg puede guardar cierta similitud con una visión de la dirección como una actividad prudencial.

Por otro lado, Mintzberg, al igual que Andrews y Drucker, considera la dirección como una actividad práctica que requiere la flexibilidad y la sensibilidad del artista, la experiencia del conocedor de su oficio (como el artesano o el alfarero), y la ciencia y el conocimiento de la persona racional que está orientada a las evidencias y los datos objetivos. Precisamente, la conjugación de esas tres maestrías (arte, obra y ciencia) es lo que convierte a la dirección en algo difícil, complejo

---

<sup>549</sup> Mintzberg, H. (2005), p. 50.

<sup>550</sup> “La dirección es una práctica que mezcla una buena cantidad de obra (experiencia) con una determinada cantidad de arte (perspectiva) y algo de ciencia (análisis)”. Véase Mintzberg, H. (2005), p. 13.

y, en ocasiones, indescifrable. Por esto, Mintzberg se convierte en una pieza fundamental para entender el proceso de la dirección general, sin exquisiteces teóricas ni elucubraciones por fuera de toda realidad.

En 2010, Mintzberg escribió el libro *Managing*,<sup>551</sup> con una doble intención. Primero quiso explorar si sus ideas acerca de la práctica directiva –publicadas en 1973 en su primera obra, *The nature of managerial work*– aún tenían vigencia. Esta vez entrevistó a veintinueve directivos de los más diversos sectores: banca, comercio, cine, gobierno, organizaciones sin ánimo de lucro y atención médica, entre otros. En segundo término, Mintzberg se enfocó en indagar sobre las principales actividades y características en la práctica directiva para comprenderla mejor, de tal forma que, esta vez, su objeto principal de estudio fue el directivo. Como resultado de esto, estructuró su obra alrededor de los siguientes temas: la práctica directiva, sus dinámicas y un modelo; después, enunció las dificultades propias de la actividad directiva, como la variedad de tareas y los problemas característicos de quien lleva a cabo esta función en la empresa. Mintzberg desarrolló un modelo de dirección a partir de su larga trayectoria académica y elaboró en su contenido una síntesis después de más de treinta y cinco años de haber escrito su primera obra. O sea, con este libro pretendió sentar las bases y los elementos clave de una teoría de la dirección de las organizaciones.

Veamos, los puntos más relevantes de este libro y su importancia según los objetivos del presente estudio.

Desde el momento en que Mintzberg escribió su libro, en 1973, ha sido poco lo que se ha avanzado conceptualmente sobre este campo.<sup>552</sup> Una de las razones que esbozó es que el liderazgo

---

<sup>551</sup> Mintzberg, H. (2010).

<sup>552</sup> De hecho, Mintzberg reconoció que la lista de roles que él señaló sobre la práctica directiva (interpersonales, informadores y decisorios) es tan solo eso, una lista. En ese momento (1973), estaba lejos de contribuir a una teoría o un modelo de la dirección. Por esto, el libro sí cumplía con tal pretensión.

ha eclipsado a la dirección y, como consecuencia de esto, algunos autores han perdido el entusiasmo por esta disciplina. Sin embargo, encontré que la dirección y el liderazgo son tremendamente afines, hasta el punto de señalar que el liderazgo es una dirección bien practicada. En ese orden de ideas, Mintzberg, con este libro, pretendió seguir desarrollando el campo de la dirección.

Mintzberg ha sido uno de los autores que más atención le ha prestado a la realidad verdadera de un directivo, más allá de las idealizaciones. Del mismo modo, descubrió y comprobó, después de varios años de poner a prueba sus hipótesis, que el trabajo directivo es una especie de “caos controlado” en el que imperan la frenética marcha de los acontecimientos, las acciones y los problemas. Por esto, desarrolló un modelo gerencial desidealizado de los supuestos fayolistas<sup>553</sup> y, más bien, lo incrustó en la realidad de un directivo que no llega a las exigencias de su día a día. Por ejemplo, un directivo entrevistado por Mintzberg reconoció que su trabajo gerencial es “una maldita cosa tras otra”.<sup>554</sup> Asimismo, este hecho llevó a Mintzberg a reconocer una verdad profunda: la práctica gerencial no es una sola cosa, sino todo combinado a la vez.

Mintzberg también presentó en este libro su modelo de dirección. Fundamentó dicho modelo en tres grandes planos o pilares de la práctica directiva, a saber: la información, las personas y la acción. Cada plano tiene una actividad y un objetivo central que debe desarrollar el directivo. Por ejemplo:

---

<sup>553</sup> Fayol consideraba que la actividad principal del directivo consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Véase Fayol, H. (2016), p. 61.

<sup>554</sup> Mintzberg, H. (2010), p. 25.

- a) Plano de la información: comunicar a las personas<sup>555</sup> y controlar la organización por medio de la información, difundir iniciativas y estrategias, generar la vocería mediante la centralidad del liderazgo del directivo como si fuera el eje nervioso de un sistema.
- b) Plano de las personas: conducir y energizar a las personas hacia los objetivos de la organización, mediante el desarrollo de las personas, el fortalecimiento de la cultura y de las redes, y la transmisión de las ideas.
- c) Plan de la acción: lograr la unidad de las personas hacia el objetivo de la organización, mediante los proyectos, la construcción de coaliciones y apoyando a los equipos.

Asimismo, Mintzberg utilizó la figura del reloj de arena para ejemplificar que el directivo es el vínculo entre el mundo exterior, o sea clientes, propietarios y proveedores, y el mundo interior, esto es directivos y empleados. Según esta figura, la función del directivo es la de negociar los intereses de cada una de estas partes, satisfacer las demandas y, naturalmente, cumplir el propósito principal de la empresa.

De igual modo, como particularidad del modelo de Mintzberg es posible señalar que el directivo está en el centro y debe responder por dos grandes asuntos: la unidad de la organización y satisfacer las necesidades del entorno (clientes y propiedad). La manera de hacer esto es mediante la acción indirecta; o sea, a través de otros, porque una de las características más claras de un directivo, para Mintzberg, es su capacidad de hacer que las cosas sucedan. Por eso, un gran directivo es, principalmente, un alentador, un animador capaz de suscitar el compromiso.<sup>556</sup>

---

<sup>555</sup> Mintzberg le dio mucha importancia a la comunicación como un sistema de cohesión y unidad en la organización. En este punto, honró las ideas de Chester I. Barnard y Philip Selznick, sobre comunicación, cultura y propósito (como también lo hizo Andrews). Véase Mintzberg, H. (2010), p. 201.

<sup>556</sup> Mintzberg tomó esta idea de la profesora de liderazgo de HBS Linda Hill, quien explicaba que la misión de un directivo, más allá de lograr el cumplimiento de las funciones y tareas, es generar en los colaboradores un compromiso que surja de su interior y conduzca a comportamientos basados en la convicción personal. Véase Hill, L. (2003).

Por último, Mintzberg identificó las principales competencias que debe tener o desarrollar un directivo de cara al logro de los objetivos de la organización y en el marco de los tres planos ya estudiados.

En primer término, consideró las “competencias personales”, que definió en torno a la reflexión personal sobre la experiencia y el pensamiento estratégico. En esta categoría también ubicó la gestión del tiempo personal y el de los demás, el estrés y la carrera. De igual modo, incluyó la programación del trabajo; o sea, las actividades para el establecimiento de prioridades, objetivos y decisiones clave.

En segundo lugar, tuvo en cuenta las “competencias interpersonales”. Mintzberg desarrolló este concepto alrededor de la categoría del liderazgo, mediante actividades como las mentorías, la retroalimentación, la negociación, el trabajo en equipo, la dirección en reuniones, el desarrollo de la cultura, la administración del rendimiento, y las relaciones internas y externas.

En tercer lugar, incluyó las “competencias para la información”, que desarrolló como aquellas que están encaminadas a generar flujos de información de doble vía; controlar; tomar decisiones y analizar información en actividades como, por ejemplo, el análisis de datos, de evaluaciones, de indicadores y de medidas de desempeño laboral.

En cuarto lugar, estimó las “competencias para la acción”. Relacionó estas con el diseño de una visión y un propósito organizacional, así como la movilización de la organización en función de objetivos, cambios, políticas, proyectos y resolución de problemas.

En conclusión, el libro *Managing* aportó una novedad especial al campo de la dirección, y es el intento de conceptualizar e integrar los elementos dispersos de la práctica directiva y procurar unirlos alrededor de una teoría de la dirección. En el mismo sentido, Mintzberg pretendió actualizar sus observaciones sobre la naturaleza de la dirección después de más de tres décadas de estudio.

En 2013, Mintzberg publicó el libro *Simply managing: What managers do and can do better*,<sup>557</sup> cuyo contenido es muy similar al de *Managing*” y que, de cara a los objetivos de este estudio, no aporta nuevos elementos que sean relevantes.

Luego, en 2015, Mintzberg viró hacia el campo académico de la responsabilidad social y, especialmente, hacia la relación entre la empresa y la sociedad. Por esto, escribió el libro, *Rebalancing society: Radical renewal beyond left, right and center*. En esta obra, al igual que Michael Porter, puso su acento en la problemática relacionada con la desarmonía entre el lucro y las expectativas sociales con respecto a la empresa.<sup>558</sup>

Mintzberg, lo mismo que hicieron en su momento Andrews, Porter y Drucker, en esta publicación se pregunta por la relación entre los negocios y la sociedad, dado que a él también le preocupa la difusión de un credo de los negocios basado en la premisa del *homo economicus* y el *self-interest*. Sus preocupaciones giran alrededor del papel que desempeña la dirección respecto a la promoción del bien común. Como antecedente, tenemos que Mintzberg, con Robert Simons y Kunal Basu, en 2002, escribió, en *MIT Sloan Management Review*, el artículo “Beyond selfishness”, en el que criticó duramente la filosofía del egoísmo, que permeó el campo empresarial, generó una falta de preocupación por las demás personas de la sociedad y, especialmente, perdió el sentido de generosidad.<sup>559</sup> En consecuencia, brevemente, mostraré algunas ideas de este autor sobre el rol del directivo en relación con la responsabilidad social.

En primer término, después de ser testigo del colapso de Enron y de la crisis financiera de 2008, Mintzberg reveló que la sociedad se encuentra en un profundo desequilibrio debido a un poder concentrado en la cabeza de las empresas y las corporaciones, que lleva a comportamientos

---

<sup>557</sup> Mintzberg, H. (2013).

<sup>558</sup> Aquí utilizo la versión en castellano, que fue titulada *La sociedad frente a las grandes corporaciones: La necesidad del equilibrio social*. Mintzberg, H. (2015).

<sup>559</sup> Véase Mintzberg, H.; Simons R. & Basu, K. (2002), pp. 67-74.

codiciosos de los directivos, quienes pretenden buscar la maximización de los beneficios a toda costa. A juicio de Mintzberg, esto se debe a la difusión, en el campo económico, de una ideología centrada en la premisa de que la persona, como agente económico, es un sujeto racionalizador que solo busca el propio interés.

Mintzberg argumentó que, si bien las ideas sobre la iniciativa y la responsabilidad individual se afincaron correctamente en la nación y la corporación estadounidense, terminaron desdibujándose y culminaron en un *ethos* individualista que generó innumerables comportamientos egoístas y depredadores del bien común y social.<sup>560</sup>

Para Mintzberg, una característica de la mentalidad economicista basada en el *homo economicus* es que las ideas como las externalidades y el exceso en el consumo de bienes –porque podemos permitirnoslo– generan una ideología consumista que produce unos daños irreparables al planeta.<sup>561</sup>

En virtud de esta problemática, Mintzberg consideró que la clave está en restablecer el equilibrio social mediante los tres pilares que sostienen la sociedad: el sector público, el sector privado y el sector plural, cada uno con un rol y un compromiso específicos. El primero, con el deber de ser respetable y confiable; el segundo, que debe ser responsable ante la sociedad y, el tercero, que ha de sustentarse en comunidades sólidas.

Mintzberg enfatizó en la importancia y la preponderancia del sector plural como agente de iniciativas sociales (así lo entendió también Tocqueville cuando observó la democracia en Estados

---

<sup>560</sup> En este punto, Mintzberg citó a Tocqueville y la expresión “el propio interés, bien entendido”, que es característico del espíritu de los Estados Unidos, tal como lo observó este agudo pensador francés. Véase Tocqueville, A. [1835(2000)], p. 484.

<sup>561</sup> Las externalidades de los economistas, como indica Mintzberg en este libro, no tienen en cuenta las consecuencias de las explotaciones de los recursos. Como ejemplo, Mintzberg explicó así el problema de las basuras: Todos podemos tirar toda la basura que queramos y no es obligatorio reciclar. Lo que nosotros podemos permitirnos, nuestro planeta no se lo puede permitir. El problema radica en que nuestros microcomportamientos están causando una macrodestrucción. Véase Mintzberg, H. (2015), p. 41.

Unidos, en el siglo XIX).<sup>562</sup> Esto se debe a que Mintzberg entendió que las asociaciones y las corporaciones de la más variada naturaleza están llamadas a promover el bien común y, sobre todo, a constituirse en verdaderas comunidades que, libremente, fortalezcan los esfuerzos colaborativos, con la idea de promover la convivencia y el bien colectivo.

Gracias a este enfoque, Mintzberg profundizó el concepto de las empresas como comunidades (*communityship*) que propendan por un mayor compromiso, se responsabilicen más por el todo y dejen de lado las ideas individualistas de búsqueda y maximización del propio interés por encima de todo. De hecho, Mintzberg, en 2009, presentó esta idea en un artículo que publicó en *Harvard Business Review*, cuyo título es “Rebuilding companies as communities”, en el que aspectos como el sentido de pertenencia y la preocupación por los demás son asuntos cruciales a la hora de construir las organizaciones dentro de las empresas.<sup>563</sup> Y la manera de lograrlo es mediante el liderazgo directivo que aliente el compromiso, la confianza y una cultura robusta.

Mintzberg intentó subir un peldaño en su análisis sociológico de la empresa y de la organización a partir de una mirada más amplia de la dirección según la óptica de las expectativas sociales. Llevó a cabo este ejercicio de la mano de uno de los pensadores más reconocidos en el campo de la responsabilidad individual, Alexis de Tocqueville, como también lo hizo Peter F. Drucker.

Para Mintzberg, el fomento de la asociatividad y, en general, de la promoción de las iniciativas sociales del sector plural puede ser el desencadenante que permita restablecer el equilibrio social perdido. Por otra parte, en el ámbito empresarial, la tarea del directivo consiste en construir la organización como una comunidad de personas en la que primen el sentido de

---

<sup>562</sup> Si los hombres quieren seguir siendo civilizados o llegar a serlo, el arte de asociarse debe crecer y perfeccionarse. Véanse Tocqueville, A. [1835(2000)], p. 206 y Mintzberg, H. (2015), p. 55.

<sup>563</sup> Mintzberg, H. (2009), pp. 1-6.

pertenencia, la confianza y la unidad a partir de ideas como el bien común y la ciudadanía responsable, de la mano del liderazgo directivo.

En este periodo, vimos a Mintzberg como escritor que intenta cerrar ideas y fortalecer sus conceptos del pasado con una mirada más actual, pero que mantiene sus principios generales. De igual forma, Mintzberg se atreve a formular un modelo de dirección basado en su experiencia, sus ideas sobre la enseñanza directiva y, principalmente, sus obras anteriores. Por último, al igual que Drucker, Mintzberg, al ser un escritor no solo prolífico sino también difusor y publicador, en varias de sus obras se repiten sus ideas. Esto es natural, pero es mi deber manifestarlo.

De igual forma, después de estudiar la trayectoria de este autor durante más de cuatro décadas, puedo señalar que es uno de los teóricos más importantes del *management* en el siglo XX. Muchos lo catalogan como el más polémico y controvertido, lo que es cierto. Sin embargo, su pensamiento diverso y crítico le aporta, al campo de la dirección, frescura, claridad y mucha comprensión de la naturaleza de la dirección y del directivo.

Mintzberg tiene varias facetas: el observador del directivo, el observador de la educación en negocios y el observador de sus colegas. No obstante, lo que realmente constituye la esencia de su tarea es la síntesis que hace del pensamiento crítico y no convencional con sus propias ideas a partir de sus experiencias.

Finalmente, Mintzberg goza de otro atributo muy importante, que deseo destacar aquí. Es dueño de una prosa clara, directa y amena, que es consecuente con su público, o sea con los directivos que aspiran a recibir mensajes claros, útiles y adecuados a su propia realidad. Por esto, Mintzberg, junto con Drucker, ha sido uno de los autores más influyentes en el gran público de la dirección, con mensajes claros y contundentes, mientras que Porter y Andrews tuvieron mayor

impacto gracias a la difusión a través de los canales académicos de las escuelas de negocios en Estados Unidos y Europa.

A continuación –al igual que he hecho en los capítulos anteriores– expondré las contribuciones, las limitaciones y los conceptos clave de este autor, con el objeto de diseñar y desarrollar un modelo integrado en dirección general.

## **2. Las contribuciones de Henry Mintzberg al proceso de la dirección general**

En términos muy generales, Mintzberg tiene una visión holística de la empresa; es decir, una mirada de la empresa que está enfocada en sus componentes esenciales y su interrelación. Asimismo, Mintzberg encaminó su esfuerzo –tanto en el contenido como en el método y el proceso de definir y llevar a cabo las actividades de la empresa– de una manera no del todo intencional y muy orientada por las situaciones y los momentos propios del devenir organizacional y del contexto.

A continuación, desarrollaré las contribuciones más importantes de Mintzberg al proceso de dirección general y presentaré una breve explicación de cada una de ellas. Veamos:

### **2.1. Foco en el directivo**

La mayor característica de Henry Mintzberg es su profundo interés por el directivo real, de carne y hueso, tal como ejecuta sus tareas y desarrolla sus actividades en el día a día. Este hecho le llevó a estudiar a muchos directivos de diversos sectores y en distintos momentos de su vida, lo cual le ayudó a descubrir una serie de realidades y mitos relacionados con la práctica directiva.

Una de las realidades más importante es el hecho de reconocer que la vida de un directivo no es lineal en el sentido de que cuenta con la pausa y la tranquilidad para pensar, planear y, luego, ejecutar lo pensado o planeado; en realidad, se trata de una actividad frenética, llena de interrupciones, presiones y un centenar diario de miniconversaciones que, fácilmente, terminan en múltiples decisiones.

Este interés académico se debió a que en su primer trabajo investigativo –su tesis doctoral– tuvo el objetivo de estudiar la vida diaria de los directivos. Por el talento y la capacidad que demostró en el desarrollo de este documento, comenzó a adquirir prestigio, de modo que el contenido de su trabajo se convirtió en un tema de referencia en el mundo de los negocios durante la década de 1970, hasta el punto que, en 1975, el artículo que resumía su tesis y fue publicado en *Harvard Business Review*, ganó el premio McKinsey como la mejor contribución a la comunidad de negocios.<sup>564</sup>

Mintzberg, al poner el foco en la práctica real del directivo, logró algo muy importante: la desidealización de la tarea directiva. Al hacerlo, mostró que la realidad directiva está unida a la incertidumbre, a las situaciones inesperadas y, sobre todo, a la necesidad de dar respuesta a las situaciones propias del día a día de una organización. Muchos de los directivos que conocieron las ideas de Mintzberg se vieron reflejados en las mismas problemáticas y afanes diarios. A mi juicio, este enfoque sobre la dirección constituye un aporte porque esta autor entendió que la dirección, más que una ciencia, es una práctica que se lleva a cabo en organizaciones humanas. También descubrió que la realidad directiva está cargada de situaciones complejas e inesperadas y de resultados inciertos, debido al alto nivel de impredecibilidad que proviene de las interacciones

---

<sup>564</sup> El artículo se titula “The manager’s job: folklore and fact” y ganó el premio Mckinsey en 1975. Disponible en <https://www.mcgill.ca/desautels/henry-mintzberg>. Consultado el 8 de noviembre de 2018.

humanas y de los cambios sociales. Igualmente, Mintzberg comprendió que la lógica de pensar y actuar no es secuencial; por el contrario, se enriquece con el actuar, el aprendizaje y la experiencia.

En última instancia, entendió que, al poner su foco en el directivo, aparece la materia prima de la tarea directiva; es decir, la acción y, particularmente, la experiencia que, como vimos, se acrecienta con la labor, el aprendizaje, la reflexión y, especialmente, con la memoria de aquello que funcionó bien y lo que no. Paradójicamente, este descubrimiento de Mintzberg acrecentó el interés de los empresarios y directivos por sus ideas, pero le restó el beneplácito de algunos sectores académicos de la dirección, quienes pretendían estudiar este campo como un saber científico, similar a la física o la biología.

## **2.2. El concepto integrador de la estrategia en la dirección**

Mintzberg ha sido uno de los más grandes estudiosos del campo de la dirección y de la estrategia, de manera sistemática y ordenada. El libro *Safari a la estrategia* es una buena prueba de esta afirmación. Gracias a esto, ha logrado demostrar que el concepto de estrategia no es único ni cuenta con una definición universalmente aceptada. Las definiciones más usadas y aceptadas son las de Michael Porter.<sup>565</sup> No obstante esto, Mintzberg logró crear y difundir un concepto englobante y abarcador de la estrategia según las situaciones y circunstancias de la organización, que ha llamado la estrategia de las 5 p (*plan, process, patron, perspective, position*). Mintzberg entendió que el proceso estratégico, o sea aquel que facilita el proceso de reflexión para definir objetivos, recursos y acciones, debe ser integrado y ha de constar de variados elementos. Por ello, desestimó las fórmulas únicas o los conceptos prescriptivos; por el contrario, creó combinaciones,

---

<sup>565</sup> Naturalmente, el uso de las definiciones va en proporción de la popularidad e influencia de los autores de turno y, como lo he expuesto, las ideas sobre la estrategia que más influencia han tenido en los últimos años son las de Michael E. Porter.

mezclas y usos de los conceptos de dirección según las circunstancias. Por ejemplo, una empresa puede determinar sus objetivos mediante el análisis de su posición, con la definición de un patrón de orientación y el establecimiento de unos planes. Todo al tiempo. En síntesis, Mintzberg cree que, en la dirección y, particularmente, con el proceso estratégico, el sincretismo de conceptos es una tarea ineludible para el directivo.<sup>566</sup>

Otro aspecto que Mintzberg captó (y está relacionado con lo anterior) es su comprensión de la dirección y de la tarea directiva como circunstancial y orientada por las situaciones particulares. Por eso, en este estudio he llamado a la dirección la disciplina prudencial por excelencia, porque se alimenta de las cosas particulares y, sobre todo, del juicio sobre las circunstancias.<sup>567</sup> Si bien Mintzberg no denominó ni definió la dirección según la filosofía de la prudencia política, sí vio el alcance contingente de la dirección y de la estrategia.<sup>568</sup>

En ese orden de ideas, Mintzberg vio que la estrategia como concepto de la dirección puede abarcar múltiples fines, usos y matices de comprensión; es decir, una estrategia para un empresario o un directivo es un concepto múltiple que involucra un derrotero, un objetivo, planes, programas, políticas, asignación de recursos, toma de decisiones, acciones orientadas por un objetivo, criterios y evaluación de los resultados. Por esto, la visión de Mintzberg sobre la estrategia es dinámica, envolvente y abierta a las circunstancias.

En resumen, el concepto de estrategia de Mintzberg es la consideración de una idea útil para dar forma al logro de objetivos teniendo en cuenta las variaciones de los hechos y las circunstancias que rodean la acción humana en una organización. Esto contribuyó, a la luz del

---

<sup>566</sup> Sincretismo es la combinación de distintas teorías, actitudes u opiniones (Real Academia Española).

<sup>567</sup> Véase el capítulo 1 del presente estudio, en el que abordo el concepto de la prudencia y su relación con la dirección a partir de las ideas del profesor Carlos Llano Cifuentes.

<sup>568</sup> La contingencia es la posibilidad de que algo suceda o no suceda (Real Academia Española).

presente estudio, a concebir la dirección como un sistema abierto, contingente y vulnerable a la incertidumbre y el azar.

### **2.3. El diseño organizacional**

Mintzberg, en el comienzo de su carrera, dedicó tiempo y energía a pensar en las estructuras en las organizaciones. Este hecho le llevó a generar una reflexión sobre las estructuras y sus interacciones de manera dinámica con los empleados y con su contexto exterior. Por esto, una de sus aportaciones en este campo es la definición de los elementos de toda organización.<sup>569</sup>

Lo novedoso de la visión de Mintzberg es el hecho de que las estructuras deben ser dinámicas y no pueden concebirse como cajones dentro de un organigrama; de tal forma que, en este tipo de organizaciones, han de asegurar unos flujos de información, actividades, procesos y decisiones. Asimismo, Mintzberg discriminó el tipo de estructura de acuerdo con la evolución misma de la empresa y según su tamaño o tiempo. Por ejemplo, una empresa pequeña cuyo dueño es el máximo directivo cuenta con estructuras del estilo de la supervisión directa, mientras que una corporación multinacional tiene estructuras divisionales con claras delimitaciones, tanto de funciones como de responsabilidad. En el mismo sentido, Mintzberg buscó que los elementos y niveles de la organización tuvieran puntos de diálogo en la estructura y se generaran múltiples interacciones que contribuyan a dos actividades centrales de las organizaciones: la división y la coordinación del trabajo.

De otro lado, si comparamos a Mintzberg con Andrews, Porter y Drucker, debe señalarse que el profesor canadiense fue quien trató el campo organizativo con más profundidad, extensión

---

<sup>569</sup> Mintzberg definió como elementos centrales de la organización el vértice estratégico, las operaciones, la línea media, el *staff* y la tecnoestructura. Véase Mintzberg, H. (1979).

y claridad. Andrews, por ejemplo, enfocó el tema de manera general y filosófica; Porter pasó por alto este campo y Drucker lo abordó desde una perspectiva amplia y especialmente basada en su experiencia con la General Motors. Sin embargo, Mintzberg es quien nos aporta elementos para comprender la naturaleza organizativa y, al tiempo, diseñar y poner en funcionamiento estructuras en las organizaciones.

Por todo lo anterior, Henry Mintzberg es un autor de estudio obligado para entender las estructuras organizacionales desde la perspectiva de la dirección general, porque su enfoque contribuye a comprender el diálogo entre la operación de cualquier organización y el vértice estratégico; sobre todo, la manera de lograr la eficacia con la ubicación de las personas, la disposición de los recursos y el manejo de la información.

#### **2.4. La comprensión del poder**

Mintzberg abordó un tema que en el campo de la dirección poco se ha estudiado y que se ha considerado propio del ámbito de la ciencia política.<sup>570</sup> Se trata del poder como una capacidad que subyace en las relaciones dentro de una organización. Mintzberg entendió el poder como una capacidad de afectar (causar efecto en) los resultados de las organizaciones.<sup>571</sup> Asimismo, consideró este fenómeno como un elemento crucial de una política de dirección.

Para Mintzberg, el comportamiento organizacional es un juego de poder con varios jugadores, llamados influenciadores, quienes buscan el control de las decisiones y acciones de la organización. Toda teoría de la dirección involucra una teoría del poder, porque, para el logro de

---

<sup>570</sup> Mintzberg, en el prefacio de *Power in and around organizations*, reconoce que el tema del poder, de las coaliciones y de los grupos de poder ha pertenecido al campo de la ciencia política, pero cree que es el momento de abordarlo de manera principal para el ámbito de la sociedad de las organizaciones. Véase Mintzberg, H. (1983). De igual manera, está Jeffrey Pfeffer, de Stanford University, destacado como otro profesor de dirección que se empeñó en estudiar, después de Mintzberg y de manera sistemática, el tema del poder en las organizaciones. Véase Pfeffer, J. (2010).

<sup>571</sup> Véase Mintzberg, H. (1983), p. 4.

los objetivos de una organización –en este caso, empresarial–, se requiere del uso del poder, a fin de que las cosas se hagan, y también de que se logren acuerdos y consensos con los grupos de interés, con el propósito de asegurar la consecución de los objetivos, así como la creación de coaliciones.

La dirección debe movilizar a las organizaciones en función de los objetivos y del logro de unos resultados. Para asegurar que se cumplan estos objetivos y resultados, existen unos factores movilizados de la voluntad humana, que son intrínsecos a la persona o extrínsecos a ella y son los que aseguran que la relación de mando y obediencia opere con eficacia. Pues bien, el poder es un elemento configurador de la voluntad humana hacia los fines de quien dirige; por tanto, es inherente a las relaciones dentro de una organización, si se quiere que las cosas se hagan y los objetivos se cumplan. En resumen, todo directivo necesita gobernabilidad, esto es, capacidad de poder que asegura el logro de los objetivos y la competencia para que la toma de decisiones sea efectiva. A mi juicio, la verdadera contribución de Mintzberg, en este punto, radica en que vio que el poder es un insumo central y determinante de la eficacia directiva.

En este orden de ideas, Mintzberg concibió al directivo con unos instrumentos para el logro de los objetivos de la organización. Denominó a estos instrumentos influencias, o sea de lo que se sirve el poder para actuar. En consecuencia, todo directivo debe asegurar para sí una o varias de estas influencias a fin de lograr los objetivos.

Las cuatro influencias que detectó Mintzberg son: de autoridad, de ideología, de habilidades y de política. Cada una facilita un mejor sometimiento de la voluntad de quien dirige de manera voluntaria. Así, la autoridad se basa en las estructuras, las compensaciones y los sistemas de control; la ideología se apoya en la elaboración de unas creencias comunes y la identificación con estas en un grupo; las habilidades residen en la experticia de algunas personas

en la organización; y, por último, la política se concibe como un campo de búsqueda de intereses comunes y acuerdos transitorios en función de alcanzar el poder.

Como se puede observar, Mintzberg pretendió demostrar que un directivo debe asegurar y construir una base de poder para que alcance la efectividad en el logro de sus expectativas y preferencias. Asimismo, vio que la influencia más fuerte sobre los grupos humanos es la ideología o el espíritu de cuerpo, pero que toda dirección necesita de una mezcla y combinación de cada una de ellas. A la luz de este estudio, descubrir los sistemas de influencia de Mintzberg nos ayuda a entender que, en el campo de la dirección general de empresas y en su práctica, se debe dedicar un capítulo especial a entender el poder, sus dinámicas y las claves de su eficacia.

Como conclusión de este apartado, señalo que Mintzberg ha sido uno de los grandes teóricos del poder en la dirección, porque supo entender la complejidad de las relaciones de dominación que existe en las organizaciones y su importancia de cara al cumplimiento libre y racional de los objetivos planteados por sus miembros. Por este hecho, el poder se constituye en un factor clave a la hora de proponer un proceso integrado de dirección general para una organización.

## **2.5. La visión crítica de las corrientes dominantes**

Mintzberg ha sido uno de los escritores en dirección más polémicos y controvertidos. Una de las razones de estos apelativos se debe a su espíritu crítico de las corrientes dominantes de la dirección. Muy conocidas son sus críticas a autores como Igor Ansoff, Michael E. Porter y Kenneth R. Andrews. De igual forma, Mintzberg se cuidó de mostrar o presentar alternativas a las críticas que hacía. Este hecho le da valor porque se ha apartado de lo políticamente correcto y trata de ir al fondo de los asuntos en la dirección.

Mintzberg, por ejemplo, criticó a Ansoff y a Andrews porque estos autores creían que la dirección y la estrategia eran fenómenos secuenciales y estáticos; de igual forma, catalogaba a Porter como excesivamente analítico y muy dado a las generalizaciones útiles de tipo prescriptivo. Esta visión, que se recoge de manera sistemática en el libro *Strategy safari*, ayuda a tener una comprensión integral del fenómeno y de la evolución de la dirección y la estrategia en los últimos cincuenta años.

Mintzberg propuso dos cosas de cara a su legado en dirección: (1) la importancia del “aprendizaje” en el desarrollo y la puesta en marcha de las estrategias empresariales y (2) la síntesis de las estrategias según el momento y la situación en que se encuentre la empresa. Denominó a esto las “configuraciones”. Como resultado de ello, señaló las deficiencias de las corrientes de pensamiento predominantes y, por su parte, presentó el modelo de dirección que más se ajustaba a sus expectativas sobre la realidad, la persona y el acto de dirigir. Lo anterior, dicho sea de paso, iba en camino de concebir la dirección como un sistema abierto.

En este estudio, recojo el hecho de que Mintzberg me ayudó a encontrar las limitaciones, principalmente de Andrews y de Porter, y, al mismo tiempo, me permitió ver la importancia de entender la dirección como un proyecto abierto, inacabado, contingente y sujeto al azar y a las circunstancias, lo que imposibilita la creación de una teoría que abarque todo y la explicación definitiva de los aspectos de la dirección. De la mano de Drucker y de Mintzberg, comprendí que la dirección es una práctica que se perfecciona a medida que se lleva a cabo (experiencia); que se alimenta de la reflexión, el juicio (*judgement*) y el contexto, y culmina –como indicó Mintzberg en *Managers, not MBAs*– en la síntesis.

A modo de conclusión, citaré a Mintzberg en lo que considero que es lo más valioso de su pensamiento sobre la dirección de una empresa y que resume, a mi entender, lo preponderante de su concepción intelectual:

La síntesis es la esencia de la dirección. Dentro de sus propios conceptos los directivos tienen que unirlo todo en forma de visiones coherentes, organizaciones unificadas, sistemas integrados, etc. Eso es lo que provoca que la dirección sea tan difícil e interesante. No es que directivos necesiten más análisis; más bien es que lo necesitan como un *input* más para realizar la síntesis, y esa es la parte más complicada.<sup>572</sup>

### **3. Las limitaciones de Henry Mintzberg al proceso de la dirección general**

Estudiaré, enseguida, las limitaciones y debilidades académicas del enfoque de Henry Mintzberg respecto de su concepción del proceso de dirección y la forma de entender la empresa. Por ello, he desarrollado cada una de estas limitaciones y presentaré una breve explicación de ellas, como he venido haciéndolo a lo largo de este estudio.

#### **3.1. Desestimación de la toma de decisiones**

En su obra inicial, Mintzberg les dio mucha importancia a los roles decisorios de un directivo.<sup>573</sup> Sin embargo, con el paso del tiempo, fue desdibujando esta función, así como el rol de la dirección general.<sup>574</sup> Por esto, al proponer su modelo de dirección en el libro *Managing*, la capacidad de toma de decisiones no aparece como algo relevante. En cambio, se enfocó en

---

<sup>572</sup> Mintzberg, H. (2004), p. 50.

<sup>573</sup> Concretamente, en la obra *The nature of managerial work*, de 1973.

<sup>574</sup> Véase también García, S. (2015), p. 303.

entender la naturaleza de la dirección como aquella en la que un directivo busca lograr equilibrios y administrar la complejidad propia de las organizaciones.

En ese orden de ideas, si se compara a Mintzberg con Andrews, Porter y Drucker, es posible observar que, entre todos, es quien menos peso le da a la toma de decisiones como actividad esencial de la dirección. Andrews la consideraba una función del campo de la *Business Policy*; Drucker afirmaba que es la esencia de la actividad directiva y para Porter es el resultado que se espera de los análisis competitivos. No obstante lo anterior, lo contradictorio de la visión de Mintzberg sobre este particular es que no contempla la toma de decisiones, pero, al mismo tiempo, señala que la función de síntesis es la esencia de la dirección. Aun así, queda la sensación de que Mintzberg deja a un lado la actividad de la toma de decisiones y la sustituye por unos planos como la información, las personas y la acción; y lo relativo a las decisiones pasa a un lugar secundario.

El desinterés de Mintzberg por la toma de decisiones se debió a que su énfasis gravitó alrededor del desorden y del caos imperante en la actividad directiva. En efecto, denomina la actividad directiva como un “caos controlado” o un “orden desorganizado”, para indicar que las organizaciones están marcadas por múltiples situaciones que hacen perder el control. Por esta razón, se enfocó en restablecer el orden y el equilibrio en la organización, con acciones sobre las personas y la información, pero no tuvo en cuenta la racionalidad y la lógica de la toma de decisiones, aun en condiciones de incertidumbre y complejidad, como un factor clave del quehacer directivo.

Incluso en la etapa final de su actividad académica, Mintzberg dio más importancia a la capacidad negociadora de la dirección que a la toma de decisiones, por cuanto cree que el directivo tiene que conciliar los intereses de las coaliciones internas (empleados) con los de las coaliciones externas (propietarios). Esto es cierto, pero parcial, porque la verdadera naturaleza y finalidad

de una persona y de una organización están determinadas por su capacidad de tomar decisiones para avanzar en la dirección elegida.

Al recapitular sobre este punto, puedo decir que Mintzberg, aunque en sus escritos de 1973 dio mucha importancia al rol decisorio del director, con el tiempo se fue desvaneciendo esa función. A mi juicio, este hecho se convierte en una limitación porque, como se ha estudiado ampliamente en los autores precedentes, la dirección general de una empresa ejerce una actividad que se constituye en el motor que pone en movimiento a los directivos y a toda la organización.

Considero que la capacidad de tomar decisiones prudentiales –aquellas que juzgan las situaciones y circunstancias especiales de la empresa en cada momento y de acuerdo con una idea de bien común y de justicia– son esenciales en el proceso de dirección general. En consecuencia, un modelo o proceso de dirección general sin este componente sería insuficiente y se quedaría corto respecto a su método y su alcance.

### **3.2. Crítica a la enseñanza y a sus métodos**

Mintzberg hizo una crítica a la enseñanza de la dirección, que contó con un gran reconocimiento de la comunidad académica, por su ingenio y porque estaba bien estructurada. En el libro *Managers not MBAs*, señaló que estos populares programas académicos fueron virando del campo de la dirección hacia el ámbito de los negocios y en ese camino se convirtieron en programas especializados, técnicos, analíticos y centrados en la disciplina económica, como base de su objeto de estudios.<sup>575</sup> Entonces, en ese camino se perdió la riqueza de la dirección con todas

---

<sup>575</sup> “Los programas se pierden entre tanto análisis y técnicas y no enseñan lo fundamental: trabajar con gente, cerrar tratos, procesar información vaga”. Véase Mintzberg, H. (2005), p. 55.

sus aristas éticas, políticas, humanísticas y, sobre todo, basadas en las áreas del saber de la persona y de la organización, como la psicología, la sociología o la historia.<sup>576</sup>

El acierto de la crítica de Mintzberg está en que, en las escuelas de negocios, la dirección general se convirtió en dirección estratégica, y los postulados de la dirección general, afincados en la *Business Policy* (como la toma de decisiones, la resolución de problemas, el punto de vista generalista o de política, etc.), se fueron desdibujando en favor del análisis, la técnica, la especialización y, principalmente, en una mirada más económica de los negocios.<sup>577</sup>

En este sentido, Mintzberg dijo con fuerza que la formación en negocios se había enfocado de manera excesiva en el análisis y las técnicas, y habría perdido la riqueza del juicio (*judgement*), que es propio de esta disciplina. De igual forma, señaló que la dirección dejó de entenderse como una práctica para virar al campo de las pretensiones científicas, con una mayor influencia de las ciencias económicas, estadísticas y, en general, cuantitativas.

Al respecto, el mayor aporte que hizo Mintzberg con esta crítica es la distinción entre negocios y dirección, dado que, como vimos, cada uno de estos conceptos tiene una dinámica y una naturaleza distintas. El problema radicó en que la dirección fue reducida a los negocios; el enfoque se centró más en los aspectos económicos del negocio (competencia, entorno, demanda) y se olvidó el resto de las consideraciones relacionadas con la organización, como las relaciones, la política, la ética o las decisiones propias de una actividad directiva.<sup>578</sup>

Gracias a esa claridad, Mintzberg se enfocó en el método de enseñanza apropiado para la dirección como una práctica y, por esta razón, propuso actividades tendientes a fortalecer

---

<sup>576</sup> Mintzberg, H. (2005), p. 46.

<sup>577</sup> Este hecho fue analizado ampliamente en el trabajo de investigación de mi autoría, denominado “La evolución de Business Policy en Harvard Business School”. Véase Gómez Osorio, J. I. (2015). En el mismo sentido, Mintzberg explicó, en el libro *Managers not MBAs*, el hecho de que la dirección en HBS pasó a denominarse estrategia, de la mano del profesor Michael E. Porter. Véase Mintzberg, H. (2005), p. 47.

<sup>578</sup> Mintzberg, H. (2005), pp. 46 y 47.

habilidades y capacidades en los directivos, tales como reflexión, retroalimentación (*feedback*), casos, simulaciones y prácticas en el puesto de trabajo. No obstante, su mayor error, según mi criterio, fue convertir su propuesta en un programa académico que denominó IMPP (International Management Practice Program). La razón es que –creo– este hecho puede generar confusiones entre los intereses académicos e investigativos y los intereses comerciales del programa. Asimismo, la popularidad de Mintzberg puede terminar generando una amplia difusión académica de un proyecto económico.

Al recapitular, Mintzberg pudo perder credibilidad académica cuando agenció su propio proyecto educativo sin tener en cuenta que la función de los académicos de prestigio es servir al avance y la consolidación del conocimiento, y el usufructo de esta actividad es una consecuencia y no un fin en sí mismo.

En el campo de los libros de divulgación, es muy común que los autores ofrezcan recursos, seminarios, cursos y talleres sobre sus conceptos;<sup>579</sup> sin embargo, en el ámbito académico no es usual ni bien visto que los profesores generen actividades comerciales alrededor de sus conceptos, debido a que sus foros de difusión son de tipo académico, como las conferencias, los encuentros y las publicaciones. La remuneración del conocimiento de los académicos debe provenir, principalmente, de la actividad docente e investigativa y no de una empresa de servicios educativos, porque su labor migra de la condición académica a la condición comercial y, como consecuencia, se puede perder la *auctoritas* que produce el saber socialmente reconocido. Sabemos que es un tema polémico, que tiene muchas aristas; no obstante, en mi opinión, la tarea académica

---

<sup>579</sup> Como ejemplo de esto tenemos a Stephen Covey, Robin S. Sharma, Anthony Robbins, Jim Rohn o Brian Tracy, entre otros, quienes tienen empresas dedicadas a la explotación comercial de sus ideas por medio de libros, conferencias, seminarios, *coaching*, etc.

e investigativa debe estar separada de la explotación comercial y mercantil, para el caso de un académico.

### **3.3. Visión pesimista del quehacer directivo**

Mintzberg comenzó su producción en el campo de la dirección con su tesis doctoral, que, a su vez, fue la base del libro *The nature of managerial work* (1973). Este es un libro esencialmente descriptivo, y en este su autor observó, como lo haría un científico en un laboratorio, las rutinas diarias de un directivo. Fruto de este trabajo, Mintzberg llegó a unas conclusiones muy esclarecedoras de la actividad directiva. Entre otras cosas, dice que un directivo es una persona agobiada por las presiones, las interrupciones, las prisas y las pequeñas conversaciones que llevan a las decisiones. Pues bien, esa finura y ese acierto para detectar las dificultades de la tarea directiva condujeron a Mintzberg al extremo de concebir de manera pesimista la naturaleza humana del directivo, aceptando la premisa del “caos controlado” como algo dado en la práctica directiva.

En consecuencia, los ideales de orden, excelencia y mejoramiento, propios del ser humano, quedaron, en el pensamiento de Mintzberg, relegados a la dura realidad de la frenética actividad directiva. Esto, naturalmente, puede llevar al conformismo y a la permanencia del directivo en su zona de comodidad con el argumento de que la práctica directiva es así, como algo irremediable.

Esta tensión entre el “ser de las cosas” y el “deber ser de las cosas” es la típica disputa entre el enfoque de Aristóteles y el de Adam Smith. El primero consideraba a la persona como un ser que busca la excelencia a partir de la virtud, mientras que el segundo partía de una premisa que considera a la persona como alguien cuyos comportamientos obedecen no a la benevolencia sino al propio interés. Aristóteles creía en las capacidades y potencialidades del individuo, y Smith, en la descripción del ser humano como naturalmente egoísta y orientado a sus propias necesidades.

El gran problema de las dos visiones no está solamente en la imagen de la persona, sino también, en última instancia, en una premisa explicativa de la conducta humana, cerrada a particularidades, excepciones y posibilidades de cambio. Por ejemplo, ante las ideas de Mintzberg, un directivo puede tomar dos caminos: aceptar esa realidad como algo dado o luchar por mejorar sus capacidades directivas y trabajar para cambiar las causas del desorden, las presiones y el agobio.

En conclusión, estimo que las ideas de Mintzberg sobre la naturaleza directiva dan luces para entender las contradicciones y complejidades del cargo, pero este hecho no obsta para que se mantenga el *statu quo* y la premisa de entrada de este autor, la cual considera que el caos es una condición del trabajo directivo en una organización sin que haya lugar a mejoras o cambios.

#### **3.4. El riesgo de la improvisación debido a la falta de orientación**

Mintzberg es un defensor de la idea de que un directivo debe ser flexible ante la realidad y, como consecuencia de esto, ha de estar abierto a los cambios de su contexto y circunstancias para reaccionar a su favor. Esta idea, que defendió vehemente, se debe a sus fuertes críticas a los modelos estáticos de planeación de Andrews, Ansoff y Porter. Por esto, Mintzberg es considerado el creador del concepto de estrategia emergente, que consiste en la capacidad del directivo para proponer objetivos y acciones conforme a las realidades y situaciones del momento.<sup>580</sup> Este hecho le significó un gran reconocimiento, por su aporte a la dirección de las respuestas emergentes ante los hechos inesperados. Sin embargo, el gran riesgo de este enfoque está en la improvisación y la respuesta y reacción a los acontecimientos sin contar con una dirección o propósito claros.

---

<sup>580</sup> Mintzberg disertó sobre este tema, principalmente, en las obras *El proceso estratégico*, *Safari a la estrategia* y *El surgimiento y caída de la planeación estratégica* (*The rise and fall of strategic planning*).

Como hemos visto, todo proceso de dirección requiere un insumo fundamental: los objetivos. También son necesarias la orientación y la dirección de la organización hacia un futuro elegido y las decisiones que contribuyan a esa imagen de futuro. Por esto, un énfasis desmedido en las estrategias emergentes, sin un norte claro, puede contribuir al activismo o al movimiento sin una clara dirección. Por consiguiente, este fenómeno produce dos riesgos: (1) una postura reactiva de la dirección según las circunstancias y (2) un enfoque de solución de problemas sin que se considere lo que la organización realmente quiere alcanzar.

La consecuencia natural de orientar a la empresa según objetivos emergentes está en que se puede dar la posibilidad y correr el riesgo de cambiar su naturaleza y esencia. Un directivo o empresario, por aprovechar grandes oportunidades, puede caer en la trampa de terminar en muchos negocios, sectores y países que desconoce o sin la capacidad operativa para poderlos atender. Como ejemplo, está el empresario que tiene un negocio rentable y próspero, pero capitaliza sus excedentes en otros negocios de oportunidad; sin embargo, descubre que, a medida que avanza, no cuenta con los conocimientos especializados de esa industria ni con el personal idóneo para dirigirlo. Entonces, la consecuencia de capturar las oportunidades emergentes son las pérdidas para la empresa y pocas posibilidades de crecimiento de su negocio principal.

Uno de los grandes aprendizajes de la dirección de empresas en el siglo XX se le debe a la General Motors, gracias a las observaciones de Sloan y Drucker. Pues bien, el avance se produjo cuando se entendió que toda empresa necesita una dirección con un sentido de orientación, orden y racionalidad en la toma de decisiones, a partir de datos y hechos. Por eso, las empresas crearon sistemas de objetivos, valores y, sobre todo, comités para la toma de decisiones, con el fin de evitar la subjetividad del directivo de turno.<sup>581</sup>

---

<sup>581</sup> Véanse Drucker, P. F. [1946(2006)] y Sloan, A. P. [1963(1979)].

Por lo tanto, con el modelo de estrategia emergente de Mintzberg, si no se matiza y modera, se corre el riesgo de convertir al directivo en un tomador instantáneo de decisiones según las circunstancias del momento, so pretexto de oportunidades emergentes.

A mi juicio, Mintzberg dio en el punto de reconocer la necesidad que debe tener el directivo de ser flexible ante las oportunidades y la retroalimentación que brinda la realidad con respecto a sus acciones. Sin embargo, el mayor aporte del campo de la dirección a la empresa está en el reconocimiento de la necesidad de los objetivos que expresan tanto las preferencias de los propietarios como de los directivos de una empresa. Por lo tanto, considero que el equilibrio entre la flexibilidad y la dirección intencionada es lo conveniente para un modelo integrado, con el fin de no caer en el extremo del activismo sin dirección o la planeación sin flexibilidad y adaptación.

#### **4. Henry Mintzberg: conceptos clave para un modelo integrado para la dirección general de una empresa**

Veremos en este punto la síntesis de las ideas de Mintzberg sobre la dirección general. Porque, gracias a esta síntesis, extraeré los principales conceptos de su pensamiento, con el fin de aportar los conceptos clave del autor que nos brinden los elementos necesarios para el diseño de un modelo integrado de dirección general. Seguiré la secuencia que he utilizado en los capítulos anteriores.

##### **4.1. El concepto de la dirección de Mintzberg**

Después de estudiar a Mintzberg a fondo, he llegado a la conclusión de que su mayor aportación al proceso de dirección es su enfoque abierto a la realidad de la dirección general. Para

Mintzberg, la dirección debe responder al hecho de que las empresas son fenómenos complejos.<sup>582</sup> Por ese hecho, considera que la dirección debe encarar las situaciones ambiguas, inciertas y circunstanciales que ofrece la realidad empresarial. Esta es una razón suficiente para que el directivo o mánager lleve a cabo su actividad mediante las decisiones que se basan, entre otros, en la experiencia, el criterio y la intuición.<sup>583</sup>

Mintzberg concibe la dirección como como un proceso separado del negocio y eso ayuda a entender la particularidad de cada uno y la manera como debe abordarse su estudio. A este respecto, el enfoque de Mintzberg se resume en la expresión “La práctica del negocio no es lo mismo que la práctica de la dirección”<sup>584</sup>. Esto significa que el negocio requiere de habilidades tales como la iniciativa, asumir riesgos y satisfacer necesidades de clientes, mientras que la dirección tiene que ver con la dirección y organización de personas, recursos y estructuras a los fines del negocio. Por esta razón, Mintzberg ayuda a comprender estos procesos como distintos, pero necesariamente complementarios.

Para Mintzberg, el proceso de dirección tiene distintas naturalezas. Es una *práctica* porque se lleva a cabo en la realidad mediante la experiencia y el juicio. De igual modo, es un *arte* porque se lleva a cabo a partir de unas técnicas y herramientas y, por lo tanto, requiere de ciertas habilidades especiales. Por último, es una *ciencia* porque se basa en un cuerpo de conocimientos que forman parte del quehacer del directivo<sup>585</sup>.

---

<sup>582</sup> Mintzberg, H. (2005), p. 21.

<sup>583</sup> Mintzberg, H. (2005), p. 25.

<sup>584</sup> Véase Mintzberg, H. (2005), p. 46.

<sup>585</sup> La *práctica* es la capacidad de quien piensa o actúa ajustándose a la realidad y persiguiendo, normalmente, un fin útil. Asimismo, el *oficio* es una ocupación habitual, mientras que el *arte* es una habilidad para hacer algo y la *ciencia* es un saber o conocimientos relativo a algún objeto de estudios (significados tomados de la Real Academia Española). Como se deduce de lo anterior, esta combinación de significados evidencia que la dirección está unida a la persona y a sus habilidades, conocimientos, fines, decisiones y acciones.

De igual modo, Mintzberg muestra la dirección como una realidad basada en las situaciones que, por naturaleza, están bajo la influencia del contexto, la ambigüedad, la complejidad, lo inesperado y los problemas difíciles e intrincados<sup>586</sup>. Por esta razón, considera que la práctica de la dirección –que se caracteriza por la ambigüedad– debe apoyarse en el juicio y la experiencia del directivo, para poder llegar a los fines que se propone<sup>587</sup>. Eso implica, en último término, un enfoque dinámico, adaptativo y no lineal de la naturaleza directiva.

Como podemos observar, la mirada de Mintzberg sobre la dirección está abierta a la realidad y sus manifestaciones. Con base en esta característica, Mintzberg construye un cuerpo teórico que se puede adaptar a la realidad según las circunstancias más variadas y cambiantes de la realidad empresarial. Este hecho traza un puente entre el pensamiento de Mintzberg y el concepto clásico de la prudencia porque recoge cada uno de los elementos propios de la prudencia; a saber, el discernimiento, el juicio, la decisión y la acción a partir de las circunstancias. Sobre este particular, un estudioso de Mintzberg, Santiago García, señala lo siguiente: “La dirección como práctica de Mintzberg dialoga de continuo con la prudencia”.<sup>588</sup>

#### **4.2. La síntesis como la esencia de la dirección<sup>589</sup>**

Mintzberg definió la esencia de la dirección como la síntesis que hace el directivo.<sup>590</sup> “Dentro de sus propios conceptos, los directivos tienen que unirlo todo en forma de visiones coherentes”, decía Mintzberg.<sup>591</sup> Esta idea es muy importante porque ubica al directivo en la compleja tarea de recibir información, interpretar percepciones, entender la realidad de las cosas

---

<sup>586</sup> Mintzberg, H. (2005), p. 25.

<sup>587</sup> Mintzberg, H. (2005), p. 21.

<sup>588</sup> Véase García, S. (2015), p. 264.

<sup>589</sup> La síntesis es la composición de un todo por la reunión de sus partes (Real Academia Española).

<sup>590</sup> Mintzberg, H. (2005), p. 50.

<sup>591</sup> Mintzberg, H. (2005), p. 50.

y comprender el contexto, los acontecimientos y las intenciones visibles y no visibles de las personas para filtrarlas y tamizarlas en su pensamiento a fin de convertirlas en una síntesis que se traduce en decisiones, acciones, objetivos y comportamientos. A mi juicio, este es un elemento nuclear de la función de un director general y constituye el reconocimiento de la existencia de una postura que en una organización efectúa la síntesis necesaria para dirigir, mediante reglas, políticas, decisiones y objetivos comunes, al grupo que preside.

En este sentido, Mintzberg tenía plena afinidad con Andrews y Drucker, porque los tres creían que la esencia de todo proceso directivo comienza y termina con el desarrollo del juicio (*judgement*), el criterio o la sabiduría práctica, aspectos de los que he venido hablando a lo largo de este estudio.<sup>592</sup> El factor dinámico y no lineal del proceso directivo es el que exige adecuar las decisiones según las circunstancias y en función de unos objetivos y valores, mediante el uso tanto de la experiencia como de la reflexión y la deliberación, para acercarse a una comprensión final de la realidad.

De igual modo, esta función de síntesis es central para el proceso de dirección general porque reconoce plenamente una realidad tanto de la dirección como de las organizaciones; a saber, es la presencia de la complejidad, de la ambigüedad y la existencia de eventos inesperados y aleatorios, para lo cual no caben las recetas, las fórmulas preconcebidas ni mucho menos los planes. Por esto, una buena síntesis ayuda a un directivo a trabajar sobre la base de las contingencias, partiendo de la impredecibilidad de la libertad humana, que puede conducir a acciones, inesperadas o comportamientos irracionales o egoístas, y culmina en decisiones y acciones que reflejan el cumplimiento de los objetivos de la organización como un todo.

---

<sup>592</sup> Para dirigir se requieren “habilidades como el juicio, la experiencia, la intuición y la sabiduría”. Véase Mintzberg, H. (2005), p. 25.

La síntesis (que no solo se expresa en las decisiones) es un elemento central del proceso directivo en la medida en que permite darles dinámica, respuesta y flexibilidad a las situaciones externas e internas que son propias de la tarea directiva mediante un pensamiento integrado y una acción eficaz, que, como hemos visto, constituye el meollo de la prudencia directiva: la síntesis entre la reflexión y la práctica materializada en acciones, decisiones y comportamientos.

#### **4.3. Las estrategias emergentes como elementos dinámicos de los objetivos**

Así como el reconocimiento de Drucker provino de crear un sistema de objetivos, Mintzberg trabajó por la idea de convertir los objetivos en algo vivo, dinámico y versátil. A esta concepción, Mintzberg le puso el nombre de “estrategias emergentes”. Su propósito con las estrategias emergentes es el de dotar a los directivos de la capacidad de responder a los eventos no previstos ni calculados para sacar ventaja de ellos y, sobre todo, adaptarse a la retroalimentación surgida de la ejecución en la realidad y no en el papel o la sala de juntas.

La mejor metáfora que ilustra el pensamiento de Mintzberg es la de Teseo, en la historia de la mitología griega, que narra el viaje en barco de su protagonista, de Creta a Atenas. A medida que Teseo iba navegando, cambiaba las piezas del barco sin detenerse para repararlo. El mensaje detrás de la historia es que el barco continuaba siendo el mismo y el destino también; pero, durante el trayecto, la tripulación cambiaba las piezas de la nave para poderla mantener a flote. En el campo de las organizaciones, y como reflejo de las ideas de Mintzberg, el mensaje es similar, porque lo importante de perseguir las metas es mantener la identidad de la empresa, pero los objetivos y las decisiones pueden variar según las circunstancias, el aprendizaje de la ejecución y, especialmente, las oportunidades.

Por lo anterior, el valor de Mintzberg, respecto de Andrews, Drucker y Porter, está en descubrir el peso que tienen los fenómenos como el azar, la casualidad y las circunstancias en la definición de objetivos y en la adopción de decisiones por las personas con iniciativa, bien sea empresarial o directiva. En consecuencia, Mintzberg intentó preparar al directivo para todo lo que minimiza el conocimiento científico, y consiste en aquello que no controla: lo inesperado, lo fortuito, los eventos no previstos y la voluntad humana.<sup>593</sup>

Mintzberg generó un punto de inflexión en el ámbito de la dirección general al introducir en la agenda académica y empresarial una nueva dimensión de los objetivos y de la estrategia y, con esto, un nuevo punto de análisis sobre la verdadera naturaleza de la dirección de empresas y, consecuentemente, de la dirección estratégica. El mismo Mintzberg reconoce esta situación a partir de este comentario que aparece en el libro *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*:

Cuando yo era joven, me imaginaba una oficina donde se elaboraban los conceptos estratégicos para toda la compañía. Más tarde no encontré tal oficina... la estrategia de la compañía tal vez ni siquiera existe en la mente de un individuo. Ciertamente, yo no sé dónde está escrita. Simplemente, se transmite por medio de las decisiones que se toman”.<sup>594</sup>

---

<sup>593</sup> El pensador libanés, Nassim Nicholas Taleb (1960) escribió sobre este tema el libro que ha generado toda una corriente de pensamiento en dicho campo. La obra se titula *The black swan: The impact of the highly improbable* (2007). La tesis principal de Taleb es que las personas tienden a subestimar los eventos altamente significativos, pero impredecibles, y recuerda que los acontecimientos inesperados han dado forma a la historia, la tecnología, la ciencia y la cultura. Véase Taleb, N. (2015).

<sup>594</sup> Mintzberg, H. y Quinn, H. B. [1991(1993)], p. 109.

#### 4.4. El papel de la cultura en la dirección de una empresa

Mintzberg hizo eco al autor clásico en dirección Philip Selznick,<sup>595</sup> en el tema de valorar la cultura en las organizaciones como la expresión del carácter organizacional más profundo, o sea aquello que genera, en los miembros de un grupo, identidad, cohesión y sentido de pertenencia.

Para Mintzberg, la cultura es una ideología predominante dentro de una organización y se constituye en un sistema rico en valores y creencias compartidas que permiten distinguir a un grupo de otros grupos humanos. La importancia de la cultura, para Mintzberg, radica en que es capaz de crear unidad y sentido de lo colectivo, lo cual facilita y propicia el cumplimiento de la mayor necesidad de cualquier organización: la colaboración libre.<sup>596</sup>

A la luz de este estudio, el énfasis en la cultura se convierte en un elemento representativo de un proceso integrado de dirección general porque genera una fuerte relación entre la dirección y las demás personas bajo autoridad. Esta se basa en la legitimidad que surge por el libre convencimiento, mas no por el poder o la dominación.<sup>597</sup> Tal hecho, sin duda, genera una expresión de incremento de la libertad que enriquece el proceso directivo y aumenta el desarrollo del potencial humano de los miembros de esa organización.

En virtud de lo anterior, la eficacia directiva es proporcional a la capacidad de sus directivos para crear símbolos, valores e identidades compartidas que puedan generar una mayor colaboración, de cara al cumplimiento de los fines de esa organización. En ese sentido, las organizaciones misioneras o basadas en la difusión de su misión, a juicio de Mintzberg, generan un fuerte compromiso y una gran disposición para trabajar desde una conciencia de grupo y de

---

<sup>595</sup> Philip Selznick (*Leadership in administration* (1957)). Este libro ejerció una gran influencia también en Kenneth Andrews.

<sup>596</sup> Mintzberg, H. y Quinn, H. B. [1991(1993)], pp. 394 y ss.

<sup>597</sup> Sobre este particular, Juan Antonio Pérez López, en un ensayo sobre el poder, señaló que lo más importante de esta cualidad no es su cantidad sino su uso, porque de este se desprende “el logro más difícil y decisivo del poder: el llegar a ser innecesario para la consecución de resultados que, en un principio, tan solo pudieron ser alcanzados con la ayuda del poder”. Véase Pérez López, J. A. (1991), pp. 1-19.

propósito. Por esto, una de las tareas esenciales de la dirección general consiste en construir una fuerte cultura alrededor de valores, para forjar grupos humanos que se conviertan en comunidades unidas mediante unos fuertes lazos.

#### **4.5. La política y el poder como elementos centrales de la dirección**

Llama la atención el hecho de que pocos teóricos de la dirección han efectuado estudios consistentes sobre la relación entre dirección y poder, y Mintzberg ha sido uno de ellos.<sup>598</sup> Desde una etapa temprana de su carrera, Mintzberg abordó el tema del poder como un elemento de las políticas de la dirección de una organización. Su visión del poder fue pragmática, dado que desarrolló su enfoque alrededor del conflicto y la búsqueda de colaboración, con la ayuda de instrumentos como las coaliciones y las negociaciones.

Lo interesante del enfoque de Mintzberg está en la descripción que realizó sobre la presencia del poder en las realidades organizativas, así como la falta de atención a los factores de poder en la organización debido al énfasis disciplinar de la dirección en los asuntos económicos, de mercado, de competencia y de entorno. Gracias a esto, Mintzberg logró entender cómo la vida de una organización se configura alrededor del poder que emana de los directivos.

Si consideramos la empresa como un sistema dual, con componentes productivos y distributivos, podemos entender que Mintzberg se enfocó, primordialmente, en el sistema distributivo, es decir, aquel que está integrado por directivos, empleados y propietarios. Estos actores van detrás de los recursos y las recompensas de la empresa. Naturalmente, este hecho genera relaciones de poder, de conflicto y de luchas. Mintzberg prestó atención a esta realidad, a

---

<sup>598</sup> Otros académicos que han abordado la relación entre poder y dirección son: Jeffrey Pfeffer, de Stanford University; Ian C. Macmillan, de Wharton Business School, y Antonio Valero Vicente, del IESE Business School.

la vez que mostró los riesgos de la politización de las relaciones dentro de las organizaciones; es decir, observó que este fenómeno es connatural a la existencia de las organizaciones.

El directivo goza de una fuente de legitimidad y acatamiento basada en el poder, que genera condiciones de eficacia y de gobernabilidad, haciendo posible la adopción y el acatamiento de las decisiones. Estos mecanismos de poder son un conjunto de recursos organizacionales, tales como los incentivos, las recompensas, los reconocimientos y la disposición del tiempo que contribuyen de manera directa a la eficacia de la dirección. Estos, a su vez, se constituyen en un mecanismo para el logro de objetivos de la organización. Si desconocemos esto, perdemos de vista que la dirección requiere no solo de la cultura, sino también del poder como un instrumento legítimo de eficacia. Por tal razón, un directivo no puede privarse de esta facultad y condición, que es necesaria para el desarrollo de su función y de su posición. Y, como resultado de esto, debe usar el poder con justicia y sentido de la responsabilidad.

Mintzberg ha llevado a cabo una verdadera contribución a la teoría de la dirección general con la incorporación, a la organización, de la política y el poder como elementos centrales de un modelo integrado en dirección.<sup>599</sup>

---

<sup>599</sup> Los elementos esenciales de la política son el gobierno y el conflicto. El recurso esencial del gobierno es el poder, ya que, gracias a este, se logran la cooperación y el consentimiento de los miembros de una organización. Véase Leftwich, A. (1992), pp. 49 y 53.

## Parte II: Una síntesis de la evaluación comparativa

### Capítulo 5: El modelo integrado en la dirección general de empresas

Después de llevar a cabo la evaluación comparativa de los autores, me propongo realizar el diseño de un modelo integrado en dirección general que articule todos los conceptos estudiados hasta este momento. Tomaré las principales ideas de cada autor; específicamente, aquellas que mayor impacto han tenido por su contribución al campo de la dirección general. El propósito de este capítulo es formular una clara y completa representación conceptual de la práctica de la dirección general.

Uno de los problemas que pretendo resolver con el presente trabajo de investigación es superar el exceso de información, de teorías parciales y de conceptos desarticulados que recibe un director general, circunstancia que le impide una acción directiva eficaz.

Con este modelo procuro llevar a cabo una síntesis conceptual que dé respuesta a este problema. De igual forma, deseo presentar este trabajo a la comunidad académica de las escuelas de negocios con el ánimo de suscitar ideas que ayuden a reflexionar sobre las visiones científicas, teóricas, parciales y especializadas que han predominado en el campo de la dirección general, tal como sucedió con el paso de *Business Policy* a *Strategic Management*.<sup>600</sup>

El modelo surgió de la respuesta a dos preguntas fundamentales sobre cada autor: en primer lugar, ¿cuál es su concepto de la dirección general? y, en segundo lugar, ¿cuáles son los fines esenciales de la dirección general? Las respuestas surgieron al estudiar las limitaciones, las

---

<sup>600</sup> Véase Gómez Osorio, J. (2015), pp. 9-128.

contribuciones y los conceptos clave de cada escritor analizado. Veamos de manera sucinta la visión de cada autor, para entender la manera como se gestó el modelo.

Andrews concibe la dirección general como una actividad que realiza el director general de una empresa. Para este autor, el director general cumple con su quehacer mediante la definición de objetivos, el logro de la colaboración de los miembros de la organización, la toma de decisiones, la resolución de problemas y la actuación del director general, a partir de unos valores morales. Integra este proceso de naturaleza compleja en el concepto de estrategia.

Porter, por su parte, explica la dirección general a partir del concepto de estrategia competitiva y de las decisiones que deben adoptar los directores generales para competir en entornos e industrias de gran rivalidad. Por esta razón, considera la definición de las estrategias para competir y el valor producido para el cliente como actividades centrales del proceso directivo.

Drucker, en cambio, orienta su visión sobre la dirección como un proceso de toma de decisiones que llevan a cabo los directivos. Con esta orientación, señala que las actividades esenciales de la dirección consisten en definir objetivos; asegurar el desempeño y la productividad y facilitar la responsabilidad de los miembros de la organización con la motivación, la comunicación y la preparación de las personas.

Mintzberg, además, considera la actividad directiva como un continuo proceso de aprendizaje y de interacción con la realidad en escenarios que se caracterizan por la complejidad y la incertidumbre. Igualmente, da mucha importancia a la comprensión de la realidad de la empresa y de la organización, para proponer estrategias emergentes según las circunstancias del contexto y de las situaciones más variadas.

Con base en los conceptos de cada autor, he elaborado una tabla única con sus contribuciones, limitaciones y conceptos clave. Posteriormente, articulé, integré y elegí las

categorías generales que recogen y compendian toda la información, y las organicé en otra tabla comparativa, para deducir los principales componentes del modelo. El resultado de este ejercicio fue el siguiente:

*Tabla 2.*

*Resumen de la evaluación comparativa de los autores según contribuciones, limitaciones y conceptos clave*

	<b>Andrews</b>	<b>Porter</b>	<b>Drucker</b>	<b>Mintzberg</b>
<b>Contribuciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El director general como objeto de estudios</li> <li>- La dirección general basada en la práctica</li> <li>- El concepto de estrategia</li> <li>- Los valores y responsabilidades del DG</li> <li>- Un enfoque basado en el propósito, los procesos y las personas</li> <li>- La dirección general como campo inductivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un enfoque analítico de la dirección de empresas</li> <li>- Comprensión del entorno competitivo y de la industria</li> <li>- La competencia como categoría clave de la DG</li> <li>- La estrategia competitiva y el concepto de valor para el cliente</li> <li>- El valor compartido</li> <li>- Premisa inicial: libre competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un sistema de dirección basado en objetivos, decisiones y valores</li> <li>- El cliente es el fin de la empresa</li> <li>- Un enfoque basado en clientes, recursos y personas</li> <li>- La dirección integra el negocio con la organización</li> <li>- La dirección como desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque situacional de la dirección de empresas</li> <li>Énfasis en el directivo real y en su experiencia</li> <li>La estrategia como concepto dinámico</li> <li>Importancia de la organización y de las dinámicas de poder</li> <li>Visión crítica de los modelos deductivos</li> </ul>

	<b>Andrews</b>	<b>Porter</b>	<b>Drucker</b>	<b>Mintzberg</b>
<b>Limitaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque secuencial</li> <li>- Ausencia de consideraciones económicas como el valor, la industria o el entorno</li> <li>- El enfoque sobre las juntas directivas es limitado</li> <li>- Ausencia de conceptos de poder y política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruptura con el enfoque de <i>Business Policy</i></li> <li>- Ausencia de las personas en su modelo</li> <li>- Enfoque analítico y basado en la especialización</li> <li>- La dirección mirada desde la teoría económica</li> <li>- Tendencias antropológicas de la empresa basada en el <i>self-interest</i></li> <li>- Enfoque deductivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algunas ideas pueden llegar a ser generalizaciones sin rigor</li> <li>- Ausencia de fuentes académicas y rigor conceptual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión pesimista de la actividad directiva</li> <li>La falta de objetivos puede conducir a la improvisación estratégica</li> <li>Críticas a la enseñanza basadas en las generalizaciones</li> <li>Repetición y pérdida de énfasis conceptuales</li> </ul>

	<b>Andrews</b>	<b>Porter</b>	<b>Drucker</b>	<b>Mintzberg</b>
<b>Conceptos para el modelo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El desarrollo de la estrategia como la principal tarea de la DG</li> <li>- Búsqueda de la colaboración de las personas en la organización</li> <li>- La empresa como reflejo de los valores del DG</li> <li>- El proceso esencial de la DG es la toma de decisiones y la resolución de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El concepto de valor para el cliente</li> <li>- Categorías clave como la oferta, la demanda y el producto</li> <li>- Relaciones de la empresa con el entorno</li> <li>- La industria como categoría clave de la DG</li> <li>- Encaje entre la empresa y el mercado</li> <li>- La teoría de Porter como un modelo de competitividad</li> <li>- Mayor rigor y búsqueda de categorías generales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las tareas esenciales de un directivo: fijar objetivos, organizar actividades, medir, motivar, comunicar y desarrollar personas</li> <li>- La importancia de lograr el desempeño de la organización a partir de la productividad de las personas y los recursos</li> <li>- El negocio como eje de la dirección de empresas</li> <li>- El proceso más importante en la dirección de empresas es la toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La dirección como un proceso abierto a la realidad</li> <li>- La dirección en diálogo con la prudencia de los clásicos</li> <li>- Las estrategias emergentes</li> <li>- El papel de la cultura en la dirección</li> <li>- La política y el poder en las organizaciones</li> <li>- La dirección como respuesta dinámica a la realidad</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia.

La tabla nos ayuda a descubrir unos temas comunes a partir de las contribuciones de los autores y sus limitaciones. Del mismo modo, la agrupación en estas categorías facilita el reconocimiento de unos patrones que se convierten en componentes del modelo integrado en dirección general.

De este proceso de investigación resultan cuatro componentes que, para efectos del presente estudio, denomino *sistemas*, porque son conceptos complejos que involucran distintos elementos, categorías y procesos, los cuales se relacionan entre sí y guardan una armonía con la totalidad.

Los cuatro sistemas del modelo integrado en dirección general a los que llegué como resultado de esta investigación son: el sistema de objetivos y valores, el sistema de dirección de la organización, el sistema de creación de valor para el cliente y el sistema de toma de decisiones directivas.

El primer componente del modelo es el sistema de objetivos y valores. Los objetivos varían según el enfoque académico y el alcance de cada autor estudiado. Por ejemplo, Andrews engloba los objetivos en el *concepto de estrategia* e integra en este tanto los objetivos como las estructuras organizacionales; Porter concibe los objetivos como un conjunto de *estrategias genéricas* para competir en un mercado abierto; mientras que Mintzberg define los objetivos de manera *dinámica* de acuerdo con las circunstancias, y Drucker desarrolla todo su modelo conceptual en la dirección por objetivos.

El punto en común de los autores es que la esencia del proceso directivo radica en la definición y el cumplimiento de unos objetivos generales para la empresa. Sin embargo, cada autor muestra unos matices y unas diferencias importantes en la manera de concretar el sistema de objetivos en la empresa y la organización.

Por ejemplo, Andrews propone que primero se diagnostique la realidad y luego se pase a los objetivos y a la ejecución; Porter considera esencial que cualquier directivo de empresa entienda el entorno y la industria, para que proponga estrategias competitivas; Mintzberg presenta la dirección como un proceso de ejecución y de interacción permanente con la realidad, y Drucker establece la definición de objetivos como el punto de partida de cualquier proceso de dirección de empresas.

El segundo componente es el sistema de dirección. Este tiene que ver con las personas que en una organización persiguen y alcanzan unos objetivos. Se trata de los medios, los recursos y los roles de la dirección general para lograr los propósitos de la empresa. Este componente integra otros elementos de la dirección, tales como las estructuras organizativas, los procesos, el liderazgo del director general, la cultura, el poder y la productividad de las personas y de los recursos de una organización.

Según Porter, este sistema es, prácticamente, inexistente, como se mostró en el análisis. No obstante, Andrews, Drucker y Mintzberg muestran, de manera específica, cómo estos elementos son muy necesarios para todo el desarrollo del proceso directivo. Por ejemplo, Andrews construye su propuesta alrededor de la *estructura* como un medio para el logro de los objetivos; Mintzberg incluye la *cultura* y *el poder* como mecanismos de influencia para el logro de la colaboración de las personas en la organización y Drucker sustenta su enfoque en la dirección a partir de la relación entre las *contribuciones* de las personas y los *resultados globales* de la empresa.

Para Andrews, Drucker y Mintzberg, la dirección de la organización es crucial en el propósito de asegurar la colaboración libre y espontánea de las personas, lo mismo que el mejor rendimiento de los recursos a su cargo.

El tercer componente es el sistema de creación de valor. Consiste en la propuesta que la empresa presenta a la sociedad en términos de satisfacción de necesidades o solución de problemas. Se trata del componente que está orientado a ofrecer productos o servicios a unos clientes cuya disposición a pagar configura los ingresos de la empresa. Este componente tiene que ver con el negocio que realiza la empresa, su estrategia competitiva y la manera como esta logra crear, comunicar y entregar el valor a sus clientes.

Este componente está presente de manera primordial en las ideas de Peter Drucker y Michael Porter. Cada uno de ellos configuró su enfoque acerca de la dirección general a partir de la pregunta sobre el valor creado. Esto, en términos más simples, significa la respuesta a las preguntas ¿quién es mi cliente? y ¿por qué está dispuesto a pagar?

Tanto Andrews como Mintzberg omiten esta dimensión de la dirección general y desconocen la naturaleza económica de la empresa, tanto por su relación con los clientes como con los propietarios. Ambos pueden llegar a desconocer el hecho de que la empresa debe cumplir con éxito las expectativas de los *clientes* y de los *propietarios*. Si deja de hacer esto, incumple el cometido de asegurar su continuidad con un crecimiento sostenible.

El cuarto componente es el sistema de toma de decisiones directivas. Se trata del proceso de la dirección general de toma de decisiones en el que el directivo, a partir de unos objetivos, unos valores y unas opciones, elige las decisiones que más le convienen a la empresa. Es el componente que busca poner en marcha la empresa y muestra los rasgos del carácter más importantes del director general, a saber: el juicio (*judgment*), el criterio o la prudencia.

Andrews, Drucker y Mintzberg consideran el proceso de dirección como una actividad esencialmente orientada a la toma de decisiones, mientras que Porter no le da ninguna importancia

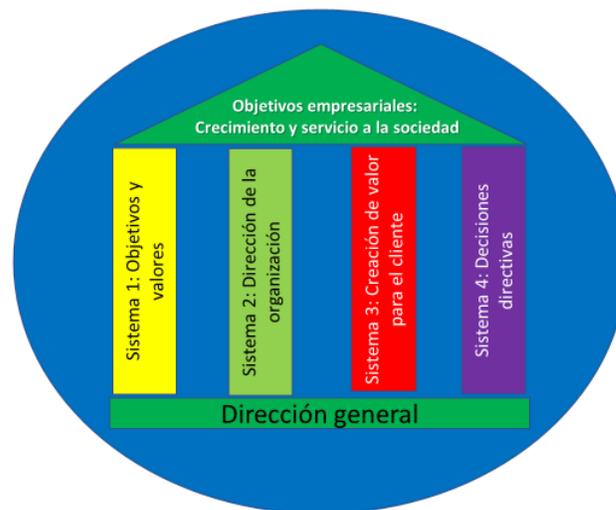
al proceso: solamente se enfoca en el análisis estratégico, tanto de las empresas como del entorno competitivo y de la industria en la que participa la empresa.

Una vez se juntan las piezas de este análisis, es posible llegar a una definición de la dirección general: es una actividad organizada que realiza el director general de una empresa (Andrews) mediante la dirección de personas y la asignación de recursos (Andrews, Drucker y Mintzberg) mediante un proceso de toma de decisiones (Andrews, Porter, Drucker y Mintzberg), para la satisfacción de unas necesidades de la sociedad (Porter y Drucker) en un ambiente competitivo (Porter) y cambiante (Drucker) y en unas condiciones de incertidumbre (Mintzberg).

La siguiente gráfica nos ayuda a comprender mejor el modelo integrado en dirección de empresas que elaboramos en el presente trabajo de investigación:

*Gráfica 3.*

*Modelo integrado en dirección general*



*Fuente:* Elaboración propia.

En los siguientes apartados, presentaré cada uno de los sistemas que componen el modelo integrado en dirección general. Cada sistema está estructurado de la siguiente manera: la introducción, la justificación, el concepto, las actividades del director general, los procesos y los procedimientos y las conclusiones de cada sistema del modelo integrado en dirección general. La finalidad de esta estructura es presentar los elementos esenciales que conforman cada sistema a partir de una lógica común.

## Sistema 1: El sistema de objetivos y valores de una empresa

El primer elemento del modelo integrado en dirección general es el *sistema de objetivos y valores*. Es un proceso que debe desarrollar cualquier empresa u organización bajo la conducción de un director general. En esta parte se estudiará el sistema de objetivos siguiendo la línea de los cuatro autores analizados y mi propia síntesis conceptual sobre el modelo. La siguiente gráfica nos ayuda a comprender de manera general el sistema 1:

*Gráfica 4.*

*Sistema 1: Objetivos y valores*



*Fuente:* Elaboración propia.

Antes de comenzar la descripción del sistema de objetivos y valores, conviene saber qué entendemos por una empresa y cuál es el rol de la dirección general, dado que esta definición inicial nos ayuda a establecer unas premisas que pueden servir de marco conceptual para el desarrollo del modelo integrado en dirección general.

Una empresa es una institución orientada a satisfacer necesidades de los clientes, los propietarios, los empleados y, en general, los diversos grupos sociales mediante la organización y la coordinación del trabajo humano. La empresa es, principalmente, una institución de naturaleza económica y social, debido a que opera en una sociedad y sus acciones contribuyen a unos propósitos colectivos, tales como el acceso a bienes y servicios, la creación de riqueza, la justicia social, la seguridad y la realización de las personas, entre otros.<sup>601</sup>

Los actores esenciales que participan en una empresa son los clientes, los empleados, la dirección y la propiedad. Estos cuatro actores se coordinan para distintos objetivos: los del negocio (clientes), los de la organización (directivos y empleados), los de la propiedad (dueños) y los de diversos conjuntos sociales (grupos de interés).

La dirección general es el órgano coordinador y uno de los responsables del logro de los objetivos generales de la empresa como un todo. De los objetivos generales de una empresa se desprenden los objetivos del negocio, de la organización, de la propiedad y de sus grupos sociales. Por consiguiente, el *sistema de objetivos y valores* es el proceso general que pone en movimiento a la empresa y a sus principales actores en función de unos propósitos y determinadas preferencias.

He estructurado este apartado de la siguiente manera: en primer lugar, se estudiará la justificación o las razones que explican la necesidad del sistema de objetivos y valores;

---

<sup>601</sup> Andrews y Drucker consideraban a la *empresa* y la *dirección* como órganos de la sociedad que tienen a su cargo responsabilidades con los fines de una sociedad.

posteriormente, se verán el concepto y el contenido de los objetivos, para luego presentar las actividades que se desprenden del sistema y que lleva a cabo el director general como responsable del sistema, y, por último, se explicarán los procesos y procedimientos de ejecución del sistema. A modo de recapitulación y como cierre, en la parte final del apartado, presentaré unas conclusiones sobre el sistema de objetivos y valores de una empresa.

## **1. ¿Por qué se requiere de un sistema de objetivos y valores en una empresa según el modelo integrado en dirección general?**

En primer lugar, porque es necesario que las acciones de quienes trabajan en la empresa se orienten a los fines de la empresa. Se ha visto, en esta investigación, que toda acción humana libre se orienta a un fin. La empresa es una organización social que tiene sus propios fines (tanto económicos como sociales). La definición de un sistema de objetivos precisa y aclara la relación entre las *expectativas* de la empresa y las *contribuciones* esperadas. Por este hecho, el sistema de objetivos y valores se constituye en un canal de comunicación entre las expectativas de la empresa (los propietarios) y las contribuciones de los empleados (directivos y trabajadores).<sup>602</sup>

Si no existe un objetivo, se puede conducir a una acción desordenada, al activismo o al movimiento de las personas sin ningún efecto sobre los resultados.<sup>603</sup> El sistema de objetivos y valores pretende que todos los esfuerzos, tanto de los directivos como de los empleados, se orienten hacia las actividades que son importantes y prioritarias para esa organización.

---

<sup>602</sup> Peter Drucker describió la dirección a partir del *concepto de contribución* del directivo y del trabajador en los resultados globales de la empresa. Dicho autor concibió este concepto desde el valor de la responsabilidad personal en la dirección de empresas. Véase Drucker, P. F. [1967(2016)], p. 63: “El que se concentra en su contribución a la empresa y se responsabiliza de sus resultados es un alto directivo (...), ya que responde de la acción del conjunto”.

<sup>603</sup> “No confundas movimiento con progreso” era una expresión muy conocida de Drucker sobre la acción eficaz. Véase Hass, E. (2007), p. 2.

En segundo lugar, porque las empresas necesitan un sentido de unidad y de orientación. Toda empresa es una comunidad de personas que actúan en común y bajo la coordinación de una dirección general para realizar un objeto. La clave de la acción común y de la realización del objeto de la empresa radica en la comunicación de los objetivos, los valores y las normas de esa organización, para fomentar la unidad, el compromiso, el sentido de las acciones y la cohesión.<sup>604</sup>

Una empresa sin objetivos, valores, normas y políticas se convierte en un grupo más, no en una organización, porque lo propio de las organizaciones son las finalidades, los motivos y los resultados esperados de la acción colectiva. El sistema de objetivos y valores se convierte en el proceso que ayuda a que las empresas persigan la unidad de propósito, una cultura común y el sentido de orientación de las acciones de los miembros de la organización.

En tercer lugar, la dirección necesita subordinar la acción personal en favor de la acción colectiva sin que se afecte la libertad de las personas. La práctica de la dirección general es una actividad coordinadora de acciones individuales y colectivas. Se trata de una acción individual porque cada persona dispone de una libertad que puede poner o no al servicio de la organización, y es colectiva porque involucra y coordina a varias personas o grupos con diversos objetivos e intereses.

El sistema de objetivos y valores contribuye a subordinar y alinear las acciones personales en favor de una acción más colectiva, más eficaz. Esto es, más enfocada en resultados globales y comportamientos esperados de la empresa y, por lo tanto, menos orientada por deseos, caprichos y preferencias personales. Una de las mayores necesidades de una dirección general es el logro de la obediencia voluntaria de todas las personas que integran la organización. En el pasado, Taylor y Fayol establecieron sistemas extrínsecos de castigos y recompensas, para lograr el control y la

---

<sup>604</sup> Andrews y Drucker, con la influencia de Chester Barnard, creían que la dirección debía promover una comunicación tanto de objetivos como de valores para generar unidad y cohesión en la empresa.

obediencia organizacional. Drucker, en cambio, instituyó otro modelo para la dirección de personas y organizaciones; eligió el valor central de la responsabilidad como el mayor atributo de una persona en la empresa y, gracias a este valor, promovió el autocontrol como el centro de la actividad directiva.

Un sistema de objetivos y valores permite pasar de una dirección basada en la obediencia extrínseca a una dirección que se apoye en el autocontrol. Siguiendo a Andrews y a Drucker, el gran objetivo de la empresa es lograr que las personas encaminen sus esfuerzos hacia un fin común y que la colaboración sea lo más libre posible. Muchas veces, los motivos que llevan a las personas a la acción pueden ser el miedo o la coacción; sin embargo, mediante los objetivos, es posible que hagan lo debido y que el control provenga de su propia responsabilidad.<sup>605</sup>

En cuarto lugar, el sistema de objetivos y valores es necesario para cumplir los fines de los propietarios de la empresa. Las empresas surgen gracias a unas contribuciones de capital de sus propietarios. Una tarea central de la dirección general es garantizar que los rendimientos del capital invertido y el crecimiento de ese capital esté de acuerdo con las expectativas de los dueños de la empresa, para asegurar la continuidad en el largo plazo.

Igualmente, el sistema de objetivos y valores ayuda a generar información sobre el capital invertido, con el seguimiento de los objetivos financieros y de capital de toda empresa. Esta información permite saber si los propietarios están logrando satisfacer sus expectativas con respecto a los resultados de la empresa y de la dirección general.

En quinto lugar, para satisfacer las necesidades de los clientes.<sup>606</sup> Las empresas nacen, existen, subsisten y crecen gracias a unos clientes que están dispuestos a pagar por los bienes y servicios que estas ofrecen. Un sistema de objetivos y valores ayuda a definir los objetivos del

---

<sup>605</sup> Drucker, P. F. y Maciariello, J. (2006), p. 446.

<sup>606</sup> Véase Drucker, P. F. [1973(1984)], p. 53.

negocio, o sea, todos aquellos relacionados con los productos y servicios, con el fin de asegurar que la compra genere los ingresos necesarios para cubrir todos los gastos y produzca un excedente de recursos para satisfacer las necesidades de la empresa respecto a su crecimiento, a la retribución del capital y al pago de impuestos.

Por último, se requiere este sistema para satisfacer las necesidades de los grupos sociales. Las empresas, como órganos de la sociedad, responden a las expectativas de múltiples grupos de interés, tales como propietarios, Gobierno, comunidades locales, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales y entes reguladores, entre otros. Una falta de atención a las expectativas de uno de estos grupos puede ocasionar riesgos operativos y económicos con consecuencias como el deterioro de la legitimidad, pérdidas económicas o falta de continuidad de la empresa. La dirección general puede convertir estas expectativas en objeto directo de su actividad directiva, por medio del sistema de objetivos y valores.

No obstante lo anterior, la mayor utilidad de este sistema es la generación de un proceso de comunicación eficaz. Las empresas necesitan crear procesos de comunicación para sus audiencias. Las principales audiencias de una empresa son los clientes, los empleados, los propietarios y los grupos de interés. La comunicación es el instrumento más poderoso de una organización para generar cohesión social, unidad y sentido de propósito según cada audiencia. El sistema de objetivos sirve para generar el contenido clave para cada uno de los canales de comunicación según la audiencia.<sup>607</sup>

---

<sup>607</sup> Véase Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 195. Drucker consideraba que los directores generales debían generar una comunicación de doble vía. Para esto, diseñó una iniciativa que denominó la carta al gerente, en la que cada empleado le escribía a su superior una declaración de objetivos y sus estándares de desempeño, y el director general, a su vez, debía ofrecer una retroalimentación sobre el contenido de esta comunicación.

## 2. ¿Qué es un sistema de objetivos y valores en el modelo integrado en dirección general?

El padre intelectual de la dirección de empresas y organizaciones basada en objetivos es Peter Drucker (*managing by objectives*)<sup>608</sup>. La fuerza, la claridad, la utilidad y el énfasis sobre este concepto de Drucker me llevó a elegir el sistema de objetivos y valores como el primer componente del modelo integrado en dirección general.

Complementé este concepto con las ideas de Andrews, Porter y Mintzberg, para llegar a una visión integrada del sistema de objetivos y valores. El sistema de objetivos y valores que diseñé incluye nuevos elementos, tales como la estructura y el desarrollo organizacional, así como los procesos internos (Andrews). De igual modo, está la gestión de la empresa en entornos e industrias competitivas con gran incidencia de la complejidad y la incertidumbre (Porter y Mintzberg).

A continuación, presentaré el concepto del sistema de valores y objetivos, que surgió de esta investigación. Antes de esta presentación, mostraré la concepción sobre los objetivos que desarrolla cada autor, en la evaluación comparativa de los capítulos anteriores.

Para Andrews, los objetivos de una empresa se condensan en un concepto integrador llamado estrategia corporativa. Este autor concibe la estrategia como un proceso que se ejecuta por fases: primero, mediante la realización de un *diagnóstico* interno y externo de la empresa; segundo,<sup>609</sup> con la *formulación* de objetivos y políticas y, tercero, por medio de un proceso de *implementación* de esos objetivos y políticas en la empresa. Este modelo se resume en las siguientes categorías: propósito-estructura-sistemas.

---

<sup>608</sup> Véase Doerr, J. (2018), p. 24.

<sup>609</sup> Como expuse en el capítulo primero, Andrews se basó en el *SWOT Analysis* para hacer el diagnóstico interno y externo de la empresa. Véanse: Learned, E. P., Christensen, C. R. Roland, C. y Andrews, K. R. (1965); Andrews, K. R. [1971(1985)]; Bower, J. (2008), pp. 269-275 y De los Reyes, G. (2016), pp. 1-36.

Por su parte, Porter considera que la dirección general debe centrarse, primordialmente, en la estrategia, pero, a diferencia de Andrews, su concepto de estrategia está en el plano económico de la competitividad empresarial. Por esta razón, a Porter le interesa responder la pregunta sobre la manera de competir y asegurar una posición en el mercado con la creación de valor, única y singular para los clientes.<sup>610</sup> Para este economista, los objetivos de la dirección se resumen en categorías como ganar-crecer-competir.

Del mismo modo, Drucker sostiene que los objetivos son la columna vertebral de la dirección de una empresa, y considera que la misión esencial y central de un directivo es el establecimiento de unos objetivos para la empresa. Por tal razón, la definición de objetivos implica el desarrollo de otras tareas que se relacionan directamente con esta actividad. Me refiero a las funciones clásicas de la dirección, tales como organizar, comunicar, medir, motivar y desarrollar a las personas.<sup>611</sup> La dirección por objetivos de Drucker se sintetiza en categorías como objetivos-trabajo productivo-desempeño.

Mintzberg sostiene que los objetivos son importantes, pero su enfoque va más allá, y llama la atención sobre el hecho de que los objetivos son dinámicos, adaptables a las situaciones y a las circunstancias, y están centrados en la naturaleza cambiante de la empresa y de su entorno. También resalta la importancia de que no hay una relación secuencial entre la definición de objetivos y la ejecución, debido a la presencia de la incertidumbre en la planeación; por el contrario, propone que los objetivos sean un proceso de interacción permanente con la realidad. Las categorías de Mintzberg en el proceso de dirección son: objetivos-interacción con la realidad-aprendizaje.

---

<sup>610</sup> Véase Porter, M. E. (1996), pp. 61-78.

<sup>611</sup> Véase Drucker, P. F. [(1954)2015], p. 448.

En el presente estudio, con el sistema de objetivos y valores se hace referencia al conjunto de intenciones de la dirección cuyo fin es conseguir unos resultados generales para la empresa, así como los medios y recursos que emplea la dirección para lograrlo. Es, en pocas palabras, el logro de resultados. El medio para lograr los objetivos en las empresas está relacionado con los recursos económicos y las capacidades humanas organizadas.

El sistema de objetivos y valores es uno de los procesos esenciales que tiene a su cargo la dirección general. Este es un proceso que se compone de distintas actividades que están relacionadas entre sí. Su finalidad es definir y comunicar a todas las audiencias los objetivos y valores generales que rigen la empresa, para asegurar el cumplimiento de sus fines fundamentales, como el crecimiento y la continuidad en el largo plazo.

El proceso de definición de objetivos y valores se complementa con unas actividades relacionadas, a saber: el diseño de estructuras organizativas (Andrews, Mintzberg), la definición de políticas para el desarrollo de las personas en la organización (Andrews), la medición de los resultados obtenidos por los objetivos y valores (Drucker), la creación de estrategias competitivas (Porter) y la adopción de cambios y la generación de aprendizajes como resultado de la puesta en marcha de los objetivos (Mintzberg).

Una forma de presentar este proceso de dirección es con el símil del capitán del barco, que lo conduce al puerto, a su destino. Para lograr este propósito, el capitán utiliza una brújula y un sistema de navegación. En nuestro caso, la dirección general conduce la empresa hacia un estado deseado y, para lograr esta misión, utiliza un sistema de objetivos y valores.

Este símil se puede enriquecer aún más a partir de la evaluación comparativa que realicé con los autores estudiados en los capítulos anteriores. El barco tiene un puerto y un destino (Drucker), pero debe contar con los recursos, las capacidades y la motivación de la tripulación y

los pasajeros (Andrews). También necesita llegar primero y ganarles la carrera a otros barcos porque hay un ambiente de competencia (Porter); por último, debe sortear las tempestades y cambios del ambiente, y responder a estas situaciones inesperadas (Mintzberg).

La finalidad de un sistema de objetivos es asegurar que la empresa pueda lograr los resultados que su dirección juzga importantes y necesarios. Cada miembro de la organización tiene planes de acción y objetivos personales, pero es la dirección la que determina e impulsa lo que es importante para la colectividad, a fin de alcanzar las metas y satisfacer las expectativas de todos los actores que forman parte del ecosistema de la empresa. El sistema de objetivos y valores garantiza el logro de los resultados de la empresa, los cuales se traducen en una mayor eficacia de las personas y de los recursos que están al servicio de esta. De otro modo no se puede saber si la empresa y la dirección están cumpliendo su misión y sus cometidos.

En páginas anteriores, expuse sobre la esencia del concepto del sistema de objetivos y valores. El responsable de llevar a cabo este proceso es la dirección general de la empresa (tema que presentaré con detalle en el siguiente apartado). Gracias a Drucker, descubrí la prevalencia de este componente en el modelo integrado en dirección general y, a partir de las contribuciones de Andrews, Porter y Mintzberg, amplíé el enfoque original a una visión más integrada.

### **3. ¿Cuáles son las actividades de un director general en el sistema de objetivos y valores?**

El director general o CEO (*Chief Executive Officer*) tiene la responsabilidad directa sobre el sistema de objetivos y valores de la empresa. Naturalmente, para este efecto, cuenta con el apoyo y la colaboración de los directivos y empleados de la empresa. Sobre este punto, Drucker manifiesta que un director general es aquel que se concentra en la contribución personal a la

empresa en su conjunto, y se responsabiliza tanto de sus resultados generales como de la acción del conjunto.<sup>612</sup>

Al respecto, Andrews señala con énfasis que la disciplina y la práctica de la dirección general de empresas debe recaer sobre una persona y no sobre un concepto. Como se vio en la investigación precedente a este estudio y en la evaluación comparativa, a partir de Porter el campo de la dirección general se volcó, primordialmente, hacia el concepto de la estrategia competitiva. A mi juicio, esto es un error.<sup>613</sup> Por esta razón, me basaré en la figura del director general y en las actividades que debe llevar a cabo para desarrollar un sistema de objetivos en la empresa.

Trabajaré este apartado bajo la influencia e impronta de Andrews, quien se enfoca en la figura del director general con base en tres características, a saber: arquitecto del propósito, líder personal y líder de la organización. Para efectos de este apartado, me basaré en la primera característica del director general, como arquitecto del propósito, porque es la que coincide con el sistema de objetivos y valores.<sup>614</sup>

A continuación, presentaré las actividades clave que debe ejecutar un director general para diseñar y poner en funcionamiento un sistema de objetivos y valores en el marco de un modelo integrado en dirección general. Las actividades clave son: la construcción de los objetivos y los indicadores, la elección y verificación de las estrategias de negocio según las circunstancias y la competencia, la definición de los valores centrales de la empresa, la comunicación de los objetivos, las estrategias y los valores.

---

<sup>612</sup> Drucker, P. F. [1967(2016)], p. 63.

<sup>613</sup> Véase Gómez Osorio, J. I. (2015), pp. 9-18.

<sup>614</sup> Antonio Valero y José Luis Lucas coinciden en valorar con más fuerza al director general que la actividad que realiza, como la estrategia o la elección del futuro, a tal punto que crearon la categoría de “la persona de vértice”. Véase Valero, A. y Lucas, J. L. [1991(2011)]. De igual modo, Cynthia Montgomery, recientemente, en su libro *El estratega*, señaló que era más importante en el campo de la estrategia la figura del estratega por encima del concepto mismo de estrategia. Véanse Montgomery, C. (2012), p. 17 y Montgomery, C. (2008), pp. 1-6.

### *1. Construcción de los objetivos y los indicadores*

La dirección general debe generar, en su equipo directivo, un diálogo reflexivo que ayude a establecer los objetivos generales y los indicadores de resultado que debe conseguir la empresa en un periodo determinado.

Como estos objetivos están relacionados con la empresa como un todo, deben tener unas características especiales. La principal es que han de responder a preguntas generales, tales como estas: ¿por qué existimos?, ¿adónde queremos ir?, ¿cómo llegaremos allí?, ¿qué valores y comportamientos debemos fomentar para llegar adonde deseamos?, ¿cómo vamos a ganar este juego?, ¿cuál es o debe ser nuestra contribución a nuestros grupos de interés de la sociedad?

Estas preguntas ayudan a descubrir las categorías esenciales de un proceso de construcción de objetivos y de valores en el marco de un modelo integrado en dirección general. Estas categorías son: la misión, la visión, el propósito, las estrategias, los valores, las ventajas competitivas y el valor para los clientes y los grupos de interés.

Posteriormente, los objetivos deben desglosarse en categorías según las audiencias que atiende la empresa; por ejemplo, frente a los clientes, los empleados, los directivos, los propietarios y los grupos de interés. Este desglose puede agruparse por categorías como las siguientes: negocio, organización y grupos de interés. Veamos un cuadro general de las categorías esenciales del sistema de objetivos y valores:

a. **Objetivos del negocio o negocios:** Están relacionados con el valor creado, capturado y entregado; las nuevas oportunidades para ofrecer valor; el alcance de los negocios y las ventajas competitivas de la empresa, entre otros.

b. **Objetivos de la organización:** Tienen que ver con el desarrollo de directivos y empleados, la eficiencia en el uso de los recursos (productividad), la apropiación de valores compartidos y la calidad en los procesos de toma de decisiones, entre otros.

c. **Objetivos de los grupos de interés:** Están relacionados con las expectativas de cada uno de los grupos de interés relevantes para la empresa; es decir, lo que esperan los dueños, el Gobierno, las comunidades locales o los medios de comunicación, en términos de sus necesidades vinculadas a la operación de la empresa.

Después de establecidos los objetivos, la dirección general debe diseñar unos indicadores o medidas de evaluación de los objetivos, con el fin de establecer los avances y los logros resultantes de la movilización de las personas y de los recursos de la organización. Esta es una manera eficaz de asegurar que se convierta, en resultados concretos, la movilización colectiva de la organización.

Por ejemplo, un objetivo general de la empresa puede ser el crecimiento anual o la creación de un ambiente de trabajo favorable y positivo. Cada objetivo se puede medir y evaluar en un periodo determinado mediante un indicador, como el incremento porcentual de ingresos o la calificación del clima laboral por los empleados.

En consideración de lo anterior, el diálogo reflexivo sobre objetivos e indicadores permite que la organización se movilice, concentre sus esfuerzos y recursos y alcance los resultados que esperan la dirección general y, naturalmente, los grupos de interés.

## ***2. Elección y verificación de las estrategias de negocio según las circunstancias y la competencia***

En la definición de los objetivos, por la dirección general y el equipo del primer nivel o el llamado *c-level* de la organización, debe llevarse a cabo un proceso de elección de estrategias competitivas, para que el negocio de la empresa logre obtener las preferencias de los clientes en un ambiente de múltiples alternativas.

La dirección general debe examinar si orienta su negocio a un tipo de *estrategias de diferenciación* mediante una oferta con atributos especiales para los clientes y un precio alto o *estrategias de bajo costo* para ofrecer unos precios más bajos que los competidores<sup>615</sup> o, también, *estrategias mixtas*. De igual modo, la dirección debe probar, ensayar y experimentar sus ideas de negocio y estrategias competitivas con el fin de que llegue a una oferta ajustada a la realidad de los clientes de acuerdo con sus verdaderas necesidades y circunstancias más particulares.<sup>616</sup>

En este punto, el sistema de objetivos y valores se alimenta de las ideas de Porter y de Mintzberg porque surgen dos premisas fundamentales como punto de partida de los negocios. Por un lado, el hecho de que las empresas desarrollan su objeto en ambientes de gran competencia y, en consecuencia, los clientes tienen muchas opciones para elegir lo que mejor les conviene según sus necesidades. Por otro lado, las empresas forman parte de una realidad que es cambiante, circunstancial y dependiente de lo incierto y lo inesperado.

Este proceso de elección de estrategias es importante porque dota a la dirección general de un sistema de objetivos y de valores que es dinámico y está centrado en la realidad y en las

---

<sup>615</sup> Véase Porter, M. E. (1996), pp. 61-78.

<sup>616</sup> Véase Mintzberg, H. (1987a), pp. 11-24.

circunstancias. Igualmente, le resta posibilidades al sistema para convertirse en un instrumento lineal, grabado en piedra y, sobre todo, por fuera de toda realidad.

Las décadas de 1960 y 1970, época en que Drucker y Andrews diseñaron un sistema de gestión basado en objetivos y estrategias, se caracterizaron por un ambiente cerrado y de situaciones de protección económica para las empresas por los gobiernos. La contribución de Porter y de Mintzberg actualizó el sistema y enriqueció el modelo integrado en dirección general a partir de nuevas categorías, como la competencia y la incertidumbre.

### ***3. Definición de los valores centrales de la empresa***

Las empresas requieren de unos valores comunes para crear sentido de comunidad y de propósito. A este hecho, Drucker lo llamó el espíritu de la organización; Mintzberg lo denominó una ideología común y Andrews lo tituló el sistema de comportamientos de las personas. Se trata de desarrollar un modelo integrado de dirección y un sistema de objetivos y valores a partir de los comportamientos esperados de la empresa respecto de sus principales audiencias, para asegurar sus fines de manera eficaz, eficiente y ágil.

Del mismo modo, las empresas necesitan un conjunto de los valores porque el logro de sus objetivos exige de la colaboración libre de todas las personas que forman parte de la organización. La manera tradicional de obtener la colaboración era mediante la coacción derivada de la remuneración (Taylor, Fayol, Ford), pero tanto Andrews como Drucker vieron la necesidad de generar una colaboración basada en la voluntad libre de las personas a partir de propósitos y valores comunes que orientaran el comportamiento.<sup>617</sup>

---

<sup>617</sup> Este enfoque surgió de la influencia de Chester I. Barnard sobre Drucker y Andrews. El modelo de dirección de Barnard se basó en la idea de que la cultura, los valores y el comportamiento humano eran esenciales para la colaboración y la cohesión que requería una organización. Véase Barnard, C. [1938(1968)], pp. 13 y ss.

El fomento de los valores por la dirección general forja la responsabilidad de las personas sobre sus propios resultados y los resultados que se esperan del trabajo en común, así como el autocontrol, que recae sobre cada persona sin la necesidad de establecer controles, sanciones y amenazas para el despliegue de la acción colectiva de la organización.

El valor central de un modelo integrado en dirección general es de responsabilidad personal (como aprendimos de Drucker); por lo tanto, la empresa requiere de unos valores compartidos para orientar el comportamiento basado en aquella cualidad. Si la empresa no define claramente sus expectativas sobre los comportamientos esperados de sus directivos y trabajadores, la acción humana personal y colectiva puede desordenarse y desorientarse respecto de los objetivos finales de la organización.

La dirección general debe definir, claramente, cuáles son los comportamientos esperados de cada una de sus audiencias. El objetivo de esto es asegurar que la acción directiva sea más eficaz, y también que genere una colaboración libre de las personas de la organización, de manera concreta, a fin de desplegar la responsabilidad personal enmarcada en unos valores para todos. El mecanismo que hace posible este objetivo es el sistema de objetivos y valores.

#### ***4. Comunicación de los objetivos, las estrategias y los valores***

La comunicación del sistema de objetivos y valores para la empresa, por la dirección general, es el elemento crucial que garantiza la eficacia del sistema. Es esencial, porque ayuda a establecer con claridad las expectativas y los resultados esperados respecto de los directivos y de los trabajadores de la organización.

Una comunicación eficaz de la dirección general ayuda a dar a los directivos y trabajadores un sentido de orientación para la acción humana personal y colectiva, a generar identidad a partir

de la práctica de unos valores comunes y, especialmente, a convertir a la empresa en una comunidad de personas unidas por un propósito y con un espíritu común.<sup>618</sup>

Este proceso se logra mediante la comunicación personal del director general, con sus palabras y, sobre todo, sus acciones. El ejemplo del director general es la actividad más eficaz para asegurar una comunicación efectiva debido a que las empresas forjan su carácter e identidad a partir de la personalidad, el estilo y las capacidades de quien hace cabeza en la organización.<sup>619</sup>

De igual manera, el director general debe dedicar muy buena parte de su tiempo a formar, comunicar, difundir objetivos y valores e, incluso, asegurar que las personas actúen de acuerdo con unos objetivos generales y unos valores, como comportamientos esperados por la dirección en un marco de libertad, respeto y autonomía. No obstante, las conversaciones cara a cara del director general y su equipo directivo con las personas de la organización son la manera más eficaz y significativa para generar diálogos enfocados en la tarea de cumplir con el sistema de objetivos y valores de cada empresa.

Lo anterior nos muestra que el sistema de objetivos y valores de una empresa requiere de un conjunto de actividades de la dirección general para lograr el cometido de conducir la organización como un todo. Estas actividades son esenciales para el cumplimiento de la misión de un director general. Empero, aquí debe resaltarse que, de todas, la comunicación es la actividad más importante porque es la que genera coordinación y cohesión social, y promueve la colaboración de todos los miembros de la organización con sentido de unidad y propósito.

---

<sup>618</sup> Andrews y Drucker creían en el papel de la comunicación organizacional como el elemento central de cohesión social. Los autores que ayudaron a configurar el pensamiento de Drucker y de Andrews fueron Alexis de Tocqueville y Chester I. Barnard, respectivamente.

<sup>619</sup> “Los objetivos de la empresa son, en parte, una proyección de las metas personales del líder y un reflejo de su carácter”. Véase Andrews, K. R. [1971(1977)], pp. 270 y ss.

#### 4. ¿Cuál es el proceso para llevar a cabo el sistema de objetivos y valores?

El sistema de objetivos y valores demanda de un proceso y de unos procedimientos para su realización en la empresa. En este apartado, expondré los pasos y las actividades que debe seguir la dirección general para construir con los miembros de la organización este sistema en el marco de un modelo integrado de dirección general.

El proceso clásico de establecimiento de objetivos para una empresa, tradicionalmente, se ha denominado planeación estratégica.<sup>620</sup> Este se ha alimentado de los autores de las disciplinas de *Business Policy* y *Strategy*, como Andrews, Porter y otros que están por fuera de esta tradición, como Ansoff y el mismo Drucker.<sup>621</sup>

Este proceso se ha estudiado y difundido mediante una acción compleja de coordinación interna que debe efectuar la dirección general. Normalmente, incluye tres fases de desarrollo. La primera es la fase *diagnóstica*; la segunda, la de *formulación* de los objetivos y estrategias y, en la tercera, la empresa, a través de la dirección, establece un proceso de medición y seguimiento que se denomina fase de *implementación*.

En primer lugar, la fase de diagnóstico consiste en conocer muy bien la situación interna y externa de la empresa. Esto implica, para la dirección general, un conocimiento del entorno competitivo, político y social y el entendimiento de las fuerzas que influyen en la rentabilidad de la empresa en la industria. Esta comprensión ayuda a reconocer las oportunidades y los riesgos

---

<sup>620</sup> Recordemos que Mintzberg fue uno de los autores más críticos del estudio sobre la planeación de objetivos y, concretamente, de la planeación estratégica. Las ideas de Mintzberg restaron fuerza y legitimidad a los procesos de planeación estratégica.

<sup>621</sup> A partir de estos autores clásicos se generó toda una corriente de pensamiento que se denominó *Strategic Management*, cuyo objeto de estudio fue la gestión de la estrategia. La columna vertebral de esta disciplina ha sido el análisis estratégico (fase diagnóstica), la formulación estratégica (fase de formulación) y la implementación de la estrategia (fase de seguimiento y medición). Véanse Johnson, G. y Scholes, K. (1999) y David, F. (2013).

que debe enfrentar la dirección general, así como las decisiones que debe adoptar a partir de los análisis.

De igual modo, la dirección general debe conocer la situación interna de la empresa mediante la evaluación de las capacidades de las personas y los recursos internos con que cuenta. De esta forma asegura que los procesos productivos, operativos y comerciales se realicen con eficacia y generen el valor esperado para cada una de las audiencias que participan en el proceso empresarial.

En segundo lugar, la fase de *formulación* consiste en diseñar y definir los principales objetivos y valores que la dirección general comunicará a todos los miembros de la organización. Con esta fase se busca que los objetivos respondan a un diagnóstico, partan de una situación real de la empresa y, sobre todo, ayuden a resolver problemas y a remover los obstáculos que impiden el logro de resultados.

En tercer lugar, tenemos la fase de *implementación* o proceso de seguimiento y medición, con indicadores expresados en un periodo específico. Este proceso es liderado y coordinado por la dirección general de la empresa e implica un momento de evaluación y rendición de cuentas de todos los miembros de la organización. A partir de los autores estudiados, surgen estas preguntas: ¿cómo debería ser el proceso de establecimiento de objetivos y valores para una empresa en un modelo integrado en dirección general?, ¿qué tan válido es el modelo clásico que se acaba de describir? La respuesta es que sí se requiere el modelo clásico de las tres fases, pero con unos nuevos criterios e incorporándole nuevas actividades al proceso.

a. **Criterio adaptativo:** El primer criterio es que el establecimiento de objetivos y valores debe ser flexible y adaptativo a la realidad y no puede ser ni lineal ni secuencial. Esto quiere decir que la empresa, a través de su director general, debe reconocer que las metas no se consiguen en

línea recta ni en una secuencia de pasos ordenados y sistemáticos. Por el contrario, el proceso ha de estar abierto a la realidad de la empresa y a las circunstancias; además, según el momento y la situación, se debe elegir el objetivo o la estrategia que mejor se adapte a las circunstancias. Lo anterior no significa improvisación ni una acción desordenada; se trata de pensar en decisiones sobre objetivos y estrategias que pueden ser *ad hoc*, o sea, según la situación de cada momento.<sup>622</sup>

b. **Criterio de realidad:** El segundo criterio que debe seguirse es el del conocimiento profundo de la realidad. Esto se logra con el uso de muchas herramientas analíticas y datos, pero, fundamentalmente, a partir de una comprensión de la realidad, que esté libre de sesgos o posiciones cerradas de la dirección general. Esto implica diálogos y conversaciones con múltiples personas, a fin de aproximarse a una verdad más precisa, lo cual contribuye a fomentar una toma de decisiones más eficaz y basada en la realidad, para el logro de los objetivos de la empresa. Por eso, en los procesos de dirección, deben primar el juicio (*judgement*) y el criterio o la prudencia como cualidades centrales del director general.

c. **Criterio experimental:** El tercer criterio que debe desarrollarse es la aproximación a la realidad con sentido experimental. Esto implica probar, medir, aprender y ajustar las ideas, las iniciativas y los supuestos, sobre todo en el campo del negocio y el desarrollo de los nuevos emprendimientos comerciales y mercados.

Además de estos nuevos criterios, deben incorporarse unas nuevas actividades clave, que surgen del modelo en el proceso de establecimiento de objetivos y valores. Estas son: el enfoque dinámico de dirección general, las decisiones sobre futuro, las categorías clave de objetivos y la simplicidad del proceso. Veámoslas a continuación:

---

<sup>622</sup> Este concepto se llama “la estrategia emergente”, de Mintzberg. Véase Mintzberg, H. (1987b), pp. 66-74.

**4.1. El enfoque dinámico:** Este enfoque significa que, una vez la dirección general hace el despliegue de los objetivos, debe ajustarlos, variarlos o cambiarlos según la retroalimentación que brinda la realidad, de manera que una mejor comprensión de la realidad ofrece una mayor eficacia de la acción directiva. La columna vertebral de este enfoque es el aprendizaje. En esta línea, Drucker sostiene que los objetivos no pueden ser camisas de fuerza, sino expectativas que deben basarse en una información previa, y sirven de medios para movilizar los esfuerzos y los recursos de la empresa hacia sus propios fines.<sup>623</sup>

El enfoque dinámico exige que los objetivos sean flexibles y estén abiertos a los cambios en el entorno, de acuerdo con las circunstancias, y, en su ejecución, pueden variar los supuestos y los objetivos según las oportunidades y situaciones concretas. En todo caso, la definición de objetivos es necesaria para avanzar en la dirección propuesta, porque una falta de orientación llevaría a la improvisación y al desperdicio de esfuerzos y recursos. Gracias a Mintzberg, es posible entender que los objetivos no pueden ser estáticos ni lineales y la dirección debe estar abierta a la realidad.

**4.2. Las decisiones sobre futuro:** Drucker insistía en que la dirección por objetivos debía basarse en las decisiones que han de adoptarse en el presente para tener efectos en el futuro. Por lo tanto, un objetivo es una elección que genera unos resultados esperados. En el caso del sistema de objetivos y valores, los primeros implican unas elecciones y acciones del presente que contribuyen a configurar el futuro esperado por la dirección general. Esto significa que la actividad más significativa de la dirección general es adoptar las decisiones clave para un futuro deseado de la empresa y el proceso de conversión en planes, valores y resultados clave.

---

<sup>623</sup> Drucker, P. F. [(1973)1984], p. 71.

**4.3. Las categorías clave de objetivos:** Consisten en organizar y resumir el proceso de dirección general en tres grandes categorías, las cuales representan la empresa en su conjunto: el negocio, la organización y los grupos de interés.

**4.4. La simplicidad del proceso:** Uno de los desaciertos de la planeación estratégica, que denunció Mintzberg y que puso en práctica el legendario CEO de GE, Jack Welch, fue la complejidad y el exceso de formalidad del proceso.<sup>624</sup> Con el sistema de objetivos y valores se pretende generar unos derroteros para la acción colectiva y unos valores que promuevan los comportamientos deseados por la empresa para los miembros de la organización en un ambiente de libertad; es decir, brindar una guía y orientación sin que se convierta en planes exhaustivos y engorrosos. En último término, se trata de generar unos patrones comunes a partir de pocos y significativos objetivos y valores para la empresa.

En conclusión, el sistema de objetivos y valores es el punto de partida de cualquier empresa nueva o establecida, sin que importe la situación competitiva en la que se encuentre (inicio, crecimiento o madurez). El sistema de objetivos y valores le muestra a la dirección general la necesidad de desarrollar la agenda para un director general, y esta debe partir del establecimiento de objetivos y valores para la empresa. Como se ha visto, lo anterior implica coordinar equipos y generar diálogos y conversaciones que conduzcan a decisiones sobre los objetivos y el futuro de la empresa. Al final del proceso, la dirección general debe comunicarle los resultados a toda la empresa, para crear una dinámica de seguimiento y aprendizaje.

---

<sup>624</sup> GE llegó a tener más de doscientas personas en su departamento de planeación estratégica y publicó cientos de páginas sobre planeación estratégica. El caso “GE’s two-decade transformation: Jack Welch’s leadership” ilustra esta situación. Véase Bartlett, C. (1999), pp. 1-24.

Gracias a la influencia de Drucker, muchas empresas icónicas en los Estados Unidos, como GM, Intel, Microsoft o Google, entre otras, han puesto en marcha modelos de dirección por objetivos. Con el sistema de valores y objetivos que propongo en este estudio se pretende cuidar la tradición clásica del modelo de Drucker y, a la vez, enriquecerlo con los enfoques de Andrews, Porter y Mintzberg, para llegar a un modelo más integrado.<sup>625</sup>

## **Sistema 2: El sistema de dirección de la organización**

Por su propia naturaleza, la dirección general es una actividad colaborativa y organizada cuya finalidad es el logro de unos objetivos colectivos que interesan a sus grupos de interés. Los resultados positivos de una empresa dependen de la acción de muchas personas, que debe traducirse en una acción colectiva eficaz. Por ejemplo, Drucker dice al respecto que la tarea más importante del directivo es multiplicar la capacidad creadora del conjunto para sacar el mejor partido de la fuerza, la salud y las aspiraciones de cada persona de la organización.<sup>626</sup> La siguiente gráfica nos ayuda a comprender de manera general el sistema 2:

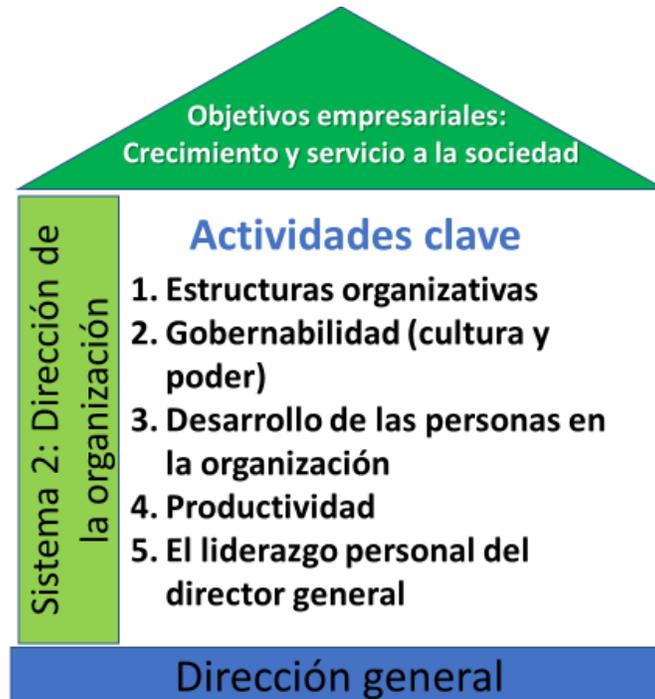
---

<sup>625</sup> Recientemente, John Doerr desarrolló el modelo de Peter Drucker a partir de su experiencia en Intel con Andy Grove y en Google con Larry Page y Sergei Brin. Doerr enriqueció el modelo de Drucker y lo denominó OKRs (*Objective and Key Results*). Véase Doerr, J. (2018).

<sup>626</sup> Drucker, P. F. [1967(2016)], p. 111.

Gráfica 5.

*Sistema 2: Dirección de la organización*



*Fuente:* Elaboración propia.

Siguiendo esta línea conceptual de la dirección como actividad colaborativa y organizada, continuaré con la descripción del segundo componente del modelo integrado en dirección general. Se trata del sistema de dirección que debe desarrollar la empresa y la organización bajo la conducción de la dirección general. Es conveniente precisar que la misión del sistema de dirección es generar la colaboración libre, espontánea, productiva, legítima y eficaz de las personas en la organización, en un marco de justicia y respeto.<sup>627</sup>

---

<sup>627</sup> Andrews considera la dirección como la conducción de una actividad organizada, mientras que para Drucker es una tarea enfocada en el desempeño de los directivos y los trabajadores. En esta línea, para Barnard, la dirección sirve para conducir una organización como un sistema de colaboración entre dos o más personas. Véase Barnard, C. I. (1959), p. 85.

El fin principal del sistema de dirección es hacer posibles los objetivos y poner en práctica los valores del sistema 1 del modelo integrado de dirección. Este propósito se logra gracias a la colaboración voluntaria de las personas y a la manera como se organiza la empresa. El sistema de dirección debe buscar que los objetivos se traduzcan en resultados para la empresa mediante la coordinación de personas, recursos y procesos.

Estructuré este apartado de la siguiente manera: en primer lugar, se estudiarán la justificación o razones que explican la necesidad del sistema de dirección; posteriormente, se verán el concepto y el contenido; luego se presentarán las actividades que se desprenden del sistema y que lleva a cabo el director general como responsable del sistema y, por último, se indicarán los procesos y procedimientos para la ejecución del sistema. En la parte final del apartado, a modo de recapitulación, se hará un cierre y se expondrán unas conclusiones sobre el sistema de dirección de una empresa.

## **1. ¿Por qué se requiere de un sistema de dirección en una empresa en el modelo integrado en dirección general?**

Quiero presentar las razones fundamentales que me llevaron a diseñar y construir el sistema de dirección de la organización de acuerdo con lo que estudié de cada autor.

En primer lugar, porque es necesaria la concreción del sistema de valores y objetivos. El sistema de dirección es el paso siguiente al sistema de objetivos y valores porque la dirección general debe lograr la ejecución y precisión de resultados de los objetivos, las iniciativas y las acciones que se desprenden del sistema 1. A fin de cumplir con este cometido, la dirección general cuenta con unas actividades directivas que le permiten utilizar ciertas palancas o mecanismos para impulsar el desempeño colectivo. El punto de partida del sistema de dirección es la ejecución que

se realiza mediante las *contribuciones* de las personas hacia el logro de unos *resultados* esperados por la empresa, que es representada en la dirección general.<sup>628</sup>

En segundo lugar, porque se necesita para cumplir los fines de la empresa mediante una actividad organizada. Toda empresa, por ser una actividad asociativa y organizada, necesita que las personas contribuyan con sus acciones al logro de unos objetivos comunes. Esto indica la necesidad de una organización que coordine la colaboración y la orientación del trabajo de las personas hacia un fin común. El sistema de dirección tiene como misión ordenar la actividad de las personas y la asignación de los recursos a partir de una estructura basada en objetivos, responsabilidades y procesos. Esta razón surge de la integración entre los objetivos y la estructura organizacional, conceptos desarrollados por Andrews, Drucker y Mintzberg.<sup>629</sup>

En tercer lugar, porque la dirección general debe impulsar un ambiente colaborativo que promueva la unidad, la orientación y el sentido de pertenencia. Las empresas necesitan que las personas actúen según sus objetivos y decisiones. Esto indica que la tarea central de la dirección general consiste en desplegar una relación de mando y obediencia para que los objetivos y las decisiones de la empresa se hagan realidad. La relación de mando y obediencia puede basarse en la coacción, pero, como se vio con Drucker, su efecto es negativo o contraproducente.<sup>630</sup> El sistema de dirección es el proceso por el cual se hace esta tarea en un ambiente colaborativo que impulse la libertad, la responsabilidad, la unidad, la orientación y el sentido de pertenencia.

---

<sup>628</sup> Para Drucker, la misión de una dirección de empresas se basa en la relación entre las contribuciones de las personas de la organización con los resultados esperados por la empresa. Por eso, como se vio, las tareas esenciales de un directivo son: dirigir el negocio, dirigir los directivos y dirigir los trabajadores. Véase Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 18.

<sup>629</sup> Andrews integró, en el concepto de estrategia corporativa, la relación entre los objetivos y la organización de la empresa.

<sup>630</sup> Drucker creó un sistema de dirección basado en la responsabilidad personal y el autocontrol como alternativa al modelo taylorista, que se basa en la coacción y el control del trabajo de los supervisores.

En cuarto lugar, porque la dirección debe coordinar la acción personal para un desempeño colectivo que genere resultados. Toda dirección general ha de tener la capacidad de convertir la acción personal en resultados colectivos para la empresa. En palabras de Drucker, los resultados colectivos se definen como el desempeño que la empresa requiere para crecer y garantizar su continuidad en el largo plazo. El método que debe usar una dirección general, a fin de asegurar un alto desempeño para su organización, es el sistema de dirección, porque, al conjugar diversas actividades o palancas relacionadas con este sistema, una dirección general puede alcanzar sus objetivos, los cuales se pueden medir en términos económicos y no económicos.

Por último, porque toda dirección general debe fomentar la confianza y la legitimidad del mando. El fundamento de toda relación humana es la confianza entre las personas. El sistema de dirección pretende el logro de los resultados mediante una dirección general confiable, creíble y legítima para todos los actores del sistema. Por este hecho, una dirección que busca generar resultados sostenibles en el largo plazo debe basar su legitimidad en un sistema de dirección que transmita confianza y, sobre todo, una aceptación del mando que esté centrada en valores compartidos y en una libertad responsable. El sistema de dirección pretende sustituir la obediencia y el acatamiento de la autoridad en la empresa basada en el miedo o en la coacción por un sistema de dirección libre y legítimo, que se apoya en la justicia y el respeto. Estas razones me llevan a pensar que, esencialmente, se requiere un sistema de dirección para asegurar que los objetivos se lleven a cabo en un marco de valores comunes y, en especial, de responsabilidad, a fin de asegurar que los motivos de las personas que las llevan a actuar provengan de su propio convencimiento en un ambiente de libertad, respeto y justicia. Andrews y Drucker, en sus visiones de la dirección general, enfatizaron que la acción humana en la organización debía regirse por unos valores que

provengan, principalmente, del director general, y se enfocaban de manera especial en la responsabilidad.

## **2. ¿Qué es un sistema de dirección en el modelo integrado en dirección general?**

A continuación, presentaré el concepto del sistema de dirección que nace como resultado de esta investigación, pero, antes de esta presentación, mostraré la concepción sobre los objetivos que desarrolla cada autor en la evaluación comparativa de los capítulos anteriores.

El sistema de dirección de Andrews se basa en el concepto de la estrategia corporativa. Consiste en que la dirección general debe integrar objetivos, recursos, capacidades y estructuras organizativas para satisfacer las necesidades de la sociedad en términos de oportunidades económicas y responsabilidades sociales. Este sistema de dirección es integral porque involucra fines, recursos, procesos y organización.<sup>631</sup>

En cambio, Porter, como ya se ha mencionado, no hace ningún aporte relacionado con la dirección ni con los temas relacionados con la organización en la empresa. Su enfoque tiene que ver con el entorno y la industria para entender mejor la competitividad empresarial y el logro de objetivos económicos para la empresa.<sup>632</sup>

Drucker, por su parte, enfoca su sistema dirección en dos aspectos centrales. Por un lado, la dirección del negocio, esto es, la satisfacción de los clientes mediante procesos de comercialización e innovación, y, por otro, la dirección eficaz del trabajo de directivos y

---

<sup>631</sup> Véase Andrews, K. R. [1971(1980)].

<sup>632</sup> Véase Kiechel, W. (2010), p. 7.

trabajadores de una organización. El método para llevar a cabo estas dos actividades es la dirección por objetivos.<sup>633</sup>

Mintzberg, fiel a su filosofía, no diseña un modelo de dirección racional y sistemático, como Andrews y Drucker, porque desde el comienzo de su carrera observó que la dirección es una especie de “caos controlado” que depende de circunstancias, acontecimientos y situaciones inesperadas. Sin embargo, llegó al convencimiento de que la dirección general debe articular dos grandes asuntos: el primero es la unidad y cohesión de la organización, y, el segundo, satisfacer las necesidades del entorno y responder a las circunstancias. En esa línea, Mintzberg considera que la tarea de la dirección es un instrumento que sirve para “hacer que las cosas sucedan”, con la creación, por la dirección, del compromiso de las personas según las situaciones de cada momento.<sup>634</sup>

Como resultado del estudio de estos autores, he llegado a la definición del sistema de dirección. Este es un proceso complejo que está en cabeza de la dirección general y que consiste en coordinar personas y asignar recursos y esfuerzos con el fin de lograr los objetivos y los resultados sostenibles de la empresa y de sus grupos de interés. Digo que es un proceso complejo porque se efectúa en condiciones de incertidumbre, libre competencia y, sobre todo, en medio de cambios sociales, culturales, políticos, tecnológicos y económicos (Andrews, Drucker, Porter y Mintzberg).

Del mismo modo, es un proceso en el que es preciso coordinar individuos libres, que tienen diversas motivaciones y distintos fines personales, los cuales no coinciden necesariamente con los fines de la organización (Andrews, Drucker y Mintzberg). También es un proceso para el que se requiere asignar recursos y esfuerzos que aseguren procesos productivos eficientes en términos de

---

<sup>633</sup> Véanse Drucker, P. F. [1954(2015)], pp. 62, 89, 153 y Drucker, P. F. y Maciariello, J. (2006), p. 11.

<sup>634</sup> Véase Mintzberg, H. (2010), p. 25 y ss.

rendimiento del capital y del esfuerzo humano con el fin de garantizar el crecimiento y la continuidad de la empresa en el largo plazo (Drucker).

De acuerdo con este concepto, el sistema de dirección requiere de unas actividades para cumplir los cometidos esbozados en la definición anterior. Son cinco actividades centrales que están relacionadas con el quehacer directivo y que contribuyen a asegurar la efectividad de un director en un modelo integrado de dirección general. Las desarrollaré con más detalle en el siguiente punto:

1. Las estructuras organizativas (Andrews, Mintzberg)
2. La gobernabilidad: el poder y la cultura organizativa (Andrews, Mintzberg, Drucker)
3. El desarrollo de las personas (Andrews, Drucker)
4. La productividad y desempeño colectivo (Drucker)
5. El liderazgo personal del CEO (Andrews, Drucker)

Siguiendo con el símil del barco, que he venido usando, el sistema de dirección es el encargado de organizar las actividades de la cabina de mando, de la tripulación y de los pasajeros, para llegar al destino (1); los códigos, reglamentos y valores que deben observar durante el viaje y el grado de aceptación y de legitimidad hacia la autoridad del capitán del barco (2), así como las capacidades de las personas de la cabina de mando como de la tripulación (3); también, la relación entre las contribuciones de la cabina de mando y la tripulación para el logro de los objetivos (4) y, finalmente, la capacidad de influencia y confianza que genera el capitán sobre la cabina de mando y la tripulación (5). Veamos detalladamente este sistema, con la respuesta a la siguiente pregunta:

### **3. ¿Cuáles son las actividades de un director general en el sistema de dirección?**

#### ***1. Las estructuras organizativas***

Por la influencia de Porter, la dirección general se ha enfocado en los asuntos competitivos de la empresa y en la estrategia, con lo que se pierden de vista la organización y las personas que la conforman. Por tal motivo,<sup>635</sup> con esta investigación se pretende darles más importancia a las estructuras organizativas en el proceso de dirección y también realzar las aportaciones que sobre esta materia hicieron para el presente estudio Andrews, Drucker y Mintzberg. A partir del análisis de estos tres autores, se concluye que una estructura organizativa es una actividad organizada y coordinada que sirve para canalizar el esfuerzo humano hacia unas finalidades comunes. Expondré en este punto el concepto de estructuras organizativas en dos niveles: el diseño organizacional y su funcionamiento.

La primera pregunta que se debe responder es: ¿por qué se requiere el diseño de una organización en una empresa? En primer lugar, todo proceso de dirección precisa de objetivos, y, como las empresas son fenómenos sociales y relacionales, es necesario el diseño de mecanismos de coordinación de las personas y de los recursos, así como de la definición de roles, procesos, procedimientos y actividades, para que la organización alcance sus fines. Estos elementos de diseño se concretan en instrumentos como los organigramas, las estructuras, los manuales y las políticas operativas. En el mismo sentido, se deben diseñar los órganos de gobierno, información y coordinación que sean necesarios para la toma de decisiones, la comunicación y la coordinación

---

<sup>635</sup> Se ha visto que, desde la década de 1980, el campo de la dirección se volcó, primordialmente, hacia la estrategia, la dirección estratégica y la competitividad empresarial, que desarrolló el profesor Michael E. Porter; sin embargo, en el proceso se pierde la riqueza de comprender la empresa como un fenómeno humano complejo, organizado, y no solo como un ente económico que compite. Por eso, en este estudio se pretende integrarlo, sin excluir los conceptos más relevantes de este campo.

de los miembros de la organización. Por ejemplo: la junta directiva, el comité de dirección, los comités operativos y los foros informativos de la dirección general.

En segundo lugar, el diseño de una organización es útil para promover la colaboración libre de todos sus miembros, a fin de que se genere una fuerza mayor a la individual; en este caso, la colaboración es el principal objetivo de toda organización. Por tal razón, el mayor reto de la dirección general está en cómo asegurar que las personas colaboren en los fines de la empresa y, para ello, esta cuenta con unos instrumentos de cultura y de poder (estos se estudiarán más adelante).

Los ejes fundamentales del diseño de una organización se fundamentan en la aplicación de las preguntas para lograr una coordinación eficaz de personas y recursos: ¿cómo se divide el trabajo?, ¿cómo se puede agrupar?, ¿cuáles son las áreas, funciones y unidades básicas de trabajo? De las respuestas surgen las modalidades de organización, tales como las organizaciones por funciones, por divisiones, mixtas, por proyectos, etc.

En pocas palabras, la organización y las estructuras de personas son mecanismos racionales cuya misión es ayudar a cumplir los objetivos de la empresa en su conjunto. Por ello, están al servicio de la misión de la empresa y de los objetivos de largo plazo. Estos varían según la naturaleza del negocio, el momento y el estilo de liderazgo de la dirección general. Un factor clave de éxito de una dirección general eficaz está en acertar en el diseño organizacional de la empresa para lograr los objetivos.

Una vez la empresa ha diseñado y definido su estructura organizativa, la dirección general debe ser capaz de poner en funcionamiento la organización hacia los propósitos de aquella. Para lograr este objetivo, debe basarse en dos principios: la eficacia y la justicia.

El principio de la eficacia tiene que ver con el logro de los objetivos de la empresa y, para alcanzarlo, como se vio con Drucker, existen unos mecanismos, tales como definir objetivos, comunicar, organizar, motivar, medir el rendimiento y promover el desarrollo de las personas.<sup>636</sup> Este principio se vio con énfasis en el sistema 1.

Por su parte, el principio de la justicia se relaciona con la capacidad de la dirección para crear un ambiente en el que las personas colaboren por causas personales y sociales, de tal forma que los motivos del comportamiento de los miembros de la organización surjan por razones como lo adecuado y lo justo, mas no por el placer o el propio interés únicamente. Esto quiere decir que la eficacia promueve los logros colectivos, y la justicia, el deber de los unos frente a los otros en la organización. La puesta en práctica de ambos principios asegura que la acción directiva se oriente al desempeño y propicie un ambiente positivo, respetuoso y confiable en la empresa.

El principio de la justicia surgió de la preocupación de Andrews y de Mintzberg por propiciar la reflexión acerca de los deberes y las responsabilidades de la empresa frente a la sociedad, mediante las decisiones y los comportamientos éticos de la dirección general. Estos dos teóricos fueron críticos del egoísmo y de las doctrinas del *self-interest* en el campo de la dirección de empresas; en cambio, propusieron un rol de la dirección que esté más enfocado en la empresa como un agente de transformación de la sociedad.<sup>637</sup>

En síntesis, la raíz del funcionamiento eficaz de la organización, en un modelo integrado, radica en la promoción de estos dos principios, y el vínculo de unión de estos es la creación de una cultura de valores compartidos que, a su vez, facilita el proceso de colaboración y el logro de objetivos.

---

<sup>636</sup> Véase Drucker, P. F. [1954(1986)], pp. 448 y ss.

<sup>637</sup> Véanse Andrews, K. R. (1977), pp. 88 y ss.; Andrews, K. R. (1973a), pp. 1-16.; Andrews, K. R. (1973b), pp. 57-64 y Mintzberg, H. (2015).

## ***2. La gobernabilidad a partir de la cultura organizativa y del poder***

Una vez la dirección general ha diseñado la organización, debe llevar a cabo la ardua tarea de darle vida. Considero que la mejor manera de lograr este cometido es mediante la creación de una gobernabilidad de la dirección general.

El primer elemento es la cultura de la colaboración. Conforme se ha visto en el presente estudio, la mejor manera para que una empresa logre sus objetivos es mediante la colaboración de las personas que integran la organización. Para asegurar la colaboración, la dirección general debe contar con la legitimidad y la obediencia de las personas.<sup>638</sup> Por esta razón, ha de construir una base legítima de poder y una cultura común en las personas, que las lleva a contribuir a los objetivos de la organización.

En esa línea, ¿cómo crea el director general la colaboración libre y espontánea? Existen varias formas de propiciar la colaboración.<sup>639</sup> Las he resumido en las categorías de ley, moral y cultura.

a. **Categoría legal:** Las personas obedecen a la autoridad por el temor o por la convicción de cumplir una norma legal o contractual o por la decisión de una autoridad. En las empresas, las fuentes de esta obediencia son el contrato del trabajador y las líneas de autoridad establecidas en los organigramas.

b. **Categoría moral:** Las personas obedecen por una norma moral de carácter personal, que constituye la base para impulsar o limitar su comportamiento. Por ejemplo, el mandato bíblico del

---

<sup>638</sup> Normalmente, las organizaciones han utilizado el concepto de alineación para describir la legitimidad y la aceptación del mando, que, en último término, es la obediencia libre a la autoridad establecida para esa organización. En las empresas, la relación mando y obediencia, como se da también en el Estado, es un acto natural y necesario para el cumplimiento de sus fines. Lo esencial de estas relaciones tiene que ver con las formas de ejercicio del poder.

<sup>639</sup> Uno de los primeros en crear una tipología sobre la autoridad fue el sociólogo alemán Max Weber (1864-1920), quien describió los tres tipos de autoridad, como carismática, tradicional y legal.

“no robarás” es un ejemplo de este tipo de razones. En las empresas, las fuentes de obediencia son la declaración de la misión y los valores corporativos.

c. **Categoría cultural:** Las personas obedecen por la cultura en términos de la presión social, la influencia de pares, la moda, la costumbre o el uso social del grupo social al que pertenecen. Por ejemplo, las empresas presentan sus resultados económicos en foros sociales; esto impulsa a los miembros de la organización a mostrar un buen desempeño ante los demás.

Cada una de estas razones de obediencia tiene un grado de eficacia. Lo que he descubierto a la luz de esta investigación es que, a mayor libertad de las personas –esto es, a mayor convencimiento personal de los comportamientos esperados y más autonomía–, mejores serán los resultados de las personas. Cuando el comportamiento surge de una fuerza interna, es más eficaz que cuando nace de una coacción externa. Como resultado de esto, la colaboración se manifiesta a partir de una fuerte producción de creencias comunes y de una sólida cultura social compartida.<sup>640</sup>

En este orden de ideas, vemos que la tarea de construir una gobernabilidad basada en los valores es, sobre todo, una actividad de creación de una ideología central, unas creencias comunes y una cultura compartida, que propicie comportamientos libres y deseados que estén en consonancia con los objetivos de la empresa.<sup>641</sup> Esto, sin que se base exclusivamente en la coacción de las fuerzas externas y, más bien, desarrolle motivos internos que llenen de contenido y significado la acción personal. En síntesis, la acción directiva y personal está guiada por valores,

---

<sup>640</sup> Este punto honra intelectualmente el empeño de Peter F. Drucker, de visibilizar las ideas del francés Alexis de Tocqueville, quien descubrió que una de las claves de la acción colectiva es la preexistencia de unas creencias e ideas comunes. Véase Tocqueville, A. [1835(2000)], p. 395. Cito la frase resumida: “Sin ideas comunes no puede haber acción común”.

<sup>641</sup> Jim Collins define la ideología central como los valores esenciales y un sentido de propósito que va más allá de solo ganar dinero, que guía e inspira al personal de toda la organización, y permanece relativamente fija durante largos periodos de tiempo. Véase Collins, J. y Porras, J. (1995), p. 59.

creencias y códigos morales que la dirección general sea capaz de insuflar<sup>642</sup> a todos los miembros de la organización.<sup>643</sup>

El otro elemento central de la gobernabilidad es la adquisición y conservación del poder como medio necesario para alcanzar los fines de la empresa. Esencialmente, se trata de otro medio para lograr la colaboración de los miembros de la organización. La gobernabilidad es una habilidad fundamental de la dirección general para construir una base de poder que permita la eficacia de la acción directiva.

La gobernabilidad es un concepto que normalmente se ha estudiado con profundidad en la ciencia política; sin embargo, en el campo de la dirección de empresas, su estudio ha sido incipiente y poco desarrollado. La idea que tengo de la gobernabilidad está relacionada con el hecho de que conducir una organización empresarial demanda un instrumento muy preciso para el logro de sus fines (económicos, sociales y políticos). Ese instrumento es el poder,<sup>644</sup> que, clásicamente, se define como la capacidad que tiene A sobre B, para que B haga algo que de otra manera no haría.<sup>645</sup>

Henry Mintzberg es el autor –de los cuatro que hemos estudiado– que más importancia le otorga al estudio del poder en la dirección general de empresas.<sup>646</sup> En el libro *Managers, not MBAs*, critica los programas de MBA porque, según él, no estudian a fondo la naturaleza del poder en las organizaciones y dejan fuera los aspectos relacionados, como el conflicto, la política y la

---

<sup>642</sup> Esta es la palabra más adecuada con respecto a lo que deseo transmitir, porque insuflar es infundir a alguien algo inmaterial, como un sentimiento o una idea. Véase el *Diccionario de la lengua española*.

<sup>643</sup> Son varios los CEO de empresas y autores en dirección que han convertido los valores en elementos centrales del proceso de dirección. Destaco a Jim Collins y su libro *Built to last* (1994), Gary Hamel y *The future of management* (2007) y John Mackey y *Conscious capitalism* (2013). James Burke, de Johnson & Johnson; Jack Welch, de GE, y Bill Gore, de Gore-Tex, entre otros, han sido destacados CEO que han construido su proceso de dirección general alrededor de valores, ideologías comunes y un fuerte espíritu de comunidad.

<sup>644</sup> La palabra poder proviene del latín *potere*, que significa “el que puede”. Véase Moliner, M. (2013).

<sup>645</sup> Esta es la definición clásica de Robert Dahl, citada por Naím en el libro *El fin del poder*. Véase Naím, M. (2016), p. 39. Asimismo, según Naím, el poder se ejerce mediante tres formas básicas: la influencia, la persuasión y la coacción.

<sup>646</sup> Véanse Mintzberg, H. (1983) y Mintzberg, H. (1984), pp. 207-224.

dominación que, a su juicio, son inherentes y cruciales para gestionar con éxito el mundo de las organizaciones.<sup>647</sup>

Uno de los temores de los académicos con respecto al poder es la sombra ética que dejaron teóricos como Nicolás Maquiavelo (1469-1527)<sup>648</sup> y Friedrich Nietzsche (1844-1900).<sup>649</sup> Esta duda no es infundada; sin embargo, la naturaleza del poder es neutra y, por lo tanto, depende de los usos, motivos y fines de quien lo utiliza. A mi juicio, el poder se desnaturaliza cuando los fines individuales empiezan a sobreponerse a los fines colectivos y al bien común de la organización a la que sirve el directivo.

La razón de ser del poder está en comprender que la dirección de empresas debe contar con instrumentos de poder, a fin de que se haga la tarea con eficacia. Por este motivo, tanto la tarea de gobierno y sus relaciones con la propiedad, como la tarea de dirección y la conducción del trabajo de las personas, requieren del poder para generar equilibrios y balance, pero también para impulsar la organización y lograr que sucedan cosas.

El fin de la gobernabilidad es la eficacia; esto es, el logro de los resultados que requiere la empresa mediante la colaboración basada en la legitimidad. Normalmente, el directivo tiene a su disposición instrumentos como la persuasión, la influencia y la coacción. Como ya se ha visto, los instrumentos más eficaces son los que expanden la libertad personal y se utilizan en un ambiente de justicia.

---

<sup>647</sup> La cita completa es la siguiente: “Así es como una directiva de éxito de una importante compañía aérea me describía a su marido, que poseía un MBA: ‘tiene la técnica, piensa que lo sabe todo. Pero se siente frustrado porque no comprende las complejidades de la política’ ”. Véase Mintzberg, H. (2005), p. 25.

<sup>648</sup> El tratado *El príncipe* (1513) versa sobre cómo un gobernante debe actuar para crear, aumentar y conservar el poder en su reino o principado.

<sup>649</sup> “Donde encontré un ser vivo, allí hallé la voluntad de poder; e incluso en la voluntad del siervo hallé la voluntad de ser amo”. La obra de este pensador, sobre la voluntad de poder, es un tratado en el que explica el comportamiento humano mediante la comprensión profunda del poder.

De igual modo, toda dirección debe ser capaz de ganarse la autoridad, primordialmente, por medio de la influencia y la persuasión. Para lograr los resultados que demanda toda organización. Una vez que el directivo ha perdido la gobernabilidad, es muy difícil que se logren los resultados. Un director general debe construir diariamente su gobernabilidad; es decir, en todo momento ha de acrecentar la legitimidad ante todos los miembros de la empresa.

¿Cómo se construye, entonces, la autoridad? En primer lugar, un director general debe irradiar confianza y credibilidad, y trabajar por una reputación ejemplar; así cometa errores, ha de observarse en él su capacidad y aptitud para lograr el mejoramiento personal.<sup>650</sup> En segundo lugar, mediante un ejercicio de la dirección que facilite y promueva los consensos, cuando sea necesario o posible. En tercer lugar, generando una cultura de respeto por las personas, sus opiniones, creencias y convicciones. Por último, buscando una plena comprensión de los motivos y necesidades de quienes dirige, con el fin de encajar las necesidades de la organización y las necesidades personales de sus miembros.

En síntesis, el fortalecimiento de la autoridad de la dirección general aumenta y fortalece la gobernabilidad que entendemos como la capacidad del director general de lograr la aceptación y legitimidad del mando de todos los miembros de la organización hacia sus objetivos, decisiones y acciones. Un sistema de dirección sin la gobernabilidad de la dirección general carece de eficacia y capacidad de realización. La manera de construir la gobernabilidad radica en el uso eficaz y adecuado de la cultura de la colaboración y del poder como un instrumento de la acción directiva.

---

<sup>650</sup> Recordemos que Andrews presenta la importancia del liderazgo personal del director general como esencial para construir la organización, al considerar las empresas como la sombra alargada de su director general.

### ***3. El desarrollo de las personas y el trabajo colaborativo en equipo***

Siguiendo la enumeración de las actividades de la dirección general, estudiaré el desarrollo de las personas que están a cargo de la dirección general. La finalidad, en este punto, es ilustrar la necesidad de la dirección general de actuar por medio de otros, en otros y con otros.<sup>651</sup>

Un buen director general –como se vio con Drucker– es aquel que tiene la capacidad de lograr que las personas a su cargo alcancen todo su potencial y logren lo que de ellas espera la organización. En efecto, un directivo es un “motor de motores”. Por eso, una parte esencial de la tarea de la dirección general es dirigir con eficacia el trabajo de los directivos y de los empleados.<sup>652</sup>

Lo anterior significa que el director general es el principio de movimiento de otras personas que también son el principio de movimiento del resto de la organización. Por esta razón, como ya indiqué, el director general actúa en el ámbito del hacer-hacer; o sea, actúa por medio de otros.

La capacidad fundamental de un director general consiste en la creación, el desarrollo y el acompañamiento de las personas a su cargo; esto es, el equipo directivo. Esto nos pone en dos situaciones; por un lado, hay que reconocer que esta capacidad está acotada por un alcance (es el equipo directivo y no toda la organización), debido a que el director general no tiene ni el tiempo ni los conocimientos ni las habilidades para dedicarse a cada uno de los miembros de toda la organización. Por otro lado, el director general debe ser capaz de permitir que el equipo directivo despliegue su acción directiva en cada una de sus áreas de competencia según sus atribuciones.

---

<sup>651</sup> Drucker hace un énfasis especial en este punto, no solamente como una tarea específica de la dirección, sino también al señalar que la tarea del directivo es dirigir el trabajo de los demás. De otro lado, este concepto tiene un desarrollo desde Fayol. Para este autor, dirigir es hacer funcionar el personal de la empresa. Véase Fayol, H. (2016), pp. 15 y 16. Asimismo, considera que el ejercicio de la dirección implica conducir la empresa hacia su objeto tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone.

<sup>652</sup> Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 89.

La naturaleza del cargo de director general consiste en sumar y multiplicar el esfuerzo individual y convertirlo en una fuerza colectiva más potente. Por tal razón, la actividad central del director general está en asegurar que la acción directiva propia y de su equipo directivo se enfoque en objetivos, prioridades y necesidades de la organización con el fin de garantizar una gran productividad de las personas y un óptimo aprovechamiento de los recursos. La capacidad a la que me refiero abarca tres categorías, a saber: creación de un equipo, desarrollo de capacidades directivas y acompañamiento de las personas.

a. **Creación de un equipo:** La dirección general debe, como uno de sus primeros actos propios, conformar y seleccionar un equipo directivo, para alcanzar los objetivos y resultados que se propone la empresa. De igual forma, ha de generar espacios de diálogo, formación, inducción y conocimiento de la empresa, con el fin de que los directivos puedan ejercer sus respectivos cargos funcionales con idoneidad y liderazgo.

b. **Desarrollo de capacidades directivas:** La dirección general debe conocer las capacidades actuales y sus respectivas brechas, tanto en conocimientos como en habilidades, de cada miembro del equipo directivo respecto de su cargo, con el fin de promover la formación y el desarrollo de las capacidades que la empresa requiere para alcanzar sus objetivos. Andrews, gracias a la influencia de Philip Selznick, daba mucha importancia a las capacidades distintivas, representadas en competencias, recursos y habilidades fundamentales que debía tener una empresa para lograr sus propósitos.<sup>653</sup>

c. **Acompañamiento de las personas:** La dirección general debe convertirse en un tutor, profesor y mentor de su equipo, para que pueda acompañar a cada uno de sus miembros en su desarrollo personal y directivo con el fin de promover la eficacia mediante el despliegue directivo

---

<sup>653</sup> Véase Andrews, K. R. (1977), p. 122.

personal. Esto se debe a que el director general actúa por intermedio de su equipo y toda acción personal debe destinarse a generar rendimientos y desempeños colectivos.

La dirección general se asemeja a la tarea del capitán en un deporte de conjunto, cuya misión está en asegurar que el equipo tenga un desempeño muy alto. Un director general debe alentar y motivar a su equipo para garantizar que el ejercicio colectivo sea superior. Un error muy común de un director general es creer que la naturaleza y el éxito de su cargo son producto de su capacidad individual. En este punto, Mintzberg considera que el directivo debe, sobre todas las cosas, suscitar el compromiso individual de los miembros de la organización.<sup>654</sup>

En resumen, una de las funciones primordiales de la dirección general, para la empresa, es asegurar la sinergia organizacional, o sea que la acción de dos o más personas garantice un efecto superior a la suma del efecto individual. Esto indica que la manera de medir el éxito de un director general está en la eficacia organizacional, la cual se verifica en logros colectivos; es decir, debe ser capaz de pasar de la acción directiva individual a la acción directiva colectiva.

#### ***4. La productividad de las personas y de los recursos de la organización***

Por su propia naturaleza, las empresas deben asegurar que sus ingresos sean superiores a sus consumos o gastos, para generar con el excedente una retribución del capital, unas inversiones y unos recursos destinados al crecimiento. La manera de cumplir con este cometido es mediante la obtención de un trabajo productivo de las personas y del mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta la dirección general.

La productividad de las personas es la relación entre los *resultados* proporcionados por su trabajo y las *contribuciones* medidas en tiempo y en dinero. Una baja productividad ocasiona unos

---

<sup>654</sup> Véase Mintzberg, H. (2010), pp. 25 y 201.

ingresos inferiores a los consumos y a los gastos; esto impide el cumplimiento de los fines económicos de la empresa, que, a su vez, afecta su continuidad en el largo plazo.

Drucker fue quien más importancia le dio a la productividad de las personas y de los recursos. Ese hecho, me llevó a estudiar la productividad de personas y de recursos como una actividad central del sistema de dirección. A continuación, consideraré las tres variables clave de la productividad para un sistema de dirección.

a. **Gestión de tiempo:** La primera variable clave es la gestión del tiempo como un recurso organizacional esencial. Drucker, como se ha visto, considera que, después de la era taylorista (que se basaba en el control, el tiempo y el movimiento), el gran reto de la dirección es un mayor aprovechamiento de la energía, la capacidad y la creatividad de las personas. Por eso, la dirección debe enfocar el tiempo personal y el tiempo de cada uno de los integrantes de la organización en los objetivos y las tareas principales.<sup>655</sup> Esto significa evitar la dispersión y el exceso de actividades sin valor ni orientación.

b. **Trabajadores del conocimiento:** La segunda variable es considerar al directivo como un trabajador del conocimiento cuya fuerza reside en su mente, emociones, espíritu y salud; por lo tanto, sus motivaciones no son solo económicas, como creían Taylor y Ford, y el medio de control no está en los castigos y las recompensas.<sup>656</sup> La productividad, en un sistema de dirección de trabajadores del conocimiento, debe basarse en una concepción de la persona como un todo. Esto significa una mirada integral del individuo en la organización, alguien que tiene diferentes motivaciones y necesidades que van más allá de lo estrictamente económico. Por eso, el sistema de dirección debe basarse en la responsabilidad con los objetivos y valores de la empresa.

---

<sup>655</sup> Drucker, P. F. [1967(2016)], pp. 112 y ss.

<sup>656</sup> Drucker, P. F. y Maciariello, J. (2006), p. 183.

c. **Generación de recursos:** La tercera variable es la generación de ingresos, recursos y dinero, para asegurar el funcionamiento y el crecimiento de la empresa, por la dirección general, porque una empresa cuyo resultado global no es positivo no está cumpliendo con su función esencial y mínima, como es la supervivencia. Las ganancias o beneficios de la empresa son el resultado final del desempeño colectivo de la empresa y, por ende, la comprobación de la efectividad de la dirección general. En palabras de Drucker, son la prueba de validez de los objetivos, las decisiones y las acciones de la dirección general.<sup>657</sup>

### ***5. El liderazgo personal de la dirección general***

Por último, está el liderazgo personal de la dirección general, como una actividad clave del sistema de dirección. Esta actividad parte de una premisa, y es que tanto el carácter como las realizaciones de una empresa dependen de la calidad, integridad y capacidad personal de su director general. Andrews afirma que las empresas son la proyección de las metas de sus líderes y, por este hecho, las normas internas de excelencia, los valores personales y la integridad del director general marcan el tono, el estilo, la eficacia y la cultura de la empresa.<sup>658</sup> En este punto, vemos el liderazgo personal del director general como un elemento esencial del sistema de dirección.

El liderazgo personal significa la propia dirección personal; es decir, la capacidad del director general para conducir su vida a fin de que pueda dirigir la organización a su cargo. El éxito y la efectividad, a la hora de dirigir una organización y un grupo de personas, suponen la propia capacidad de dirección personal en cabeza de la dirección general. Esta afirmación

---

<sup>657</sup> Drucker, P. F. [1954(2015)] y Drucker, P. F. [1973(1984)], p. 50.

<sup>658</sup> Andrews, K. R. [1971(1985)], p. 218.

corresponde a la conocida expresión que dice que para gobernar a otros es preciso gobernarse a sí mismo. El liderazgo personal es la expresión concreta de la responsabilidad del directivo.

Toda dirección general debe desarrollar un liderazgo personal que irradie confianza y se gane la admiración, la autoridad y el respeto de todos los miembros de la organización con su propio ejemplo. Andrews, Drucker y Mintzberg, como ya se ha visto, presentaron, categóricamente, el papel central que desempeña el liderazgo personal en los procesos de dirección general.<sup>659</sup> Al respecto, en el libro *El concepto de la estrategia*, Andrews [1971(1977)] señala lo siguiente: “Los objetivos de la empresa son, en parte, una proyección de las metas personales del líder y un reflejo de su carácter (...) Una empresa es, esencialmente, la sombra alargada de un hombre”.<sup>660</sup> La calidad y capacidad de liderazgo personal de la dirección general marca las realizaciones de la empresa porque la influencia y el liderazgo de un director general generan ritmo, movimiento, actividad, comportamientos y, sobre todo, una cultura común, que configuran el desempeño individual y colectivo.<sup>661</sup>

El liderazgo personal es la actividad que más influye en el comportamiento, el carácter, la confiabilidad y la fuerza interna de las personas que trabajan en una empresa porque la influencia de la dirección general en los objetivos, las decisiones y los valores de la organización es muy grande y determina el comportamiento colectivo de la empresa, bien sea para bien o para mal. Por estas razones, elegí el liderazgo personal como uno de los pilares de un sistema de dirección ya

---

<sup>659</sup> Peter Drucker es uno de los precursores de este campo, al que denominó el *managing oneself*. También ha recibido el nombre de *self-management*. Véanse Andrews, K. R. [1971(1985)], p. 217 y Gosling, J. & Mintzberg, H. (2003), pp. 1-11.

<sup>660</sup> Andrews, K.R. [1971(1977)], p. 270 y ss.

<sup>661</sup> Por ejemplo, otro autor que va en línea con Andrews y Drucker es Jim Collins, quien escribió el libro *Empresas que sobresalen*. En esta obra presenta un estudio a más de 500 empresas, y llega a la conclusión de que el liderazgo personal del director es la actitud que incide positivamente en el crecimiento y la rentabilidad de la empresa en el largo plazo. Véase Collins, J. (2002).

que impulsa el rendimiento colectivo y convierte el trabajo de las personas en resultados para la organización como un todo.

#### **4. ¿Cuál es el proceso para llevar a cabo el sistema de dirección?**

Hasta este punto se han visto las razones, el concepto y las actividades de un sistema de dirección en un modelo integrado en dirección general. Ahora presento el proceso y algunos procedimientos para poner por obra el sistema de dirección.

En este punto, enunciaré los cinco procesos derivados de las actividades que debe llevar a cabo la dirección general en el marco del sistema de dirección. Son el proceso de diseño de la estructura, el proceso de desarrollo personal de la dirección general, el proceso de comunicación de los valores, el proceso de seguimiento y el proceso de desarrollo de personas.

1. ***Diseño de estructuras:*** El cumplimiento de un objetivo requiere de unos medios, unos recursos y, especialmente, la asignación del trabajo humano. De esta forma se podrá llegar a unos resultados concretos. Andrews, con base en Chandler, plantea que las estructuras deben ser un reflejo de la estrategia organizacional.<sup>662</sup> En este caso, considero que las estructuras organizacionales deben responder a los objetivos de la empresa. Por lo anterior, la dirección general, después de establecer el sistema de objetivos y valores, debe diseñar y definir la estructura directiva y de personal más adecuada y conveniente, de acuerdo con sus objetivos, sus negocios y sus mercados, mediante herramientas como los organigramas, los manuales de funciones, los procesos y las responsabilidades. Por ejemplo, si el objetivo de la empresa es el crecimiento por

---

<sup>662</sup> Chandler fue el precursor del concepto de estrategia, que luego presentó Andrews. Dice así: “La estrategia puede ser definida como la determinación de metas y objetivos de largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo esas metas”. Asimismo, también está la conocida frase que dice: “La estructura sigue la estrategia y el más complejo tipo de estructura es el resultado de la concatenación de varios tipos de estrategia”. Véase Chandler, A. D. [1962(1966)], p. 16.

medio de la internacionalización de sus mercados, entonces la estructura organizativa debe responder a este objetivo con el establecimiento de unas áreas y departamentos que soporten esta necesidad de la dirección.

2. ***Desarrollo personal:*** El director general debe ser consciente de que su tarea debe aumentar y mejorar su calidad como persona mediante su propio desarrollo personal porque, como se conoció de las ideas de Andrews, el director general es la fuerza, la energía y la capacidad que ayuda a movilizar a la organización en su conjunto. La reflexión, la autoevaluación y el *feedback* son las actividades más determinantes del desarrollo personal de un director general porque se centran en sus comportamientos personales, y con ellas se pretende hacerle un seguimiento al proceso de mejoramiento de su función directiva. Asimismo, los diálogos francos y directos de la dirección general con todos sus colaboradores y de ellos hacia la dirección contribuyen a una mejor comprensión y actuación sobre la realidad. La calidad de la dirección general incide directamente en los resultados de la organización como un todo; por eso, un esfuerzo sistemático para desarrollar la capacidad de la dirección general produce resultados positivos para la empresa.

3. ***Los valores:*** Consiste en la generación de una cultura e identidad común en las personas de la organización, con el fin de impulsar comportamientos esperados por la dirección general. Este proceso se lleva a cabo con la formación y el aprendizaje sobre los valores de la empresa, de tal forma que se cree una ideología común que marque las conductas y los comportamientos de las personas en la empresa. Andrews, Drucker y Mintzberg demuestran que los procesos culturales, relacionados con el desarrollo de una identidad, el fomento de un espíritu para la organización y la creación de una ideología común con significados compartidos, fomentan el sentido de pertenencia y el compromiso de las personas de la empresa con sus objetivos. En consecuencia,

una acción específica de la dirección general ha de ser la de comunicar permanentemente los valores de la organización y promover que las personas actúen de acuerdo con ellos.

4. **Los indicadores:** Es el proceso de seguimiento de los objetivos de la empresa mediante unas medidas cuya finalidad es asegurar, por la dirección general, que los resultados esperados de la empresa se relacionen con las contribuciones de las personas a la organización y con el máximo aprovechamiento de los recursos. Esto significa que la dirección general debe tener la capacidad de convertir el esfuerzo de los directivos y los trabajadores en trabajo productivo.

La productividad de la empresa se mide en su estado general de resultados, que expresa los ingresos, los costes, los gastos y la ganancia o beneficio. La dirección general, a partir de esta información, puede mostrar si su acción ha sido eficaz o no. Por eso, el proceso de seguimiento implica que las acciones de la dirección deban medirse para verificar la validez y la eficacia de las decisiones.

El proceso de seguimiento implica que la dirección general debe poner su atención en aumentar los ingresos de la empresa, con la comercialización y la innovación, y racionalizar los gastos y los costes para asegurar que el saldo sea siempre positivo y esto lleve a la empresa a crecer, retribuir el capital y asegurar su continuidad en el largo plazo. Drucker fue muy enfático en este punto:

La ganancia no es una causa sino un resultado; el resultado del desempeño de la empresa en la comercialización, la innovación y la productividad. Es un resultado necesario para cumplir con las funciones económicas esenciales de la empresa, la ganancia es la prueba del desempeño.<sup>663</sup>

---

<sup>663</sup> Drucker, P. F. [1973(1984)], p. 50.

5. ***Desarrollo de las personas:*** Le corresponde a la dirección general promover las capacidades y competencias de los directivos y trabajadores de la empresa. Este proceso se hace efectivo con la formación y el aprendizaje de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el fomento de cualidades y actitudes para el puesto de trabajo y para la organización. Drucker y Andrews explican que la base del proceso empresarial se reconoce en la capacidad de las personas para convertir sus conocimientos y experiencias en productos y servicios que contribuyan a la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Por ello, el factor clave de éxito radica en el desarrollo de competencias distintivas en las personas, con el fin de asegurar la eficacia de la empresa. La generación de capacidades es clave en un sistema de dirección. De esta manera se podrá contar con la mejor gente en la organización y será posible avanzar eficazmente hacia el logro de los objetivos trazados por la dirección general.

En resumen, el sistema de dirección en el modelo integrado en dirección general se compone de unas actividades y procesos que debe efectuar la dirección general para que se logren los objetivos del sistema 1 con mayor efectividad. El sistema de dirección es el que asegura el logro de los objetivos y de los valores de una empresa mediante la colaboración libre de las personas, así como la asignación y coordinación de los recursos. Del mismo modo, fomenta la gobernabilidad basada en la legitimidad de la dirección general en el marco de las relaciones de dirección y de mando.

### **Sistema 3: El sistema de creación de valor para el cliente**

El fin de las empresas es crear y mantener clientes, porque son estos quienes definen la misión, la naturaleza y la actividad de toda empresa. Una empresa sin unos clientes que paguen por sus productos o servicios se convierte en otro tipo de organización, pero no es una empresa en

sentido estricto. Dado esto, seguí la ruta del modelo integrado en dirección general. El sistema 1 define objetivos y valores; el sistema 2 indica la manera de conseguirlos y el sistema 3 fija la atención en el valor para el cliente. La siguiente gráfica nos ayuda a comprender de manera general el sistema 3:

Gráfica 6.

Sistema 3: Creación de valor para el cliente



Fuente: Elaboración propia.

Como un resultado concreto de esta investigación, llegué a la conclusión de que la creación de valor para el cliente es la columna vertebral de una empresa. Por este hecho, se constituye en el centro de actuación de la dirección general.

Durante mucho tiempo, las ideas sobre creación de clientes y la teoría del negocio de Drucker se han ido desplazando por los conceptos de estrategia competitiva de Michael E. Porter. Recientemente, ha surgido un nuevo movimiento académico, el cual ha revitalizado el concepto de negocio con la metodología sobre el diseño de los modelos de negocio.<sup>664</sup> Gracias a esta investigación, comprendí que el núcleo económico de la empresa no es solamente la estrategia competitiva, sino también la creación de valor mediante los modelos de negocio centrados en la creación de clientes, porque, más allá de la competencia, los actores fundamentales de una empresa son los clientes y sus necesidades.

La premisa de inicio del sistema de creación de valor en el modelo integrado en dirección general no es la competencia, sino la búsqueda de distintas maneras de satisfacer a los clientes. Por tal razón, en esta investigación se adoptan las ideas de estrategia, como complementarias para el quehacer de la dirección general, pero no como centrales.<sup>665</sup> En cambio, ubicaré “la teoría del negocio y de la creación de clientes” como medular en un modelo integrado.<sup>666</sup>

En este punto presentaré el sistema de creación de valor como el conjunto de actividades y procesos que lleva a cabo la empresa con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes y por las que este estaría dispuesto a pagar. El valor es la satisfacción de una necesidad de un cliente y, para efectos del presente estudio, lo agruparé en tres grandes momentos: la creación, la captura y la entrega del valor.

---

<sup>664</sup> Principalmente, autores como Alex Osterwalder, Ives Pigneur y Joan Magretta (en un apartado anterior, me referí a ellos). Véanse Osterwalder, A. y Pigneur, I. (2010) y Magretta, J. (2002), pp. 3-8. La definición de Osterwalder sobre negocio es la descripción que la dirección realiza de la manera como crea, proporciona y capta el valor del mercado. Véase Osterwalder, A. y Pigneur, I. (2010), p. 14.

<sup>665</sup> Recordemos que, gracias a este estudio, mostramos como el desplazamiento de *Business Policy* a *Strategic Management* conlleva a la reducción de la dirección general a la estrategia competitiva. Véase Gómez Osorio, J. I. (2015), pp. 9-128.

<sup>666</sup> Véanse Drucker, P. F. (1994), pp. 95-104 y Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 56.

He estructurado este apartado de la siguiente manera: en primer lugar, estudiaré la justificación o las razones que explican la necesidad del sistema de creación de valor; después, expondré el concepto y el contenido, para luego presentar las actividades que se desprenden del sistema y que lleva a cabo el director general como responsable del sistema. Por último, me referiré a los procesos y procedimientos de ejecución del sistema. En la parte final del apartado, a modo de recapitulación, haré un cierre y enunciaré algunas conclusiones sobre el sistema de creación de valor para una empresa.

## **1. ¿Por qué se requiere de un sistema de creación de valor para el cliente en una empresa en el modelo integrado en dirección general?**

A continuación, presentaré las razones que ayudan a entender por qué se requiere un sistema de creación de valor para la empresa en el modelo integrado en dirección general. Me basaré en Drucker y en Porter, dado que los dos coincidieron en el hecho de concebir el éxito de la dirección de la empresa a partir de la creación eficaz de valor para el cliente.

El sistema de creación de valor se requiere porque la esencia de la empresa es el negocio o los negocios que se basan en la comercialización de un producto o un servicio. Sin negocio, la empresa muta su naturaleza de comercial a otra condición. Si hay negocio hay empresa. Por esto, es un deber fundamental de la dirección asegurar la creación, el sostenimiento y el crecimiento de los negocios de la empresa como instrumento para la continuidad empresarial.

También se requiere, porque el sistema de creación de valor es la prueba de desempeño de una empresa. Este sistema se encarga de traducir las necesidades de un grupo de la sociedad en productos o servicios concretos, y, a cambio de estos, recibe unos recursos económicos de los clientes. Los resultados de la creación de valor son fundamentales a la hora de juzgar el desempeño

de la dirección general a partir de la evaluación de los efectos económicos de la empresa, tales como ventas, costos, gastos, margen y beneficios. El sistema de creación de valor también se puede llamar *proceso productivo* de la empresa.

Igualmente, se requiere porque el sistema de creación de valor determina las estrategias para competir. Este sistema se convierte en el criterio que guía las estrategias competitivas para hacerlo con éxito, como se vio con Porter. Según la propuesta de valor de la empresa, la dirección general puede elegir las estrategias competitivas que más acerquen a la empresa al objetivo de ganar en el juego competitivo. Por ejemplo, si la empresa tiene una propuesta de valor que se basa en aumentar la disposición a pagar, entonces las estrategias competitivas deben partir de la diferenciación de su oferta respecto de sus competidores. Por el contrario, si la propuesta de valor pretende precios más bajos para un cliente, la empresa debe hacer más eficiente su operación y reducir sus costes.<sup>667</sup>

Además, se requiere porque el resultado final del valor creado lleva a cumplir las expectativas de sus grupos de interés. El éxito o el fracaso en la creación de valor por la empresa se traduce en un resultado final que se expresa en pérdidas o ganancias económicas. Este resultado final es el que permite que una empresa pueda satisfacer las necesidades de sus propietarios, tales como el retorno del capital, el crecimiento y la continuidad, y también las de otros grupos de interés, como los trabajadores, el Gobierno y las organizaciones sociales. Este resultado constituye el *proceso distributivo* de la empresa.

Por último, también se requiere porque el sistema de creación de valor permite capturar lo que sucede por fuera de la empresa. A diferencia de los demás sistemas del modelo integrado en dirección general, este se orienta al exterior de la empresa. Mientras los sistemas de objetivos,

---

<sup>667</sup> Porter, M. E. (1996), pp. 61-78.

dirección y gobierno se enfocan en realidades internas, el sistema de creación de valor para los clientes busca capturar el valor económico de un mercado. Por esta razón, este sistema se enfoca en las realidades externas de una empresa, como los clientes, las oportunidades y las necesidades que surgen de la sociedad y las acciones de los competidores. Sobre este punto, Drucker señala que una de las principales áreas de resultados de la dirección general es lo externo; es decir, lo que sucede por fuera de la empresa.<sup>668</sup>

En vista de lo anterior, la creación de valor para el cliente se constituye en la columna vertebral del proceso de dirección general por cuanto es el requisito de existencia, subsistencia, crecimiento y continuidad en el largo plazo de la empresa. Por esta razón, la actividad de la dirección general consiste en diseñar, dirigir, coordinar, organizar y movilizar a las personas, con miras a asegurar la eficacia de la ejecución del sistema de creación de valor para el cliente.

La “estrategia competitiva” de Porter<sup>669</sup> y la “teoría del negocio” de Drucker<sup>670</sup> están llamadas a servir de modelos conceptuales para cumplir el objetivo básico y esencial de toda empresa: satisfacer una necesidad con el ofrecimiento de un producto o servicio a cambio de dinero. Por esa razón, elegí este sistema para el modelo integrado en dirección general porque la evaluación comparativa muestra la necesidad y la conveniencia de este sistema para el éxito en la gestión de la dirección general.

---

<sup>668</sup> Drucker, P. F. y Maciariello, J. (2006), p. 375.

<sup>669</sup> “La estrategia competitiva consiste en la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor para el cliente”. Véase Porter, M. E. (1996), pp. 61-78.

<sup>670</sup> “Existe una sola definición válida de la finalidad de una empresa comercial: crear un cliente”. Véase Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 64.

## **2. ¿Qué es un sistema de creación de valor para el cliente en el modelo integrado en dirección general?**

Enseguida presentaré el concepto del sistema de creación de valor, que surge como resultado de esta investigación. Pero antes de hacer esta presentación, mostraré la idea sobre la creación de valor que desarrolla cada autor según la evaluación comparativa de los capítulos anteriores.

Andrews desestima por completo la relación de la empresa con el cliente y sus necesidades; en cambio, opta por valorar la relación de la empresa con el entorno donde el mercado es un elemento más de esta relación. Debido a esto, las categorías como valor, productos, servicio o disposición a pagar están por fuera de su propuesta, en materia de dirección general.<sup>671</sup>

Por el contrario, Porter entiende el concepto de creación de valor como un asunto medular en su teoría de la estrategia y la competitividad empresarial. Por un lado, este autor observa que las actividades de creación de valor son fundamentales para que la empresa pueda ganar un espacio en un mercado que se basa en la rivalidad y, por este hecho, propone que las empresas deben tener la capacidad de realizar estas actividades de manera diferente a sus competidores. Por otro lado, hace un estudio sistemático e integral de la cadena de valor de la empresa a partir de actividades como la producción, la distribución y la comercialización.<sup>672</sup>

Drucker, por su parte, es el autor que mejor ayuda a comprender la magnitud del concepto y su centralidad en el proceso de dirección general. Para él, la creación de valor se logra con la respuesta a las siguientes preguntas: ¿quién es nuestro cliente?, ¿qué valora o qué necesidad tiene?,

---

<sup>671</sup> Esta fue una limitación que observé luego del análisis de Andrews y que consigné en el punto 3.3 del primer capítulo.

<sup>672</sup> Recordemos, como se estudió en el capítulo sobre Porter, que el concepto de valor para este autor se basa en la teoría clásica de Ricardo y Smith, en el que el valor se entiende como el valor de cambio en función de la utilidad de algún objeto o actividad. De igual modo, Porter hace un análisis muy completo sobre la cadena de valor. Véase Porter, M. E. [1985(2013)], p. 25.

¿por qué estaría dispuesto a pagarnos?<sup>673</sup> La respuesta a estas preguntas define a la empresa, su misión y sus objetivos, porque, gracias a tales interrogantes, puede señalar su actividad o negocio y, especialmente, la manera como debe efectuar todas sus actividades y procesos. Debido a esto, Drucker entendió la empresa como una realidad que está centrada en la necesidad de innovar y comercializar para mantener viva su esencia y su continuidad en el largo plazo.

Mintzberg, al igual que Andrews, tiene una visión más sociológica y menos comercial o económica que Drucker y Porter. Por ello, pocas veces aquel autor dedica algún párrafo o frase a estos asuntos. Como se vio a lo largo de este estudio, a Mintzberg le interesan los temas concernientes al directivo y sus relaciones con la organización y la sociedad, así como la respuesta del directivo según las circunstancias.

En el presente estudio, la creación de valor es la relación que hay entre las *necesidades* de un cliente y lo que la empresa *ofrece* a ese cliente. Dicha relación se hace efectiva en el momento en que el cliente está dispuesto a pagar por aquello que ofrece la empresa; es decir, la creación de valor conjuga tres verbos rectores, los cuales definen y delimitan su alcance: necesitar, ofrecer y pagar. Cada vez que una persona cumple el ciclo que empieza con una necesidad insatisfecha, sigue con una oferta; luego, con un pago, se inicia la actividad comercial que da origen a la empresa.

Toda necesidad de una persona se expresa en términos de un deseo, un problema por resolver, una búsqueda de algo, una preferencia o un plan personal. Por ejemplo, veámoslo desde la perspectiva más sencilla, como es la vivienda, que satisface las necesidades de techo y abrigo, pero en la escala de carencias de una persona existe una infinidad de menesteres más complejos, que se expresan de manera distinta, como la diversión, la movilidad, el placer, el bienestar, la

---

<sup>673</sup> Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 87.

vanidad o el estatus, para señalar unos cuantos. Cada uno se relaciona con categorías como el tiempo (movilidad), los recuerdos (felicidad), la identidad frente a los grupos (estatus) o el placer (diversión). Por consiguiente, toda necesidad de un cliente define a la empresa, en términos de sus procesos y de sus actividades, e incluso a la industria o al sector en el que participa.

La oferta es el conjunto de capacidades, relaciones, recursos y conocimientos que posee la empresa. Toda empresa debe ser capaz de transformar esas capacidades, relaciones, recursos y conocimientos en una oferta comercial que, a su vez, logre la satisfacción de las necesidades de esos clientes.

La relación entre las necesidades de los clientes y la oferta comercial se concreta en la disposición o voluntad de pagar que tiene el cliente. Cuando esto ocurre, surge la creación de valor, por la empresa para el cliente y nace la relación comercial que alimenta el ciclo empresarial (productivo y distributivo). Este se base en ingresos, costos, gastos y un excedente que debe ser positivo, el cual constituye la ganancia<sup>674</sup> y garantiza el crecimiento y la continuidad de la empresa.

En esencia, el valor es lo que la empresa le ofrece a un cliente real o potencial, y es útil para satisfacer una necesidad insatisfecha. El valor se expresa en un precio que alguien estaría dispuesto a pagar. Esta relación se acentúa y se profundiza en entornos económicos de libre competencia.

El papel que debe cumplir la dirección general, precisamente, está en conducir todo el proceso de creación de valor. Para ello, se vale de objetivos y valores (sistema 1), se apoya en una organización y una cultura (sistema 2) y se concreta en la toma de decisiones (sistema 4). Este proceso, objeto central de la presente investigación, es de naturaleza compleja e incierta, y se basa en la competencia que existe entre las empresas.

---

<sup>674</sup> En términos financieros, se espera que la ganancia de una empresa sea superior al rendimiento financiero de ese capital y también de la inflación.

- a. Es un proceso complejo porque en él intervienen la libertad humana y, específicamente, las preferencias de las personas que participan en él. Esto, además, indica que las cosas no funcionarían con la precisión de una máquina. Por este hecho, la tarea de la dirección general consiste en coordinar y promover que, en medio de la complejidad, se logren los resultados esperados por la empresa.
- b. Es un proceso incierto porque la realidad tiene grandes dosis de incertidumbre y situaciones inesperadas que cambian el panorama y exigen decisiones diferentes, según el momento y las circunstancias.
- c. Es un proceso que está expuesto a la competencia, lo cual significa que cada cliente tiene muchas opciones disponibles, de las cuales puede elegir la que más le convenga y le sea útil en términos de sus necesidades personales. Por esta razón, la dirección general debe tener la capacidad de ofrecer de manera *singular y única* lo que el cliente busca o necesita particularmente, y en mejores condiciones que los competidores.<sup>675</sup>

Un ejemplo que ilustra la condición única y singular de la oferta para el cliente es el caso hipotético de una persona que ha estado en el desierto durante varios días. A primera vista, su necesidad fundamental puede ser agua, pero también podría ser otra, como la sombra o la protección solar o, incluso, un sistema de comunicación para pedir auxilio o hablar con sus familiares. Con esto quiero decir que la naturaleza de las necesidades es tan amplia y variada como la realidad humana.<sup>676</sup> Naturalmente, para la empresa, un entorno de competencia aumenta la complejidad y la necesidad de adaptación a las necesidades, las modas y los gustos de ese cliente.

Los otros tres sistemas del modelo integrado en dirección sirven y trabajan para el sistema de creación de valor, porque tanto los objetivos y valores como la dirección y el gobierno deben

---

<sup>675</sup> Véase a Porter cuando se refiere a la mezcla única de valor: Porter, M. E. (1996), pp. 61-78.

<sup>676</sup> Tomé este ejemplo del libro *Capitalismo consciente*. Véase Mackey, J. y Sisoda, R. (2016), p. 129.

asegurar la efectividad de este. Esto se debe al hecho de que, por la naturaleza misma de la empresa, la creación de valor para el cliente es el elemento esencial de la subsistencia y continuidad en el largo plazo de una firma. Con base en este concepto, presentaré las actividades esenciales del proceso de creación de valor que debe conducir la dirección general a fin de asegurar el éxito de la empresa.

### **3. ¿Cuáles son las actividades de un director general en el sistema de dirección?**

Las actividades esenciales de la dirección general que hacen posible el sistema de creación de valor son: la creación, la comunicación, la captura y la entrega de valor para el cliente. Cada actividad en particular responde a una acción clave de la empresa. Por ejemplo, la creación corresponde a los procesos de producción e innovación; la comunicación, al *marketing* y la promoción. Asimismo, la captura tiene que ver con la comercialización, la innovación y las ventas; mientras que la entrega de valor, como proceso final, se encarga de las operaciones y la logística.

Este sistema abarca la cadena de valor de la empresa y comprende todos los componentes clásicos como la producción, la distribución y la comercialización.

#### ***1. La creación de valor: producción, diseño e innovación***

La primera fase del proceso de creación de valor consiste en producir, crear o diseñar un producto o servicio que le pueda ser útil a alguien. Las personas pagan o invierten en productos o servicios que les sirvan para algo. Esto quiere decir que el vehículo para crear valor es la invención de un bien o producto, un servicio, o ambos, y que satisfacen una necesidad. Las necesidades

pueden ser materiales, espirituales, sociales, psicológicas... Estas son tan variadas y amplias como lo es la persona y su relación con la realidad.

Este proceso, en primer término, lleva a identificar de manera muy precisa la necesidad y la psicología humana. A primera vista, esto puede parecer sencillo. Drucker, por ejemplo, dice que las personas, para resolver sus problemas de movilidad, no compran automóviles, sino marcas de automóviles porque, detrás de una marca, se comunican otras necesidades del individuo, como el estatus, el prestigio o la posición social.<sup>677</sup> Asimismo, Porter señala que las necesidades se pueden convertir en realidades objetivas gracias al *sistema de precios* en una economía. Esta circunstancia significa que el precio que una persona paga determina, en buena medida, el tipo de necesidad que se busca satisfacer, de tal manera que las empresas pueden ofrecer precios bajos o altos según el valor que logran crear a partir de necesidades singulares y concretas. No obstante, en ambos casos, se puede generar una ganancia.<sup>678</sup>

Una vez se identifica la necesidad, la dirección general y su equipo directivo deben diseñar, crear, producir y luego probar el producto o servicio en un mercado concreto. En este sentido, la disposición a pagar de alguien se convierte en la prueba de eficacia del producto o servicio creado. Este hecho, en términos de Drucker, consiste en que el cliente es quien define el negocio de la empresa,<sup>679</sup> porque es este quien, a partir de su decisión de compra, valida la existencia, la supervivencia y la continuidad de la empresa.

Todo empieza por alguien que está dispuesto a pagar por un producto o servicio. En el momento en que la persona decide pagar por el producto o servicio se convierte en un cliente, o sea, en alguien que opta por la empresa y cuyos recursos empiezan a nutrir todas las actividades

---

<sup>677</sup> Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 88.

<sup>678</sup> A partir de esta idea, Porter estructuró la teoría de la estrategia competitiva, que se basa en las estrategias de diferenciación y las estrategias de coste. Véase Porter, M. E. (1996), pp. 61-78.

<sup>679</sup> Véase Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 93.

de esta, los cuales culminan en unos excedentes. De esta forma se genera un círculo virtuoso de creación de valor para el cliente (*ciclo productivo*) y de creación de valor para sus propietarios, empleados, proveedores y el gobierno (*ciclo distributivo*).

El detonante de todo este proceso está en entender la necesidad de una persona. Esto se traduce en una oportunidad para la empresa que tiene algo que ofrecer. Esta relación de oportunidad y capacidad se concreta cuando esa persona toma la decisión de comprar, y ese “no cliente” o ese cliente potencial se convierte en un cliente real. Este proceso, que es esencial, se constituye en el trabajo principal de una dirección general porque define las actividades de la empresa, las finalidades y las decisiones que se requieren para llevarlo a cabo.

La naturaleza de este proceso de dirección de empresas resulta compleja porque –como se vio con Mintzberg– es experimental y está muy orientada por las circunstancias y las situaciones variables de la realidad.<sup>680</sup> Por esta razón, la dirección general debe tener una mentalidad que se base en el ensayo y el error, para probar los supuestos y validarlos en el mercado; de manera concreta, en la mente de una persona, quien, con su decisión de compra, confirma los supuestos de la dirección respecto del producto o el servicio.

Asimismo, la creación de valor exige una disposición permanente de la dirección general para innovar y crear productos y servicios nuevos, que le abran nuevos horizontes a la empresa y, también, clausuren otros que muestran señales de agotamiento y marchitamiento debido al cambio de los hábitos y a las tendencias de la sociedad. Peter Drucker dedicó gran parte de su esfuerzo intelectual al concepto de innovación basado en el concepto de destrucción creativa de Joseph Schumpeter, como se vio en la evaluación comparativa.<sup>681</sup> Incluso llegó a señalar que las dos tareas

---

<sup>680</sup> Véanse Mintzberg, H. (1989), pp. 17-32 y Pascale, R. & Christiansen, T. (2011), pp. 1-10.

<sup>681</sup> Véase Drucker, P. F. (1985).

esenciales de la dirección eran la comercialización y la innovación, y, por tanto, las otras actividades restantes podían ser prescindibles en la empresa.<sup>682</sup>

En esencia, la primera fase del sistema de creación de valor requiere, de la dirección general, una fuerte disposición mental que esté orientada al conocimiento y a la comprensión de las personas y de sus necesidades, para que encaje y combine lo que la empresa *ofrece* con lo que las personas *necesitan*. El punto de partida es la identificación de la necesidad, y el punto de llegada, la decisión de compra de la persona. Cuando esto ocurre, la empresa adquiere su condición de tal. A partir de este proceso complejo, surge un ciclo productivo y distributivo que genera un impacto para la sociedad en su conjunto. Este ciclo es –según la presente investigación– el principal centro de atención de un director general.

## ***2. La comunicación de valor: marketing, promoción y comunicación***

Una vez se cuenta con el producto o servicio, el paso siguiente consiste en el proceso de comunicación y de persuasión que debe llevar a cabo la dirección general sobre las características, los atributos y las ventajas de ese producto o servicio. El gran objetivo que persigue la comunicación de valor es la compra efectiva de un cliente, que se realiza con el pago de unos recursos.

El supuesto central detrás de la comunicación de valor radica en que el producto o servicio que no se conoce no se compra, porque está por fuera del radar de opciones del cliente y, por tanto, de la posibilidad de compra.

Un error fundamental a la hora de comunicar valor es no conocer, de manera precisa, cuál es el público objetivo del producto o servicio. Esto, muchas veces, significa el desconocimiento de que no es lo mismo el usuario del producto o servicio que quien paga. Por ello, el esfuerzo de

---

<sup>682</sup> Véase Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 65.

comunicación debe estar orientado según este criterio. Por ejemplo, en el caso de un espectáculo como “el circo tradicional”, el usuario principal es el niño que quiere disfrutar de la carpa, los animales y el espectáculo, mientras que el pagador es el padre de ese niño.

Por eso, Drucker insiste en tres preguntas fundamentales: ¿quién es verdaderamente mi cliente?, ¿qué busca o pretende mi cliente?, ¿por qué razón está dispuesto a pagar por lo que ofrecemos?<sup>683</sup> Asimismo, Porter, en buena parte de sus investigaciones, ha sido enfático en una pregunta central: ¿cuál es la mezcla única y singular de valor que podemos ofrecerle a un cliente, que nos permita ganar una posición en el mercado?<sup>684</sup>

La comunicación de valor precisa de unas actividades clave, como el *marketing* del producto o servicio, la promoción o la publicidad, el canal de comunicación, la presentación y la estética, la reputación y los mensajes propios de la oferta comercial.

a. **El *marketing* del producto o servicio:** Consiste en la capacidad de la dirección general de una empresa para comunicar todos los atributos de manera clara, específica y relevante, destinados a su audiencia. Esto implica la capacidad de presentar los mensajes sobre el producto de tal forma que se logre la eficacia comunicativa; esto es, la capacidad del emisor para asegurar que el mensaje que presenta es entendido, comprendido y aceptado por el receptor. De igual manera, la comunicación debe ser relevante y específica porque su objetivo es que el mensaje sirva para que la persona encuentre útil el producto o servicio de manera singular.

b. **La promoción o publicidad del producto o servicio:** Consiste en hacer pública la oferta y procurar que se logre un conocimiento general de ella. Para que sea eficaz, debe estar orientada a un segmento o grupo poblacional específico; es decir, se requiere que el conocimiento de la audiencia facilite el establecimiento del lugar y de la ubicación de los clientes potenciales, para

---

<sup>683</sup> Véase Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 85 y ss.

<sup>684</sup> Véase: Porter, M. E. (1996), pp. 61-78.

que los recursos económicos que emplea la dirección general sean productivos con respecto al resultado que se espera.

La relación de las personas con los productos o servicios crea identidad apego, y, sobre todo, se constituye en un vehículo de comunicación para proyectar personalidad o afinidad. Muchas veces los productos o servicios sirven para que los clientes comuniquen a la sociedad quiénes son o qué les gusta y también para que manifiesten sus ideas sobre la vida y la sociedad. Este hecho crea un fenómeno sociológico que va más allá de la compra de un producto; por ello emergen las marcas, como símbolos de poder, estatus y reconocimiento social. En este sentido, la dirección general de una empresa debe entender que la estética y la presentación del producto o servicio debe ser una respuesta clara y coherente para las audiencias mediante las formas, las imágenes y los símbolos que proyecta el producto.

La dirección general debe ser coherente con la imagen que proyecta y la realidad que presenta a su audiencia. Esta coherencia confiere una reputación y credibilidad que asegura que los clientes reales y potenciales lleguen a confiar en la empresa, en su oferta comercial y en su promesa de valor.

La comunicación que debe producir la dirección general ha de ser mediante mensajes contundentes, que apunten a comunicar aquello que se ofrece y su relación con las necesidades. El arte de la comunicación de las empresas hacia los clientes requiere de imágenes, símbolos y narrativas; además, debe apelar a los sentimientos, las motivaciones y las expectativas más sentidas de los clientes. Este hecho implica creatividad, estética, funcionalidad y versatilidad de la dirección general, para que logre transmitir mensajes efectivos.

Como conclusión sobre este punto, puedo señalar que la comunicación de valor es esencial porque no basta tener el mejor producto o servicio si las personas no lo conocen y no ven su utilidad

o necesidad. Por eso, toda oferta de valor debe acompañarse de una comunicación eficaz que, naturalmente, ha de adecuarse al tipo de cliente, su segmentación, ubicación, costumbres y a sus maneras de persuadirlo. En último término, la comunicación de valor significa un esfuerzo consistente y eficaz de persuasión.

### ***3. La captura de valor: comercialización y ventas***

Una vez el cliente recibe información sobre el producto o servicio, en un ámbito amplio de alternativas, debe elegir y decidir aquello que va a satisfacer su necesidad en función de la utilidad del producto o servicio. Esa decisión de compra se denomina captura de valor, que realiza la empresa de un mercado específico.

La captura de valor consiste en el proceso de decisión de compra que hace un cliente de un producto o servicio, en el que se desarrolla toda una actividad de persuasión mediante la comunicación de los atributos del producto. El cliente toma esta decisión a partir del raciocinio que realiza en función de sus necesidades, preferencias e, incluso, caprichos y anhelos de reconocimiento social. Esto quiere decir que la decisión de compra no es necesariamente objetiva ni se basa en la racionalidad imparcial del cliente; por el contrario, la decisión de compra se apoya también en las emociones y deseos más profundos del cliente y, en último término, en su imagen; es decir, en aquello que pretende proyectar a la sociedad.

Este hecho implica, para la dirección general, un conocimiento y una comprensión profundos de sus clientes. Así logra conjugar sus deseos y anhelos con lo que la empresa ofrece, en el caso de los clientes potenciales. De igual forma, la dirección debe tener la capacidad de reconocer en la sociedad y en el mercado las oportunidades que puedan surgir respecto a necesidades insatisfechas y que logre capitalizar con productos o servicios.

Por esta razón, Drucker señala que la comercialización, como actividad esencial, consiste en el conocimiento detallado del cliente, para que la empresa sea eficaz a la hora de vender su oferta comercial. De igual modo, para este autor, la innovación consiste en la capacidad de la dirección de aprovechar las oportunidades y convertirlas en nuevos productos o servicios con el fin de satisfacer a aquellos clientes y los que aún no lo son.

El punto de coronación del proceso de comercialización y de innovación en un sistema de creación de valor está en la decisión de compra. A esto, la dirección general debe consagrar todos sus esfuerzos porque asegura los ingresos del presente mediante la comercialización y los ingresos del futuro con la innovación.

En este punto conviene estudiar las principales características del proceso de comercialización o captura del valor del cliente, con el fin de precisar la importancia de esta categoría dentro de este sistema.

a. **Canales de venta:** Los canales varían según el tipo de negocio, de producto o de servicio. Normalmente, los canales de comunicación son los vendedores, los puntos de venta físicos o digitales y, en general, todo aquel punto de contacto entre el cliente y la empresa que induce a una decisión de compra y de pago.

b. **Adecuación de los canales:** La dirección general debe adecuar su canal de comunicación a su tipo de negocio. Por ejemplo, la venta de un vehículo requiere de asesoría, explicaciones y detalles del bien, mientras que un producto de consumo masivo solo precisa de la disponibilidad en un supermercado y necesita menos acompañamiento del vendedor. Por lo tanto, la tarea fundamental de la dirección es comprender a su cliente y determinar cuál es el canal más efectivo para concretar una venta.

La dirección general debe reconocer que la comercialización de un servicio es distinta a la de un producto, porque implica capacidades diferentes de las personas, así como instalaciones específicas y diversos tipos de relaciones en la cadena de valor. Por ejemplo, una empresa de servicios no requiere de la distribución o el uso de inventarios, pero sí del uso eficaz de su mano de obra en términos de productividad.

#### ***4. La entrega de valor: operaciones y logística***

Este punto es el componente final, que cierra el proceso de creación de valor para el cliente. Tiene que ver con la entrega de valor, que consiste en el conjunto de procesos, actividades y operaciones que aseguran que el producto o servicio llegue al consumidor en los tiempos, la cantidad y la calidad que busca.

La entrega de valor varía de un producto a un servicio. Si se trata de un producto, la entrega se relaciona con el almacenamiento, la disponibilidad, la distribución, la logística y los tiempos, para asegurar que llegue a manos del cliente de acuerdo con sus expectativas a la hora de comprar. En cambio, si es un servicio, la entrega consiste en un conjunto de actividades o procesos que deben asegurar una experiencia satisfactoria para el consumidor y que cumpla cada una de las promesas de la oferta que hace la empresa.

Para la dirección general, lo importante en este punto es distinguir las particularidades y comprender que las capacidades de la organización son diferentes, ya se trate del suministro de productos o la prestación de servicios. Por esto, cada uno presenta elementos que configuran actividades distintas en su cadena de valor. No obstante, la dirección general, al reconocer estas particularidades, debe observar que el resultado fundamental de su tarea está en asegurar la

satisfacción del cliente de acuerdo con su promesa de valor. Veamos las características de la entrega de valor:

1. **Coordinación entre áreas:** Consiste en la necesidad de coordinación entre la producción y las ventas, porque el tiempo que el producto permanece almacenado representa un coste muy alto para la empresa. Si se trata de un servicio, el uso eficiente de las instalaciones y de las capacidades humanas se convierte en un elemento crítico en su prestación, porque la misión de la dirección general es, en ambos casos, asegurar la mayor productividad de los recursos que tiene a su cargo, para generar un excedente positivo respecto de los ingresos y el total de los consumos que hace la empresa.

2. **Coordinación de actividades:** Consiste en entender que la entrega del producto implica otras actividades de naturaleza compleja, como el transporte, los trámites gubernamentales, los permisos, el embalaje, el comercio exterior, las relaciones con proveedores y las compras de materias primas; incluso, un impacto negativo en el medio ambiente, lo cual exige de la dirección general una adecuada coordinación, en términos de eficacia, eficiencia y responsabilidad.

3. **Adecuación al modelo de negocio:** Consiste en que la dirección general debe reconocer el modelo de negocio y establecer si está centrado en un producto o un servicio o en ambos, ya que esto determina el proceso de entrega y, especialmente, sus actividades. Por ejemplo, para un tipo de negocio minero o que se base en *commodities*, será crítica la actividad del transporte, por el impacto en los costos globales del negocio, mientras que para otros negocios la variable clave puede ser un permiso gubernamental o las compras de la materia prima. En el caso de los servicios, son importantes las condiciones personales y profesionales de quienes prestan el servicio. En todo caso, la dirección general debe reconocer estas realidades y coordinar las actividades clave del

proceso de entrega del servicio, para asegurar que la satisfacción de sus clientes esté de acuerdo con su promesa de valor.

En esencia, la entrega de valor implica actividades críticas y complejas que aseguren el nexo de la creación de valor, que es propia del ciclo productivo, y la captura de valor del cliente mediante la coordinación y la búsqueda tanto de la productividad como de la satisfacción del cliente. En este sentido, la tarea fundamental de la dirección general consiste en velar por la articulación y coordinación de todos los responsables funcionales, para lograr un resultado de conjunto cuyo éxito se refleja en un indicador clave, como es el estado de resultados de la empresa.

En conclusión, el sistema de creación de valor para el cliente es la columna vertebral de una empresa y, consecuencia de esto, significa la actividad central de la dirección general, a tal punto que el resto de los sistemas se subordinan al logro de la eficacia de este sistema.

Llegué a este convencimiento gracias a las ideas de Peter Drucker; sin embargo, Michael Porter ordena estas ideas, en las que me he basado, a partir del concepto de la cadena de valor que ilustré en los cuatro puntos precedentes.<sup>685</sup> A mi juicio, la creación de valor para el cliente constituye un punto que suele olvidarse en los manuales y estudios de dirección general. Unos se dedican a la estrategia; otros, a la organización y unos más, a las relaciones entre estrategia y organización. En cambio, considero que el cliente es el núcleo y fin último del quehacer de la dirección general. Mi aporte en esta tesis doctoral consiste en definir lo que es importante para la dirección general, a fin de no perderse en un sinfín de conceptos novedosos.

---

<sup>685</sup> Véase Porter, M. E. [(1985)2002], pp. 64 y ss.

#### **4. ¿Cuál es el proceso de llevar a cabo el sistema de creación de valor para el cliente?**

Ya se han visto la justificación, el concepto y las actividades de un sistema de creación de valor; a continuación, presentaré el proceso y los procedimientos clave que debe llevar a cabo la dirección general con el fin de asegurar la creación de valor para un cliente. Para el efecto, me basaré en las cuatro actividades descritas en el apartado anterior.

##### ***1. La creación de valor para el cliente***

En esta etapa de creación de valor mediante el producto o servicio, la dirección general debe tener la capacidad para comprender la realidad externa a su empresa. Esta comprensión se basa en el entendimiento de unas categorías que son propias de la realidad externa, la cual también se denomina entorno o contexto.

La realidad externa tiene que ver con las situaciones, las circunstancias y los comportamientos de las personas. Esto significa que la dirección general debe reconocer y aprovechar las situaciones que, por naturaleza, son variables y crean oportunidades. De igual modo, debe descubrir en las circunstancias algunas posibilidades comerciales y, por último, encontrar, en los comportamientos y las decisiones de las personas, gustos, preferencias y necesidades que la empresa pueda satisfacer. Estas categorías se relacionan con los cambios políticos, económicos y sociales, lo mismo que con las costumbres y los hábitos de las personas en el tiempo.

Ante esta situación, la dirección general debe promover en la empresa acciones que estén encaminadas a ensayar, probar, hacer prototipos y poner a prueba pilotos de los productos o servicios que ofrece la organización, bien sea para crear unos nuevos (innovación), sustituir los

actuales (cambio) o mejorar la eficacia del producto o del servicio en términos de satisfacción de las necesidades.

Esto implica, para la dirección general, una mentalidad abierta, dinámica y experimental, que se oriente a dirigir a partir de las situaciones, las circunstancias y los cambios en las tendencias sociales. Una visión estática o basada en el mantenimiento del *statu quo* resulta perjudicial para la empresa y desnaturaliza la misión de la dirección general. Por ello, entiendo la insistencia de Drucker y de Porter en alimentar en la empresa las estrategias basadas en la innovación y en la diferenciación.

La esencia del proceso de elaboración de productos y prestación de servicios es simple, pero compleja a la vez. Por un lado, se requiere de la simpleza para comprender la realidad externa de la empresa y, por otro, se necesita gestionar la complejidad de lo desconocido, que entraña riesgo y mayor incertidumbre.

## ***2. La comunicación de valor: marketing, promoción y comunicación***

Después de creado el producto o servicio, sigue el momento de comunicar sus atributos y características. Lo realmente relevante de este momento es el conocimiento preciso, singular y detallado del cliente. A continuación, presento el procedimiento que debe desarrollar la dirección general a la hora de asegurar la efectividad de este proceso comunicativo.

El elemento central de este proceso comunicativo está relacionado con el reconocimiento del cliente como una audiencia específica a quien se transmite un mensaje a través de un medio o canal de comunicación. Esto significa que la dirección general debe ser capaz de atraer la atención, enviar un mensaje y lograr que este culmine en la persuasión que induce a un comportamiento específico, como la compra.

En tal sentido, lo esencial para toda audiencia es el mensaje. En términos empresariales, el mensaje debe garantizar la eficacia, la cual se mide en términos de persuasión y de compra. Por tal hecho, la efectividad del mensaje se basa en la capacidad de la dirección general de ofrecer – por medio del mensaje y de manera singular y específica– lo que el cliente necesita y busca.

Lo anterior significa que la dirección general ha de tener las facultades y atributos para comunicar –con imágenes, símbolos, mensajes y acciones personales de los miembros de la organización– las características de la oferta comercial y, sobre todo, los beneficios que otorga para quienes compren el producto o servicio.

Esto se logra con el cuidado de la imagen, de los anuncios y, especialmente, con la búsqueda de la coherencia entre la oferta comercial, los mensajes, la percepción del cliente y los resultados. Los medios específicos de la eficacia comunicativa son los anuncios y la promoción escrita, visual y auditiva, así como también diversos canales físicos y digitales. Esta actividad es central en la dirección general y, normalmente, se efectúa con el apoyo de las unidades de *marketing* y publicidad.

Para redondear la idea, señalo que la eficacia, en el momento de comunicar el valor a un cliente, depende en muy buena medida de las palancas clave que mueva la dirección general. Se trata de la comprensión del mensaje por la audiencia, la persuasión de ese mensaje y el uso del canal adecuado para ese tipo de audiencia. En último término, la audiencia determina el mensaje y el canal. No es lo mismo, por citar un ejemplo, comunicar los atributos de un medicamento que promocionar una máquina industrial o unas entradas a un espectáculo cultural.

### 3. *La captura de valor: ventas y comercialización*

Después de llevar a cabo el proceso de comunicar el valor, viene el momento clave del proceso de creación de valor. Este ocurre cuando el cliente decide comprar el producto o servicio y todo el proceso de persuasión de la empresa logra su cometido. Es decir, llega el momento de coronación de todo el esfuerzo de comercialización de la empresa. En este punto mostraré el papel de la dirección general para conducir sus esfuerzos hacia esta finalidad.

A la luz del presente estudio, lo fundamental de la comercialización es la existencia de un detonante en la decisión; esto es, un agente, un hecho o una situación que sea capaz de producir el resultado esperado, como es la decisión del cliente. Este detonante es difícil de ubicar en un parámetro, porque depende de la psicología humana y de las circunstancias; sin embargo, presentaré algunos posibles detonantes clave en el proceso de captura de valor.

a. **La persona:** El detonante de la decisión es la persona, con sus relaciones, sus conexiones con otros individuos y su capacidad de comunicación y persuasión. Naturalmente, el primer actor del proceso de comercialización es el director general; después, está el resto de la organización, a partir de una estructuración interna de roles y funciones.<sup>686</sup> No obstante, el agente más efectivo en este proceso es el cliente satisfecho, quien actúa como prescriptor del producto o servicio. Este detonante se agrupa en actividades como ventas, relacionamiento y fidelización.

b. **El precio:** En este caso el detonante es el precio mediante la figura de los descuentos. Ya que este hecho impulsa la decisión de compra, incluso cuando se trata de ofertas de valor basadas en la diferenciación.<sup>687</sup> Esto se debe a que la psicología humana tiende a la búsqueda de beneficios

---

<sup>686</sup> Drucker señala que es una preocupación y responsabilidad esencial de la dirección general de una empresa asegurar que la comercialización se filtre en todas las partes de la empresa. Véase Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 67.

<sup>687</sup> Las ofertas de valor que se basan en la diferenciación son aquellas en las que los atributos del producto o servicio son capaces de aumentar la disposición del cliente para pagar (*willingness to pay* [WTP], por sus siglas en inglés).

con sus decisiones y a la satisfacción de sus necesidades con un menor precio. Las personas buscan obtener más en sus intercambios.

c. **Estímulos:** El tercer detonante de la decisión son los estímulos en los sentidos, que generan el impulso de compra. Esto ocurre cuando la persona tiene un contacto con el producto y la relación de sus sentidos con este genera un estímulo de compra. Este detonante se relaciona con la psicología conductista de estímulo y respuesta. Un ejemplo clásico es el olor de una panadería o los productos ubicados en una fila de pago.

d. **El crédito:** El cuarto detonante es el crédito como un mecanismo acelerador del proceso de compra, ya que permite que la no disponibilidad de recursos para la compra se supla con el pago mediante cuotas mensuales y una tasa de interés. Este mecanismo facilita las decisiones porque los medios de pago, como las tarjetas de crédito, posibilitan la satisfacción automática de las necesidades de los consumidores.

En este orden de ideas, si partimos de la premisa de Drucker y de Porter –quienes afirman que la creación de valor para el cliente es el fin de la empresa y resulta esencial a la hora de ganar en el juego competitivo– entonces, los procesos descritos y estos procedimientos son clave para toda dirección general de una empresa en un marco de modelo integrado. Con el presente estudio, a la luz de este planteamiento, pretendo enfocar la tarea directiva en lo central y lo fundamental, a fin de promover un quehacer de la dirección general más eficaz.

#### ***4. La entrega de valor: operaciones y logística***

Termino con el proceso final de la creación de valor para el cliente. Me refiero a la entrega del valor. Este proceso varía porque se presenta de una manera u otra según se trate de un producto o de un servicio. Para el caso de los productos, la entrega de valor se relaciona con la distribución

y la logística del producto. Estas actividades requieren de la disponibilidad del producto de manera ágil y al menor coste posible, para asegurar un rendimiento positivo de la operación. Lo anterior le exige a la dirección general que coordine el proceso desde el momento en que el producto se fabrica hasta cuando se entrega al consumidor final. Para hacer efectivo este proceso son necesarios unos procedimientos críticos que lleven al éxito de esta actividad. Los expongo a continuación.

En primer lugar, está el embalaje, que consiste en disponer el producto en los medios adecuados para su almacenamiento y transporte; en segundo lugar, el almacenamiento del producto, para asegurar su disponibilidad. Luego, viene la entrega en el punto de venta y, por último, el alistamiento previo a la presentación ante el cliente.

Cada proceso requiere de planeación, orden, coordinación y, sobre todo, asignación de recursos, para que la actividad se efectúe con el menor costo posible. Esta tarea debe liderarse desde la dirección general con un enfoque orientado a mitigar sobrecostos por errores, reprocesos y desperdicios.

En cambio, cuando se trata de un servicio, cambia la naturaleza de esta operación porque el eje de la prestación de un servicio son las actividades que se agrupan en un proceso y en unos procedimientos. Naturalmente, estos varían según el tipo de servicio y la estrategia competitiva elegida por la dirección general.

En definitiva, para asegurar la entrega de valor, la dirección general debe gestionar tanto la definición de los procesos, los procedimientos y las acciones como los roles de las personas de la organización, y armonizar actividades y responsables de acuerdo con la naturaleza del negocio, que puede ser producto o servicio, o ambos. En todo caso, la entrega de valor –en palabras de Porter– requiere que el conjunto de actividades que se llevan a cabo sea congruente con la

estrategia competitiva y con el valor creado. No es lo mismo el conjunto de actividades de una aerolínea de bajo costo que las de una compañía aérea de servicios plenos.<sup>688</sup>

La dirección general tiene la misión de ser eficaz en la articulación del sistema de creación de valor con el resto de los sistemas, dado que el éxito, el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa dependen de la capacidad de atraer, retener y fidelizar a los clientes. En último término, esta es la actividad fundamental y medular de toda dirección general. Esta es una conclusión muy relevante en el presente estudio.

#### **Sistema 4: El sistema de toma de decisiones directivas o el proceso para llevar a cabo el modelo integrado en dirección general**

A continuación, presento el último componente del modelo integrado en dirección general, Es el sistema de toma de decisiones. Este es el encargado de la concreción del modelo mediante un proceso específico de la toma de decisiones a cargo de la dirección general. Llegué al convencimiento de este sistema gracias a las ideas de Mintzberg, Porter, Andrews y, principalmente, Drucker. Todos los autores que estudié en la etapa de evaluación les dieron importancia a las decisiones, que también se llaman la síntesis directiva. En todo caso, la toma de decisiones es, para los autores, una actividad muy distintiva de la dirección general.<sup>689</sup> La siguiente gráfica nos ayuda a comprender de manera general el sistema 4:

---

<sup>688</sup> Porter, M. E. (1996), pp. 61-78.

<sup>689</sup> “La síntesis es la esencia de la dirección”. Véase Mintzberg, H. (2005), p. 50.

Gráfica 7.

Sistema 4: Toma de decisiones directivas



Fuente: Elaboración propia.

La evaluación comparativa muestra que el conjunto de actividades de la dirección general para asegurar un resultado consiste, precisamente, en tomar decisiones.<sup>690</sup> Gracias a Drucker, comprendí que “cualquier cosa que haga un directivo, la realiza a través de decisiones”.<sup>691</sup>

El sistema de toma de decisiones directivas es el encargado de poner en marcha los tres sistemas del modelo a partir de la adopción de las decisiones de la dirección general. Esto es posible porque la dirección es una actividad organizada que se encamina al logro de un resultado. La base de la dirección es la acción humana y, naturalmente, el antecedente de toda acción es una decisión.

<sup>690</sup> “La dirección como proceso consiste en tomar decisiones”. Véase Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 458.

<sup>691</sup> Véase Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 458.

El principio de la acción es la decisión. Esto indica que la causa primera de las acciones corresponde a las decisiones, las cuales, a su vez, surgen por deseos, preferencias o finalidades de la persona. Toda actividad de la dirección general nace de la decisión, que se traduce en la acción de acuerdo con unas finalidades. El acto de dirigir se relaciona directamente con el acto de decidir. Una teoría de la dirección, necesariamente, es una teoría de la decisión.<sup>692</sup>

En este apartado me enfocaré en el proceso de toma de decisiones que debe llevar a cabo la dirección general, En su exposición, seguiré la estructura de los apartados anteriores. En primer lugar, estudiaré la justificación del proceso de toma de decisiones; luego, el concepto de este sistema y, por último, las actividades y los procedimientos clave para operar el sistema.

## **1. ¿Por qué se requiere de un sistema de creación de valor para el cliente en una empresa en el modelo integrado en dirección general?**

A las decisiones que estudiaré les daré el nombre de decisiones directivas porque son aquellas que toma la dirección general e inciden en la organización como un todo, lo mismo que en los resultados globales de la empresa. La decisión directiva es una decisión que no es operativa o táctica; por el contrario, se concentra en la elección del futuro (sistema 1), en el negocio de la empresa (sistema 2) y en las personas de la organización (sistema 3) con el fin de cumplir la misión de la empresa y lograr los resultados que aseguren su continuidad en el largo plazo.

Enseguida presento algunas de las razones que justifican la necesidad de un proceso de toma de decisiones directivas en el modelo integrado en dirección general.

---

<sup>692</sup> Véase Pérez López, J. A. [1993(2006)], p. 19.

En primer lugar, la dirección general trata sobre el desempeño de una empresa como un todo. Esto significa que la eficacia de la dirección general se fundamenta en el logro de unos resultados de tipo económico y social. A su vez, los resultados dependen de unas acciones específicas, y, como se ha visto, las decisiones preceden a las acciones. Por lo tanto, la decisión es el acto originario de toda dirección.<sup>693</sup> En ese sentido, el proceso de toma de decisiones directivas es una actividad que asegura el logro de los fines de la empresa, la obtención de los resultados del negocio y, sobre todo, un desempeño colectivo eficiente y eficaz.

La dirección general debe tomar estas decisiones en estados de cambio social y político, incertidumbre, riesgo y, en general, en medio de las más variadas circunstancias y contingencias. Este hecho hace más compleja la actividad directiva y me lleva a pensar, con base en este estudio, que las cualidades más importantes de un directivo son su criterio, su sabiduría práctica, su prudencia y su discernimiento a la hora de decidirse por lo más conveniente según las circunstancias.

En esencia, la dirección, como desempeño, depende de las circunstancias y del criterio de la dirección general para que adopte las decisiones que más convengan a la empresa; especialmente, aquellas que más la acerquen, en su conjunto, a unos resultados esperados.

En segundo lugar, porque es necesario resolver los problemas de toda empresa y organización. La dirección general, permanentemente, enfrenta obstáculos que impiden el logro de determinados objetivos. Otra razón para reconocer la necesidad del proceso de toma de decisiones es la capacidad que debe desarrollar la dirección general en su tarea de superar los problemas que se presentan en la empresa, mediante las decisiones.

---

<sup>693</sup> Cuando comienza la empresa, puede ser el empresario creador, pero, con el paso del tiempo, puede convertirse en alguien que, en nombre de la propiedad, ocupe el cargo de director general.

Esta razón lleva a señalar que la tarea de la dirección general consiste en descubrir, de manera aguda y precisa, la naturaleza de los problemas e identificar sus causas y consecuencias, para tomar la decisión más conveniente según las circunstancias. Una decisión para solucionar un problema equivocado constituye una pérdida de tiempo y recursos para la organización, y puede tener consecuencias negativas.

Nótese que me refiero a decisiones convenientes, ya que la realidad es tan rica y diversa que en la dirección general no es posible hablar de decisiones óptimas y correctas, porque la dirección en sí misma es circunstancial, y una decisión que es conveniente en unas circunstancias puede no resultar positiva en otras.

En tercer lugar, la dirección general debe elegir y adoptar las decisiones más importantes para el desarrollo de la empresa. Aquellas decisiones que son consideradas como las más importantes son las que se refieren a la elección del futuro (sistema 1), al valor creado, comunicado, capturado y entregado (sistema 2), y las que tienen relación con las personas, los recursos y la organización (sistema 3). La particularidad de estas decisiones está en que se deben adoptar en el presente para obtener un resultado en el futuro de la empresa. Por ello, este tipo de decisiones directivas son las fundamentales, y las más propias de toda dirección general.

Drucker llama a este tipo de decisiones “las importantes”, Porter y Andrews las catalogan de “estratégicas” y Mintzberg les da el nombre de “síntesis directiva”. En todo caso, toda empresa, cuando nace, crece y madura, debe adoptar estas decisiones bajo la coordinación de la dirección general, según las circunstancias de la organización. Por ejemplo, las decisiones directivas de una empresa pequeña que está en crecimiento son muy distintas a las de una empresa madura y establecida.

Lo más común de este tipo de decisiones directivas es que deben tomarse no solo en condiciones de incertidumbre, riesgo o cambio social, sino también a partir de múltiples oportunidades y opciones que se presentan ante el decisor y que representan una pérdida o sacrificio en algún campo. Por ejemplo, si la dirección general elige un mercado o un producto específico, esta decisión puede llevar a que se deba renunciar a otros mercados y a otros productos, porque, normalmente, los recursos de las empresas son limitados.

En síntesis, cuando la dirección general elige el futuro deseado, tiene que asignar recursos, hacer nuevos esfuerzos y, sobre todo, decidir sobre personas y capacidades en el presente, a fin de asegurar un resultado para la empresa. Esto implica el desarrollo de un proceso sistemático, ordenado y orientado a resultados sobre la adopción de decisiones directivas que debe tomar la dirección general. Más adelante, presentaré las actividades y el proceso de toma de decisiones directivas que debe liderar la dirección general para la empresa.

## **2. ¿Qué es un sistema de toma de decisiones directivas en el modelo integrado en dirección general?**

En este punto, estudiaré el concepto de la decisión a la luz de los autores analizados y, posteriormente, presentaré el resultado de esta investigación en el marco de un modelo integrado en dirección general.

Andrews y los precursores de *Business Policy*, en HBS, señalaron que el objetivo de una asignatura en dirección general era desarrollar las habilidades de los *seniors managers* en la solución de problemas que afectan el éxito de la empresa y en las decisiones que determinan la

dirección de la organización y el futuro de la empresa como un todo.<sup>694</sup> Por esta razón, el quehacer principal de un director general se centraba en el proceso de raciocinio que lleva a cabo para superar problemas y tomar decisiones en función del futuro elegido para esa organización. Lo anterior confirma que Andrews concibió el proceso de toma de decisiones como central en la dirección general y agregó a este proceso racional los objetivos, los problemas y las decisiones que afronta la dirección general.

Porter construye, como se vio, una teoría de la empresa con base en la hipótesis de que existe la competencia entre las empresas y en la necesidad de estrategias para tener éxito en este tipo de contextos. En el desarrollo de su hipótesis, ofrece marcos analíticos y esquemas conceptuales que le brindan fórmulas a la dirección general para que tenga éxito en este panorama competitivo. Dicho autor hizo todo este esfuerzo conceptual para que la dirección general cuente con información sobre el entorno y la industria a fin de que tome decisiones racionales sobre cómo competirá la empresa.<sup>695</sup> En esencia, Porter brinda un análisis robusto para una toma de decisiones directiva más eficaz y, sobre todo, con una base fuerte en una comprensión precisa del contexto externo.

Por su parte, Drucker define la toma de decisiones como la actividad central y medular de la dirección, porque la dirección actúa mediante decisiones.<sup>696</sup> Estas decisiones son el principio de la acción para otros directivos y el resto de los miembros de la organización. Por esta razón, la adopción de las decisiones que adopta la dirección general en el presente configura el futuro de la empresa. Para este autor, las decisiones son el medio de actuación de una dirección general.

---

<sup>694</sup> Véase Christensen, C. R., Andrews, K., *et al.* [1965(1987)], p. 3.

<sup>695</sup> Véase Porter, M. E. [1980(2013)], pp. 31 y ss.

<sup>696</sup> Véase Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 458.

Igualmente, Mintzberg señala que la esencia de la dirección general es la síntesis;<sup>697</sup> es decir, unir, integrar, componer un conjunto de partes para crear un todo. En consecuencia, concibe la labor directiva como la tarea en la que un directivo recibe información del medio exterior que luego convierte en decisiones, acciones y comportamientos. Este enfoque no se aparta en nada de la visión de Andrews, Drucker y Porter, en materia de toma de decisiones, por cuanto, después del análisis, el conocimiento y la comprensión de la realidad, sobreviene el acto de hacer síntesis o de tomar una decisión.

En el ejercicio de analizar a fondo la dirección general, puedo decir que la toma de decisiones directivas es el proceso específico de este campo. Consiste en un conjunto de actividades articuladas o desarticuladas del pensamiento, las cuales conducen a un resultado final llamado la decisión. La decisión es una elección que se encamina a hacer algo o no, y genera consecuencias para el futuro. Esta puede ser una elección consciente, inconsciente, deliberada o espontánea.

Uno de los resultados fundamentales de este estudio señala que la toma de decisiones directivas debe ser un proceso consciente, deliberado y, sobre todo, basado en una comprensión, lo más precisa posible, de la realidad de la organización y de la empresa. Este es un proceso que está lleno de riesgos por la existencia natural de los sesgos en la toma de decisiones, los cuales se presentan por el ego, la vanidad, el error, los caprichos, las creencias o las emociones, entre otros aspectos.

Lo propio de las decisiones conscientes es que deben adoptarse formalmente en un proceso sistemático. Por este hecho, deben quedar por escrito, para que se puedan recordar, revisar y

---

<sup>697</sup> Mintzberg, H. (2005), p. 50.

hacerles el seguimiento respectivo; también, para que se reconozca el aprendizaje que queda después de efectuar la actividad que sugiere la decisión.

La dirección general debe tomar decisiones de todo tipo. En primer lugar, decisiones personales cuyo alcance se relaciona con las conductas que el líder de la organización quiere transmitir al resto de las personas. En segundo lugar, las decisiones sobre las personas en la organización respecto de sus roles, objetivos y responsabilidades. En tercer lugar, las decisiones sobre el negocio y su alcance (productos, mercados, competidores). En cuarto lugar, las decisiones sobre los recursos y, especialmente, el dinero.

En esencia, el modelo integrado en dirección general requiere de un proceso organizado y consciente de toma de decisiones sobre los objetivos, las personas y el valor creado. El actor fundamental de este proceso es la dirección general y la manera de llevarlo a cabo será el tema del próximo apartado.

### **3. ¿Cuáles son las actividades de un director general en el sistema de toma de decisiones directivas?**

Presentaré en este punto las principales actividades de la dirección general para la toma de decisiones y, naturalmente, la concreción del modelo integrado en dirección general. Con el fin de lograr este objetivo, me basaré en las tres actividades principales del proceso de toma de decisiones, a saber: análisis y comprensión de la realidad, discernimiento o juicio y decisión directiva.

### ***1. Análisis y comprensión de la realidad***

Sabemos, por este estudio, que la dirección general trata sobre el desempeño colectivo de una empresa o una organización. Pues bien, la clave de los resultados de una empresa o una organización depende de una toma de decisiones efectiva. Esta, a su vez, requiere de una comprensión precisa de la realidad.

Toda empresa tiene ante sí una *realidad externa* que está compuesta por el cliente, el entorno y los competidores. De igual forma, cuenta con una *realidad interna*, que integran la dirección general, los directivos funcionales, los empleados y, en último término, los propietarios. La tarea fundamental de la dirección general consiste en comprender cada realidad para dirigirla, decidir sobre ella y, especialmente, combinar las posibilidades de la realidad externa con las capacidades internas de la empresa. Por este hecho, resulta fundamental que la dirección general pueda comprender las situaciones reales, concretas, y las circunstancias, para acertar en sus decisiones. Esta es razón suficiente para indicar que lo propio de la dirección general reside en lo concreto y particular.

La comprensión de la realidad es la habilidad fundamental de la dirección general para entender el “aquí y el ahora” de su empresa, con el fin de que pueda tomar las decisiones más acordes con la realidad, con imparcialidad y objetividad. Esta comprensión va más allá de una percepción y unas opiniones iniciales. Es preciso que se conozcan los hechos de la realidad, los obstáculos que se presentan, las oportunidades, los riesgos y las capacidades con que cuenta en los ámbitos personal y organizacional. Todo esto va encaminado a lo que debe hacerse según un objetivo y mediante unas decisiones en el marco de unas circunstancias.

El ejemplo que mejor ilustra la comprensión de la realidad es la tarea que realiza el médico. Antes de prescribir un tratamiento para el paciente, debe tener un diagnóstico claro de los problemas, las dolencias y la situación concreta del paciente. De igual forma, cualquier decisión o actuación de la dirección general debe estar precedida de una comprensión precisa y lo más exacta posible de la situación actual.

Esta comprensión de la realidad se puede ver en cada uno de los autores estudiados. Drucker, por ejemplo, en varios de sus libros, ilustra los elementos clave del proceso de toma de decisiones. Andrews se reconoce como el padre del *SWOT Analysis* y la manera de diagnosticar las oportunidades externas con relación a las capacidades internas. Porter es el creador del análisis competitivo y de la evaluación estratégica de la industria con base en el esquema de las cinco fuerzas y su relación con las actividades internas clave de la empresa. El factor común de todos ellos es su preocupación por el conocimiento preciso de la realidad de la empresa en los campos externo e interno con miras a una decisión estratégica más eficaz.

Otro ejemplo de cómo la comprensión de la realidad debe tener en cuenta las distintas circunstancias de la empresa es pensar en las diversas fases de crecimiento. Por ejemplo, una empresa naciente o *start up*, antes de que se ponga en marcha, debe diagnosticar muy bien su oportunidad de negocio en términos del valor creado para un cliente potencial. Por su parte, una empresa madura debe diagnosticar su situación actual para que entienda cuáles son los obstáculos que le impiden lograr sus objetivos; por ejemplo, un mayor crecimiento. A partir de esa comprensión, la dirección general puede decidir lo más conveniente, según las circunstancias.

Lo anterior nos confirma por qué los procesos de pensamiento inteligente de la alta dirección son fundamentales en el quehacer de la dirección general de una empresa. Estos procesos ayudan a examinar las decisiones clave que la empresa debe adoptar. Naturalmente, la eficacia de

estos ejercicios se enriquece cuando hay un análisis y un diagnóstico concreto y particular de la realidad de la empresa en términos externos e internos.

Se dice que es un pensamiento inteligente porque la inteligencia tiene que ver con la actividad de comprensión, conocimiento y entendimiento de algo. Para el caso de la dirección general, la inteligencia está relacionada con la comprensión de la empresa y de la organización, para establecer lo que ha de hacerse en cada momento.<sup>698</sup>

En resumen, la primera fase de la actividad decisoria es la comprensión de la realidad, con todos sus matices y las más variadas circunstancias. La tarea de la dirección general consiste en estar cerca de la realidad, huir de los sesgos y reconocer en la realidad los riesgos y las oportunidades, para adoptar las decisiones que más convengan según unos objetivos y los valores establecidos.

## **2. *Discernimiento o juicio***

Una vez la dirección general comprende la realidad, el sistema 4 requiere de un proceso de pensamiento que se denomina discernimiento o juicio de esa realidad, el cual tiene lugar según las circunstancias y se efectúa en medio de situaciones concretas, cambiantes y basadas en entornos competitivos.

El discernimiento o juicio es un proceso de pensamiento inteligente de la dirección general en el que se llevan a cabo una serie de operaciones mentales, tales como distinguir, comparar, ponderar, evaluar, crear opciones, atender consejos y recomendaciones y, sobre todo, racionalizar las conversaciones y las deliberaciones propias de un asunto de la organización y la empresa. Circunscribo esta tarea al director general porque, si bien en estos procesos de discernimiento

---

<sup>698</sup> Inteligente proviene del latín *intelligens*, “que comprende” y *legere*, que significa “elegir”, “leer”. Moliner, M. (2013), p. 140.

pueden concurrir opiniones y puntos de vista de otros actores, la decisión y las responsabilidades últimas recaen exclusivamente en la dirección general.

Este proceso de pensamiento es liderado por la dirección general y se efectúa mediante preguntas, conjeturas y conversaciones profundas sobre los diversos asuntos de interés para la empresa. También se indaga sobre la situación real y concreta, los problemas y los obstáculos que se deben superar para alcanzar los objetivos de la empresa y la organización. Dicho proceso puede convertirse en una actividad informal, mediante conversaciones, o formal, a través de órganos como los comités de dirección o de estrategia.

Además, este proceso de discernimiento también es importante porque un modelo integrado en dirección general requiere que sus asuntos se decidan con profundidad; es decir, que sean *decisiones conscientes* sobre los objetivos, los valores, la organización y el modelo de negocio, entre otros aspectos. Para que ello se logre, deben evitarse la superficialidad, los caprichos directivos o la influencia de los sesgos en la toma de decisiones. Con el discernimiento se pretende que las decisiones conscientes del modelo sean eficaces y aseguren el logro de los resultados perseguidos por la empresa y la organización.

La dirección general es la que lleva a cabo este proceso de manera privativa porque en ella recae la responsabilidad de los resultados globales de la empresa. No obstante, el proceso de discernimiento es de formación colectiva porque la dirección general cuenta con personas que conforman un equipo de trabajo y concurren con criterios, conocimientos y experiencias para la decisión final de la dirección general. La efectividad del discernimiento de la dirección general es fruto de la capacidad de generar colegialidad, participación y búsqueda de consensos, cuando las circunstancias así lo permitan.

Andrews señala que la dirección general no puede sustituir el criterio particular a la hora de decidir; por el contrario, cree que prima el criterio directivo por encima de una estrategia.<sup>699</sup> Asimismo, Mintzberg sustenta en buena parte su teoría sobre la dinámica de la dirección en las decisiones a partir de circunstancias sin consideración en una idea estratégica fija.<sup>700</sup> Por su parte, Drucker señala que la dirección fija objetivos sin que estos se conviertan en camisas de fuerza para la organización.<sup>701</sup>

En resumen, el discernimiento es el proceso previo a la decisión de la dirección general, que permite que su idea de la realidad se ajuste y adecúe a lo objetivo y a lo real, para que la decisión sea no solo consciente, sino también eficaz. A partir de esta circunstancia, es posible delimitar lo que realmente es una decisión directiva: una resolución que se base en la realidad y es sometida al discernimiento, que define lo que debe hacerse o no para asegurar el desempeño colectivo. Sin embargo, en la decisión directiva no hay garantías de acertar, porque la dirección es una actividad contingente y está marcada por las situaciones concretas más variadas y circunstanciales.

### **3. *Decisión directiva***

Después de estudiar la actividad sobre la comprensión de la realidad y del discernimiento o juicio directivo, el siguiente paso de la toma de decisiones directivas es la decisión propiamente dicha. Este paso es la culminación de las dos actividades previas por cuanto establece el punto de llegada del sistema 4.

---

<sup>699</sup> Véase Christensen, C. R., Andrews, K. R., *et al.* [1965(1987)], pp. 3 y ss.

<sup>700</sup> Véanse Mintzberg, H. y Quinn, J. B. [1991(1993)], p. xvii y Pascale, R. & Christiansen, T. (2011), pp. 1-10. Recordemos, del estudio evaluativo, el concepto de estrategias emergentes de Mintzberg y la capacidad del directivo para reaccionar ante las circunstancias.

<sup>701</sup> “Los objetivos no son el destino, son el camino”. Véase Drucker, P. y Maciariello, J. (2006), p. 447.

La decisión es un dictamen, una elección, una resolución sobre lo que ha de hacerse en cada momento según unas circunstancias dadas. Lo propio de la decisión es que consiste en un acto que puede ser consciente o inconsciente, y puede basarse en distintos móviles del decisor; puesto que, naturalmente, no está libre de sesgos, estímulos externos, valores y modelos o representaciones mentales.

Para el presente estudio, desarrollé el concepto de la dirección directiva como una categoría especial que he caracterizado como un acto inteligente, deliberado, consciente y centrado en las circunstancias y las condiciones externas que se presentan en cada momento. Esto significa que el proceso de toma de decisiones directivas debe ser un acto especial de la dirección general, el cual ha de regirse por unas reglas especiales para evitar o minimizar el error directivo.

Es un proceso inteligente porque debe involucrar el pensamiento y la comprensión de la realidad, así como el discernimiento estudiado en el punto anterior. Es un proceso deliberado porque involucra personas, conversaciones, puntos de vista sobre situaciones y realidades de la empresa. Es consciente porque la dirección general debe aprender a detectar en qué momento se encuentra ante decisiones de gran impacto para el futuro de la empresa. Y, por último, es circunstancial porque las decisiones y estrategias varían según lo que sucede en ese momento en la empresa.

La particularidad de las decisiones de la dirección general, que he denominado decisiones directivas, está en que influyen en la empresa en su conjunto. Por ello, la calidad de estas determina el éxito o el fracaso. En este sentido, una decisión directiva crea, limita, fomenta y restringe los comportamientos de los miembros de la organización. Igualmente, las decisiones personales del director general, respecto a sí mismo, le generan mensajes fuertes al resto de la organización. En

otras palabras, las decisiones directivas del director general son fuente de comportamientos para todos en la empresa.

En todo caso, las decisiones directivas, además de fuente de comportamientos, son el principio de movimiento de la empresa porque tienen la paternidad sobre las acciones. Esta circunstancia genera actividades orientadas por finalidades específicas que luego se traducen en desempeño. No debe olvidarse que la finalidad de cualquier dirección general es generar un desempeño positivo de la organización en función de un propósito general de tipo económico y social en la empresa.

En resumen, las decisiones son fundamentales para el modelo integrado en dirección general porque ponen en movimiento toda la organización, para que se cumplan los fines de la empresa. Por esto, es deber de la dirección evaluar los niveles de decisión y calcular cuáles son las decisiones directivas clave y cuáles corresponden a otros niveles.

#### **4. ¿Cuál es el proceso para llevar a cabo el sistema de toma de decisiones directivas?**

Concluyo con los procedimientos para llevar a cabo el sistema de toma de decisiones directivas en el sistema 4 del modelo integrado en dirección general. Ya se han visto la justificación, el concepto y las actividades. Estudiaré a continuación los tres procesos clave, a saber: las conversaciones abiertas, el órgano para la toma de decisiones y el método para asegurar una toma de decisiones que esté más acorde con la naturaleza y la tarea de la dirección general.

a. **Las conversaciones:** Las conversaciones de la dirección general con su equipo y el resto de la organización, así como con todos los actores del entorno, son esenciales para la comprensión de la realidad, la cual, en último término, es el objeto central y permanente de una decisión. Las

conversaciones deben guiarse por preguntas con el fin de indagar sobre el fondo y la naturaleza real de los asuntos propios de una dirección general. Todo colaborador, directivo e, incluso, toda persona externa tiene información, conocimientos y experiencias que pueden ayudarle a la dirección general para una mejor comprensión de la realidad. Naturalmente, si el director general tiene la sensación de que lo sabe todo, pierde la oportunidad de entender mejor las situaciones y las circunstancias de la realidad. El método para entender la realidad parte de hacer preguntas con ánimo de comprender mejor cada situación.

Las conversaciones deben estar abiertas a la realidad; por lo tanto, no pueden basarse en el pensamiento único de la dirección general y, mucho menos, estar enfocadas en validar supuestos existentes. Por el contrario, las conversaciones han de ser un diálogo en el que prime la disposición de llegar a lugares no esperados, pero reales y necesarios según las circunstancias de la empresa. El propósito es reconocer la presencia de la serendipia, lo inesperado y lo novedoso que ofrece la realidad en cada situación. Estos fenómenos son la base del pensamiento creativo, flexible, abierto y orientado a la innovación, que, para los fines de este estudio, describo ampliamente gracias a las contribuciones de Drucker y Mintzberg.<sup>702</sup> Las conversaciones también deben estar basadas en valores como la franqueza, para que ayuden a salir de apreciaciones sobre la realidad que se apoyan en “lo políticamente correcto”. La idea es que la conversación franca facilite el encuentro con la verdad sobre los hechos y las situaciones, con ánimo de comprender y conocer la realidad. La honestidad en los diálogos permite reconocer errores, fallos y malas decisiones. Esto asegura una cultura del aprendizaje, del mejoramiento y de la búsqueda de decisiones más ajustadas a la realidad.

---

<sup>702</sup> Véanse Drucker, P. F. [1968(1978)] y Pascale, R. & Christiansen, T. (2011), pp. 1-10. La serendipia es el descubrimiento afortunado y valioso que se produce de una manera accidental y casual.

Por último, las conversaciones deben alentar las discrepancias y el pensamiento divergente porque es este último el que fomenta las nuevas opciones basadas en un pensamiento integrador y, sobre todo, permite cuestionar todos aquellos supuestos que pueden llegar a ser erróneos. Drucker, por ejemplo, da un ejemplo sobre lo que debe ser un proceso decisorio abierto y basado en discrepancias. Este autor cuenta la historia del legendario CEO de GM, Alfred P. Sloan, quien en una ocasión se levantó de la mesa de reuniones después de comentar lo siguiente: “*Caballeros, veo que todos estamos de acuerdo con esta decisión. Propongo que pospongamos la discusión para otra reunión y dar tiempo para que se desarrollen discrepancias y, así, ganemos una mayor comprensión sobre esta decisión*”.<sup>703</sup>

b. **El órgano para las conversaciones y la toma de decisiones:** Como ya se ha visto, uno de los mayores riesgos de la dirección general es la toma de decisiones solitaria y basada en percepciones individuales. Se sabe que la dirección general se mueve en un ambiente de poder, de relaciones jerárquicas y de necesidad de logro de resultados, lo cual puede conducir a decisiones sujetas a sesgos, subjetividades, errores y falsas percepciones de la realidad. Por esta razón, el mecanismo idóneo para la toma de decisiones es el establecimiento de un comité de dirección que esté integrado por el equipo directivo principal de la dirección general.

La misión del comité de dirección consiste en colegiar las decisiones de la dirección general. Esto significa que las decisiones deben adoptarse bajo la responsabilidad del director general, pero han de ser deliberadas, analizadas, y basarse en distintos puntos de vista, opiniones, conocimientos y experiencias; sobre todo, deben contar con la participación del equipo directivo, para ampliar y mejorar la comprensión de la realidad.

---

<sup>703</sup> Véanse Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 458 y Riel, J. & Martin, R. (2018), p. 73. Estos autores escribieron un libro sobre el pensamiento integrador para una mejor toma de decisiones. Parte de sus ideas se basan en las teorías de Peter Drucker sobre el proceso de toma de decisiones.

Como se explicó en su momento, la empresa no puede estar al vaivén de los caprichos, los sentimientos y las emociones del director general y, según las circunstancias, decidir lo que corresponda.<sup>704</sup>

Lo anterior confirma que la dirección general debe sopesar sus puntos de vista ante un comité de dirección y discernir con sus directivos funcionales las situaciones y particularidades de cada decisión, para tener elementos de juicio sólidos, objetivos y, especialmente, centrados en cada situación real y concreta.

En último término, la dirección general debe tener conciencia de que sus decisiones han de ser solo hipótesis sobre la realidad. Esto indica que muchas de estas deben ser experimentales y estar basadas en la retroalimentación que la realidad hace de ellas. Luego, se pueden adoptar definitivamente con el aprendizaje que ofrece cada situación. Al respecto, Mintzberg señala que las decisiones estratégicas surgen de la experimentación con la realidad hasta llegar al momento en que la decisión tiene éxito, como resultado del ensayo y del error. El ejemplo más ilustrativo de esta situación es el caso, reseñado en esta investigación, de Honda Motor Company, en el que la decisión de vender motos pequeñas se tomó por una simple casualidad. Este hecho fortuito llevó a la empresa a un liderazgo indiscutido en la industria de motocicletas en los Estados Unidos.<sup>705</sup>

Quiero cerrar finalmente este capítulo señalando que el modelo integrado de dirección general es una guía para los directores generales de empresa. La representación del modelo pretende un esquema general que brinde elementos reales basados en investigación en dirección para la acción directiva eficaz.

---

<sup>704</sup> Véase Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 458. Recordemos que Drucker se basó en la situación de William Durant, CEO de GM, para explicar el riesgo y las consecuencias negativas en una empresa por contar con directores generales que toman decisiones según sus juicios subjetivos y caprichosos. Véase también Sloan, A. P. [1963(1979)].

<sup>705</sup> Pascale, R. & Christiansen, T. (2011), pp. 1-10.

La prueba de validez del modelo es la acción directiva que asegure resultados de una manera integral, esto es, asegurando el crecimiento empresarial, pero, a su vez, sirviendo a los intereses y las necesidades de la sociedad. He expresado esta integralidad en dos valores centrales del presente estudio y que he repetido de forma deliberada a lo largo de todo el trabajo. Se trata del valor de la *eficacia*, que busca el logro de los resultados empresariales y se expresa en el crecimiento y la sostenibilidad. El otro valor central es la *justicia*, que se representa en volcar las empresas al servicio de la sociedad, al servicio de las personas y, especialmente, al servicio del medio ambiente. El hilo orientador en la conducción y aplicación de estos valores es el director general, cuya máxima guía en el modelo integrado es el valor de la *responsabilidad* en varios niveles, tales como su responsabilidad personal, la responsabilidad con la organización, con los clientes, con los proveedores, con el gobierno, con la comunidad y con el respeto y cuidado de los recursos naturales y, también, los recursos a su cargo.

En último término, el modelo integrado en dirección general brinda un mapa para la acción directiva en el que el *sistema 1* otorga dirección, orientación, sentido y significado a la acción personal y colectiva; el *sistema 2* es el vehículo que brinda orden, organización, método, capacidades y motivación para llevar a cabo el sistema 1; mientras que el *sistema 3* ayuda a cumplir el fin de toda empresa y, por último, el *sistema 4* es el que, gracias a la inteligencia directiva, lleva a cabo la síntesis que decide y aplica cada uno de los sistemas de manera integrada, armónica y basada en unos criterios como la eficacia, la justicia y la responsabilidad personal del director general.



## Conclusiones

Al comienzo de este trabajo señalaba que el objetivo de mi investigación era ofrecer una guía a los directores generales de empresa, que les ayudara a llevar a cabo su quehacer directivo de una manera justa y eficaz por medio de un modelo integrado en dirección general.

En los primeros cuatro capítulos de este trabajo he analizado a cada uno de los cuatro autores seleccionados, a saber: Kenneth R. Andrews, Michael E. Porter, Peter F. Drucker y Henry Mintzberg. Como resultado de la evaluación comparativa, pretendía brindar un modelo integrado de la dirección general, que tuviese en cuenta las contribuciones de cada uno de ellos. Esto es lo que he hecho, precisamente, en el capítulo 5 de este trabajo.

Ahora, en estas conclusiones generales, no pretendo resumir el camino recorrido, puesto que, de alguna forma, ya lo he hecho en el capítulo 5. En cambio, sí me gustaría remarcar cuáles han sido para mí los principales *hallazgos* que esta investigación me ha permitido descubrir y cómo me han servido para construir y diseñar mi propio modelo de análisis y de evaluación de la dirección general de empresas.

Gracias al estudio de Andrews y Drucker, he descubierto el concepto de la dirección general y sus características. La dirección general es una actividad organizada que lleva a cabo el director general para encaminar la empresa a unos fines. Después de realizar esta investigación, reconozco que el proceso de liderazgo de la dirección general es esencial para el éxito de la organización porque genera el movimiento de las personas hacia el desempeño positivo y colectivo de la empresa en su conjunto.

Esta comprensión me ha ayudado a reconocer que la dirección general es una actividad basada en fines y resultados. Por este hecho, el desempeño colectivo de la organización es la evidencia que demuestra la eficacia de la acción personal del director general. Esta razón me ha

llevado a diseñar el sistema 1 como el primer sistema que la dirección general debe desarrollar dentro de la empresa.

Asimismo, gracias a la investigación, he comprendido que las características de la dirección general son las siguientes:

- a. **Circunstancial:** porque la acción del director general depende de las circunstancias personales, organizacionales y del contexto, según el momento y el tiempo.
- b. **Contingente:** porque el director general debe decidir y actuar sobre la base de lo que puede ser o no. Esto quiere decir que, en el campo de la dirección general, no existen reglas verdaderas y únicas que aseguren el acierto en las decisiones.
- c. **Impredecible:** porque el director general depende de la realidad, que por su propia naturaleza es incierta, variable, cambiante, azarosa y dinámica.
- d. **Dependiente de la libertad humana:** porque la dirección general depende de la voluntad libre de las personas a las que dirige.
- e. **Práctica:** porque la dirección general trata sobre la acción personal, organizacional y, especialmente, de muchos terceros.

También, gracias al estudio de Andrews, he aprendido que el protagonista *exclusivo* de la dirección general es el director general, ya que sobre él recae la responsabilidad global de los resultados de toda la empresa. El director general es, en último término, el líder de la organización. Esto implica una responsabilidad inicial y última sobre las realizaciones colectivas de la empresa.

Este hecho me ha llevado a proponer que la dirección general enfoque su atención en la figura del director general, atendiendo, especialmente, las características individuales tan importantes como los valores personales, la integridad, las normas de conducta, la excelencia

humana, las capacidades, la forma de pensar, las habilidades, los conocimientos, las experiencias y las actitudes.

Es un error poner el énfasis de la dirección general en conceptos como la estrategia, la competitividad o la ventaja competitiva, como lo hace Porter. Por el contrario, el estudio de los otros tres autores me ha ayudado a ver que lo que da vida y movimiento a estos conceptos es el liderazgo de un director general.

Este hallazgo, igualmente, me ha mostrado la importancia del liderazgo de la dirección general, que debe concretarse en un entorno organizativo y colaborativo, que busca, primordialmente, producir unos resultados positivos para la empresa. Por esta razón, me he animado a desarrollar el sistema 2, porque entiendo, gracias a este estudio, que el vehículo con que cuenta la dirección general para asegurar los resultados de la empresa es la organización y las estructuras directivas.

Con el estudio de Drucker, he comprendido que el principal medio de actuación de un director general es el proceso de toma de decisiones. Las decisiones son el principio, la causa y el origen de las acciones tanto personales como organizacionales. Por este hecho, el director general, con sus decisiones sobre el futuro, sobre los roles de las personas y, especialmente, sobre sus propios comportamientos, es quien forja, impulsa y desarrolla la empresa a su cargo.

La comprensión de Drucker y el estudio del alcance de sus ideas me han permitido comprender que el proceso de toma de decisiones es el proceso específico de la dirección general y el mecanismo más eficaz para producir resultados en una organización. Este hecho me ha llevado a diseñar el sistema 4 como el sistema encargado de realizar y concretar los sistemas 1, 2 y 3.

Las principales características de las decisiones de la dirección general que he descubierto en esta investigación son las siguientes:

- a. **Conscientes:** Esto significa que son pensadas, analizadas, reflexionadas y sopesadas según unas alternativas.
- b. **Deliberadas:** Esto implica que las decisiones deben ser sometidas a consideración grupal, para examinar a fondo los asuntos y lograr una aproximación fiel a la realidad.
- c. **Libres de sesgos:** Consiste en identificar y suprimir los errores en las decisiones, originados por las emociones negativas, la vanidad y el ego o la presencia de las pasiones personales.
- d. **Abiertas a las circunstancias:** Significa entender la realidad de una manera abierta, cambiante y que evoluciona según las situaciones de cada momento.

Tanto Andrews, como Drucker y Mintzberg coinciden en señalar que la cualidad principal de un director general es el desarrollo y la aplicación del juicio o criterio (*judgement*). Este rasgo se asemeja a la virtud clásica de la prudencia. Esta cualidad del director general tiene que ver con la capacidad de decidir lo justo, lo eficaz, lo conveniente y lo necesario para el bien general de la empresa según unas circunstancias y un contexto.

Andrews, Drucker, Porter y Mintzberg han enfocado su atención en el buen juicio del directivo y la manera de acercarse a la realidad. Cada uno lo ha hecho desde perspectivas muy distintas y acercamientos diversos de la realidad. Por ejemplo, Porter se aproxima a la realidad de la dirección desde una mirada deductiva y mediante fórmulas analíticas; mientras que los otros autores buscan describir la realidad directiva desde una óptica más inductiva y centrada en la realidad presente y concreta del director general. Este hecho tan particular me ha llevado a comprender que lo propio y fundamental de un director general es su capacidad prudencial de discernir sobre la realidad y decidir lo más conveniente según las circunstancias y la naturaleza cambiante de las personas, las organizaciones y el contexto.

Un director general que cuente con la cualidad descrita, necesariamente, guiará sus decisiones y sus acciones a partir de estas características:

- a. **Ver:** La inteligencia directiva entendida como la comprensión de la realidad, tal como es.
- b. **Juzgar:** La capacidad de reflexión y deliberación.
- c. **Actuar:** La personalidad y el carácter para decidir y actuar sobre lo que considera justo, eficaz, conveniente y necesario según las circunstancias.

Gracias a Mintzberg, he descubierto que la materia prima del trabajo de la dirección general es la realidad misma. El director general debe ser capaz de comprender la realidad interna y externa de la empresa para decidir lo que más convenga según cada situación. Esto no es obvio porque el director general puede aislarse de la realidad por culpa de sus propias ideas, las adulaciones de sus colaboradores más cercanos o a la falta de contacto con las personas y con las realidades más concretas de la empresa, como los clientes, los empleados y la comunidad.

Mintzberg me ha permitido comprender la naturaleza dinámica de la realidad y, sobre todo, la capacidad que debe desarrollar el director general, como es dar respuesta a los acontecimientos y situaciones más variados e inesperados. Por eso, el sistema 4 está orientado a la flexibilidad y a la adaptación del pensamiento y las decisiones a los hechos y situaciones emergentes, que exigen de los directores generales agilidad y versatilidad en la toma de decisiones.

Un director general debe ser capaz de librarse de los sesgos propios de la toma de decisiones, mediante la práctica de actividades tales como escuchar, pedir consejo, salir para conocer otras realidades y tener buenas conversaciones.

El director general debe, sobre todas las cosas, buscar la humildad de manera permanente, para huir de las decisiones basadas en la vanidad que otorga su poder, en la ambición desmedida o en los sentimientos y emociones que nublan el buen juicio.

Andrews me ha resultado útil para identificar, en la figura del director general, en sus valores y sus creencias, aquello que configura la identidad, el carácter, la personalidad, los fines y la razón de ser de la empresa. Por esa razón, las preguntas fundamentales de la empresa sobre por qué y para qué existe resultan esenciales en el proceso de la dirección general, y se expresan en afirmaciones y declaraciones sobre la misión, la visión y los valores.

En ese sentido, los comportamientos y las actitudes del director general marcan el ritmo, la identidad y el carácter de la empresa, porque sus decisiones y acciones envían mensajes al resto de la organización, que configuran la cultura y, en términos generales, el comportamiento organizacional. El director general debe brindar razones y motivos que orienten, otorguen sentido y significado y legitimen la acción personal y colectiva dentro de la organización, a partir de unos objetivos, una misión y unos valores colectivos.

Esto quiere decir que el director general debe alentar, inspirar, generar y suscitar el compromiso de las personas con la organización mediante el ejemplo, la integridad, los valores personales y la creación de confianza.

Drucker, Andrews y Mintzberg me han servido para confirmar que la dirección general es una actividad *absolutamente* colaborativa. Según este criterio, el papel de un director general radica en promover la acción de otros y, específicamente, el desempeño positivo de los demás.

Como herencia de Chester I. Barnard, Andrews y Drucker recibieron la comprensión sobre la relevancia de la colaboración libre y espontánea de los miembros de una organización. Por ese camino, en este estudio comprendí la importancia de desarrollar el sistema 2 como mecanismo de cohesión, comunicación y unidad organizacional.

Los caminos que he descubierto, para que el director general desarrolle su capacidad de trabajo colaborativo, son los siguientes:

- a. **Trabajar en otros:** Esto implica influir, animar, alentar y generar compromiso, para llevar a cabo acciones que generen contribuciones positivas a la organización.
- b. **Trabajar por otros:** Significa el deber del director general de servir, ayudar, enseñar y guiar a las personas de la organización, para que desarrollen todo su potencial.
- c. **Trabajar con otros:** Consiste en generar un sentido y una cultura de la colaboración, con la cohesión del grupo, según una misión compartida, unos valores y, sobre todo, la creación de una identidad.

La tarea de la dirección general es equiparable a un deporte de conjunto: el director general es el jugador que tiene la mirada panorámica de toda la cancha y su misión es repartir el juego según las capacidades y posibilidades de cada jugador, y ubicar a los jugadores en la posición correcta. En último término, mantener el ánimo y el compromiso durante todo el partido, tanto en la victoria como en la adversidad.

El director general es el líder fundamental de la organización, y, para asegurar la colaboración, el compromiso y la unidad, su tarea principal consiste en velar, promover y desarrollar a las personas de la organización. Es decir, la misión más importante de un director general es, por un lado, asegurar los medios y recursos para el desarrollo personal y, también, generar una influencia eficaz que se encamine, de igual modo, al desarrollo personal de cada persona de la organización.

Gracias a Drucker y a Porter, he aprendido que la actividad principal del director general es movilizar a la organización hacia dos tareas esenciales. Por un lado, la *función de la comercialización y las ventas*, que garantiza la supervivencia, estabilidad y continuidad de la empresa; y, por el otro, la *función de la innovación y el emprendimiento*, que asegura el crecimiento de la empresa y su sostenibilidad en el largo plazo.

He llegado a entender con más claridad que toda empresa es una realidad comercial y el director general es el encargado de dirigir este empeño y lograr que se permee la conciencia sobre la comercialización y la innovación en todos los rincones de la organización.

El director general debe asegurar las ventas, bien sea de productos o de servicios, para generar unos recursos, una riqueza y un bienestar para los propietarios, los empleados, los proveedores y, en general, la sociedad en su conjunto.

La función de comercialización y ventas asegura el presente de la empresa, mientras que la función de innovación y emprendimiento garantiza el futuro y la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. El director general es el garante de la eficacia de este proceso dual.

Este convencimiento surgió del énfasis absoluto que le ha dado Drucker al papel de los directivos en el proceso comercial. Del mismo modo, el presente estudio ha arrojado una señal precisa del significado de la comercialización y la innovación como motores de crecimiento y sostenibilidad. Además, este hecho me llevó a incluir el sistema 3 como nuclear de la acción de la dirección general.

Los cuatro autores estudiados coinciden en que el director general debe tener una comprensión clara sobre la naturaleza de una empresa, sus finalidades y su relación con la sociedad; especialmente, sobre la responsabilidad de la dirección general con la sociedad y el medio ambiente (aunque cada autor llega a esta comprensión por métodos distintos y a partir de visiones antropológicas diversas).

Igualmente, este estudio me ha llevado a comprender que la empresa es una comunidad de personas, las cuales, bajo la conducción de un director general, responden ante unos grupos de interés (*stakeholders*) y ante la sociedad en su conjunto. Es un error concebir la empresa como un instrumento económico de beneficios.

Por este hecho, una visión errónea sobre la empresa puede llevar a comportamientos oportunistas, basados en el *self-interest*, del director general o de los miembros de la organización. Por el contrario, el enfoque correcto entiende la empresa como un órgano que responde a la sociedad y promueve comportamientos deseables para esta a partir de valores como la justicia, el respeto y la dignidad humana.

Así como la empresa es un órgano de la sociedad, la dirección general es el instrumento de servicio al bien de la sociedad.

Todos los autores estudiados consideran la responsabilidad social y la ética empresarial como esenciales en el proceso directivo y empresarial. Naturalmente, cada uno concibe la responsabilidad social de maneras diferentes y le dan nombres distintos. La constante es la necesidad de la empresa y de la dirección de contribuir al progreso y a la solución de los problemas sociales más apremiantes.

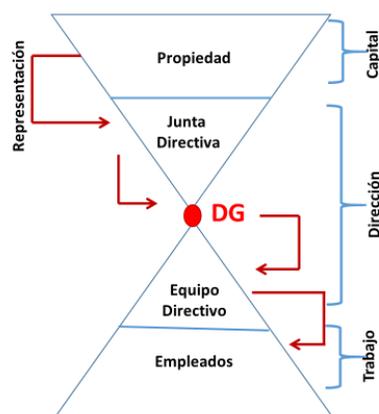
A partir de todos estos hallazgos, he diseñado un modelo integrado en dirección general, en el que ocupa un lugar central la figura de la dirección general en una empresa comercial. Soy consciente de que ha quedado por fuera del análisis el ámbito del gobierno corporativo, que es una realidad cercana y complementaria a la dirección general, pero, por razones de alcance y espacio, no lo he podido estudiar. No obstante, me gustaría, de todos modos, hacer unas breves consideraciones.

El gobierno corporativo es el conjunto de normas, procesos y políticas para gobernar la empresa como un todo, desde los órganos de gobierno, como la junta general de accionistas o la junta directiva o consejo de administración. Las decisiones surgidas en el gobierno corporativo involucran la relación de la propiedad con la junta directiva y, a su vez, de la junta directiva con la dirección general.

La gráfica que presento a continuación ilustra el alcance de este estudio en materia de dirección general y gobierno corporativo. Del vértice rojo hacia abajo, vemos las responsabilidades propias de la dirección general, que agrupé en los cuatro sistemas. En cambio, del vértice rojo hacia arriba, se pueden visualizar las relaciones de la dirección general con la junta directiva (consejo de administración) y la propiedad. Esta relación se ubica entre el capital y la dirección, y se concreta, específicamente, en inversiones, legado empresarial, rendimiento del capital, presupuestos y, en general, en los valores de continuidad y crecimiento de la empresa.

*Gráfica 8.*

*Diagrama de la doble pirámide*



*Fuente:* Tomado de Valero, A., Tarracena, E. [2000(2011)], p. 10. Este diagrama tiene unas adaptaciones para ilustrar mejor el argumento.

En el modelo integrado, el director general es el protagonista de cada uno de sus componentes, pero, en el marco más amplio del gobierno corporativo, tiene un poder residual y delegado, porque el poder general, fundante, originario y constituyente surge de la propiedad de

la empresa. El director general recibe un encargo de la junta directiva, y esta, a su vez, de la propiedad.

Si bien el director general concurre con ideas, criterios y orientaciones, corresponde a la junta directiva o consejo de administración determinar asuntos como las inversiones, el ingreso o la salida de socios, la asignación de recursos para nuevos proyectos económicos y la selección y evaluación del director general.

Finalizo señalando que cada sistema del modelo integrado en dirección general es un camino para asegurar una dirección general más eficaz, más justa y, sobre todo, más centrada en la persona y su dignidad. Cada sistema se asienta en el valor de *la responsabilidad* con la empresa y sus fines y valores, *la responsabilidad* con los miembros y su desarrollo en la organización, *la responsabilidad* con los clientes y sus necesidades y, por último, *la responsabilidad* con el bien de la sociedad.

El director general es un agente de transformación social y no puede entenderse como un agente económico al servicio de los accionistas o propietarios. Es, sobre todo, un promotor de realidades más eficaces y justas para la sociedad. Es un animador de la transformación social mediante el cambio y desarrollo personal de las personas a su cargo.

El *modelo integrado en dirección general* es una representación de la realidad de la dirección general de manera esquemática y fácil de comprender, y confío en que sea útil para los directores generales de empresa y su aplicación contribuya a una sociedad mejor.



## Bibliografía

- Aktouf, Omar (2005), "The false expectations of Michael Porter's strategic management framework", *Revista Gestao e Planejamento*, año 6, n.º 11, pp. 75-94.
- Andrews, Kenneth Richmond (1951), "Executive training by the case method", *Harvard Business Review*, vol. 29, n.º 5, pp. 58-70.
- Andrews, Kenneth Richmond (1957), "Is managing training effective?", *Harvard Business Review*, vol. 35, n.º 1, pp. 85-94.
- Andrews, Kenneth Richmond (1969), "Toward professionalism in business management", *Harvard Business Review*, vol. 47, n.º 2, pp. 49-60.
- Andrews, Kenneth Richmond (1971), "New horizons in corporate strategy", *Mckinsey Quaterly*, vol. 7, n.º 3, pp. 34-43.
- Andrews, Kenneth Richmond (1971), "The organization and functions of the governing boards and the president's office", Harvard University, Cambridge Massachusetts, Committee on Governance, pp. 1-78.
- Andrews, Kenneth Richmond [1971(1977)], *El concepto de estrategia de la empresa*, Eunsa, Pamplona.
- Andrews, Kenneth Richmond [1971(1980)], *The concept of corporate strategy*, Richard D. Irvin, Inc. Homewood, Illinois.
- Andrews, Kenneth Richmond [1971(1985)], *El concepto de estrategia de la empresa*, Editorial Orbis, Barcelona.
- Andrews, Kenneth Richmond (1973a), "Coporate strategy and social needs", *Mckinsey Quaterly*, pp. 1-16.
- Andrews, Kenneth Richmond (1973b), "Can the best corporations be made moral?", *Harvard Business Review*, vol. 51, n.º 3, pp. 57-64.
- Andrews, Kenneth Richmond (1981a), "Replaying the board's role in formulating strategy", *Harvard Business Review*, vol. 59, n.º 3, pp. 18-23.
- Andrews, Kenneth Richmond (1981b), "Corporate strategy as a vital function of the board", *Harvard Business Review*, vol. 59, n.º 6, pp. 174-180.
- Andrews, Kenneth Richmond (1984), "Corporate strategy: the essential intangibles", *Mckinsey Quaterly*, n.º 4, pp. 43-49.

- Andrews, Kenneth Richmond (1989), "Ethics in practice, managing the moral corporation", *Harvard Business School Review*, reprint 89501, pp. 1-7.
- Ansoff, Igor [1965(1976)], *La estrategia de la empresa*, Eunsa, presentación y prólogo de Antonio Valero, Pamplona.
- Arben, Philip D. (1997), "The integrating course in the business school curriculum, or, whatever happened to Business Policy", *Business Horizons*, vol. 40, n.º 2, pp. 65-70.
- Argyres, Nicholas & MacGahan, Anita (2002), "An interview with Michael Porter", *Academy of Management Executive*, vol. 16, n.º 2.
- Ariño, Miguel Ángel (2005), *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*, Editorial Deusto, Barcelona.
- Aristóteles (2014), *Ética a Nicómaco*, Editorial Gredos, Madrid.
- Aristóteles (2009), *Ética a Nicómaco*, edición de Javier Fernández Aguado que actualiza la obra de Aristóteles y el arte del buen gobierno, editorial LID, Madrid.
- Barnard, Chester Irving [1938(1968)], *The functions of the executive*, introduction by Kenneth Richmond Andrews, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Barnard, Chester Irving (1959), *Las funciones de los elementos dirigentes*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
- Bartlett, Christopher (1999), "GE's two-decade transformation: Jack Welch's leadership", *Harvard Business Publishing Education*, 339150, pp. 1-24.
- Bartlett, Christopher y Wozny, Meg (2004), "La transformación de General Electric en dos décadas: el liderazgo de Jack Welch", *Harvard Business School*, caso 303-S12, pp. 1-28.
- Bennis, Warren & O'Toole, James (2005), "How business school lost their way", *Harvard Business Review*, vol. 83, n.º 5, pp. 96-104.
- Berg, Norman A. (1984), *General Management, an analytical approach*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.
- Bower, Joseph L. (1995), *Oficio y arte de la gerencia: Artículos de los grandes pensadores de la administración de empresas*, Editorial Norma, Bogotá.
- Bower, Joseph L. (2008), "The teaching of strategy: from general manager to analyst back again?", *Journal of Management Inquiry*, vol. 17, n.º 4, pp. 269-275.
- Chandler, Alfred Dupont [1962(1966)], *Strategy and structure, chapters in the history of the American industrial enterprise*, Anchor Books, New York.

- Chandler, Alfred Dupont [1977(2002)], *The visible man: the managerial revolution in american business*, Harvard University Press, Massachusetts.
- Charan, Ram (2006), “Derrotando una cultura de la indecisión”, *Harvard Business Review Publishing Corporation*, reimpresión R0601J-E, enero, pp. 2-9.
- Christensen, Roland; Andrews, Kenneth; Bower, Joseph L.; Hammermesh, Richard G. & Porter, Michael Eugene [1965(1987)], *Business Policy, Text and cases*, sixth edition, Irwin, Homewood, Illinois.
- Collins, James (2001), *Good to great: why some companies make the leap... and others don't*, HarperBusiness, New York.
- Collins, James y Porras, Jerry (1995), *Empresas que perduran: Principios exitosos de compañías exitosas*, Editorial Norma, Bogotá.
- Collins, Jim (2002), *Empresas que sobresalen*, Editorial Norma, Bogotá.
- Copeland, Melvin (1958), *And mark an era: The story of the Harvard Business School*, Little, Brown and Company, Boston.
- Courtney, Hugh; Lovallo, Dan y Clarke, Carmina. (2013), “Decidir cómo decidir”, *Harvard Business Review*, reimpresión R1311C, pp. 1-10.
- Cruikshank, Jeffrey L. (1987), *A delicate experiment*, Harvard Business School Press, Boston.
- David, Fred (2013), *Conceptos de administración estratégica*, Pearson Educación, México.
- De los Reyes, Gastón (2016), “SWOT without Business Policy: How strategy was disintegrated from ethics and social responsibility”, *IESE Ethics & Strategy Symposium*, Barcelona, pp. 1-36.
- Derek, Bok (2013), *Higher education in America*, Princeton University Press, New Jersey.
- Deutsch, Karl W. [1970(1993)], *Política y gobierno*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Doerr, John (2018), *Measure what matters*, Portfolio Penguin, New York.
- Drucker, Peter Ferdinand [1946(2006)], *Concept of the corporation*, Transaction Publishers, with a new introduction by the author, sixth printing, New Brunswick.
- Drucker, Peter Ferdinand [1954(1986)], *The practice of management*, Harper Collins, New York.
- Drucker, Peter Ferdinand [1954(2015)], *La gerencia de empresas*, Penguin Random House Group, Bogotá.

- Drucker, Peter Ferdinand (1963), “Managing for business effectiveness”, *Harvard Business Review*, pp. 53-60.
- Drucker, Peter Ferdinand [1964(1993)], *Managing for results*, Collins, New York.
- Drucker, Peter Ferdinand [1964(2016)], *La gerencia efectiva: Tareas económicas y decisiones arriesgadas*, Penguin Random House Group, Bogotá.
- Drucker, Peter Ferdinand (1967), “The effective decision”, *Harvard Business Review*, reprint 67105, pp. 2-8.
- Drucker, Peter Ferdinand [1967(1995)], *The effective executive*, Harper Collins, New York.
- Drucker, Peter Ferdinand [1967(2016)], *El ejecutivo eficaz*, Penguin Random House Group, Bogotá.
- Drucker, Peter Ferdinand [1968(1978)], *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*, Harper Colophon Books, New York.
- Drucker, Peter Ferdinand (1971)], “What we can learn from japanese management”, *Harvard Business Review*, reprint, march-april, pp. 110-123.
- Drucker, Peter Ferdinand [1973(1984)], *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*, Editorial Ateneo, Buenos Aires.
- Drucker, Peter Ferdinand [1973(1985)], *Management: Tasks, responsibilities, practices*, Harper Collins, New York.
- Drucker, Peter Ferdinand [1979(1981)], *Mi vida y mi tiempo*, Editorial Ateneo, Buenos Aires.
- Drucker, Peter Ferdinand (1981), “Behind Japan’s success”, *Harvard Business Review*, reprint, march-april, pp. 83-90.
- Drucker, Peter Ferdinand [1982(1983)], *El cambiante mundo del directivo*, Editorial Grijalbo, Barcelona.
- Drucker, Peter Ferdinand (1985), *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*, Harper & Row Publishers, New York.
- Drucker, Peter Ferdinand (1992), *Managing for the future*, Truman Talley Books, New York.
- Drucker, Peter Ferdinand (1993), *Gerencia para el futuro*, Editorial Norma, Bogotá.
- Drucker, Peter Ferdinand (1994), “The theory of the business”, *Harvard Business Review*, reprint 94506, pp. 95-104.

Drucker, Peter Ferdinand [1995(2016)], *La administración en una época de grandes cambios*, Editorial Norma, Bogotá.

Drucker, Peter Ferdinand (1999), *Management challenges for the 21<sup>st</sup>*, Harper Collins, New York.

Drucker, Peter Ferdinand (1999), *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*, Editorial Norma, Bogotá.

Drucker, Peter Ferdinand (2001), *The Essential Drucker*, Collins Business, New York.

Drucker, Peter Ferdinand (2004), “What makes an effective executive”, *Harvard Business Review*, reprint R0406C, pp. 1-12.

Drucker, Peter Ferdinand (2005), “La nueva sociedad de las organizaciones”, *Harvard Business Review*, pp. 1-9.

Drucker, Peter Ferdinand; Collins, Jim; Kotler, Philip; Kouzes, James; Rodin, Judith; Rangan, V. Kasturi & Hesselbein, Frances (2008), *The five most important questions*, Leader to Leader Institute, San Francisco.

Drucker, Peter Ferdinand; Hesselbein, Frances y Snyder, Joan (2016), *Las 5 claves de Peter Drucker*, Editorial Profit, España.

Drucker, Peter Ferdinand y Maciariello, Joseph (2004), *The daily Drucker*, Harper Collins, New York.

Drucker, Peter Ferdinand y Maciariello, Joseph (2006), *Drucker para todos los días*, Editorial Norma, Bogotá.

Ericsson, Anders y Pool, Robert (2017), *Número uno*, Penguin Random House, Bogotá.

Evered, Roger (1980), “A new view of business policy and planning by Dan Schendel and Charles Hofer”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n.º 3, pp. 536-543.

### *Ética a Nicómaco*

Fayol, Henry (2016), *Administración, industrial y general*, Edigrama, Bogotá.

Freedman, Lawrence [2013(2016)], *Estrategia, una historia*, La esfera de los Libros, Madrid, España.

Freeman, Allyn (2005), *The leadership genius of Alfred P. Sloan*, McGraw-Hill, New York.

Friedman, Milton [1962(1966)], *Capitalismo y libertad*, Rialp, Madrid.

- Friedman, Milton [1966(1980)], *Capitalismo y libertad*, Rialp, Madrid.
- Fukuyama, Francis (1998), *Confianza*, Ediciones B, Barcelona.
- García, Santiago (2015), *Elementos de política de gestión en Henry Mintzberg*, tesis doctoral, Universidad de Navarra, Programa Doctoral en Gobierno y Cultura de las Organizaciones.
- Gay, Edwin F. (1927), “The founding of the Harvard Business School”, *Harvard Business Review*, vol 5, n.º 4, pp. 397-400.
- Ghemawat, Pankaj (1999), “La creación de una ventaja competitiva”, *Harvard Business Publishing*, 702-S03, pp. 1-22.
- Ghemawat, Pankaj (2002), “Competition and Business Strategy in historical perspective”, *The Business History Review*, vol. 76, n.º 1, pp. 37-74.
- Ghemawat, Pankaj (2007), *Estrategia y panorama empresarial*, segunda edición, Pearson Educación, Madrid.
- Ghemawat, Pankaj; Colis, David; Pisano, Gary y Rivkin, Jan (2000), *La estrategia en el panorama del negocio*, Editorial Pearson, México.
- Gladwell, Malcolm (2017), *Fueras de serie*, Penguin Random House, Bogotá.
- Gladwell, Michael (2005), *Inteligencia intuitiva, ¿por qué sabemos la verdad en dos segundos?*, Penguin Random House, Lima.
- Gómez Osorio, Jorge Iván (2015), “La evolución de Business Policy en Harvard Business School”, *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, n.º 127, pp. 9-128.
- Goshal, Sumantra (2005), “Bad management theories are destroying good management practices”, *Academy of Management Learning and Education*, vol. 4, n.º 1, pp. 75-91.
- Gosling, Jonathan & Mintzberg, Henry (2003), “The five minds of manager”, *Harvard Business Review*, reprint R0311C-E, pp. 1-11.
- Grant, Adam (2015), *Dar y recibir*, Editorial Océano, México.
- Grant, Robert [1996(2006)], *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*, tercera edición en Civitas, Thomson Civitas, Madrid.
- Grant, Robert M. (2008), “Why strategy teaching should be theory based”, *Journal of Management Inquiry*, vol. 17, n.º 4, pp. 276-281.

- Greiner, Larry E.; Bhambri, Arvind A. & Cummings, Thomas G. (2003), "Searching for a strategy to teach strategy", *Academy of Management Learning and Education*", vol. 2, n.º 4, pp. 402-420.
- Hambrick, Donald C. & Chen, Ming-Jer (2008), "New academic fields as admittance-seeking social movements: the case of strategic management", *Academy of Management Review*, vol. 33, n.º 1, pp. 33-54.
- Hamel, Gary y Breen, Bill (2009), *El futuro de la administración*, Editorial Norma, Bogotá.
- Hamel, G. y Prahalad, Coimbatore K. (2005), "Strategic intent", *Harvard Business Review*, vol. 67, no.3, pp. 63-76.
- Hammond, John (2006), "Aprender con el método del caso", *Harvard Business Publishing*, reimpresión, 308-S63, pp. 1-4.
- Hammond, John; Keeney, Ralph y Raiffa, Howard (1999), *Decisiones inteligentes*, Editorial Norma, Bogotá.
- Hammond, John; Keeney, Ralph & Raiffa, Howard (2006), "The hidden traps in decision making", *Harvard Business Review*, Reprint RO601K, pp. 1-9.
- Haas, Elizabeth (2007), *Enseñanzas de Peter Drucker*, McGraw-Hill, México.
- Hallowell, R. y Heskett, J. (1993), "Southwest Airlines: 1993", Harvard Business Publishing, case 602-S02, pp. 1-31.
- Hayes, Robert & Abernathy, William (1980), "Managing our way to economic decline", *Harvard Business Review*, vol. n.º 58, 4, pp. 67-77.
- Healy Paul y Palepu Krishna (2009), "La caída de Enron", *Harvard Business Publishing*, 110-S03, pp. 1-27.
- Heaton, Herbert (1952), *An scholar in action: Edwin Francis Gay*, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts.
- Hill, Linda (1995), "La dinámica del poder en las organizaciones", *Harvard Business School*, nota técnica 403-S12, pp. 1-15.
- Hill, Linda (2003), *Becoming a manager*, Harvard Business Review Press, Boston.
- Hill, Linda & Lineback, Kent (2011), *Being the boss*, Harvard Business Review Press, Boston.
- Hodgetts, Richard M. (1999), "A conversation with Michael Porter: a significant extension toward operational improvement and positioning", *Organizational Dynamics*, july, p. 24, Academic One File, accessed 6 sept. 2018.

- Huntington, Samuel P. (2004), *Who are we? The challenges to Americas' national identity*, Simon & Schuster, New York.
- Huntington, Samuel P. (2004), *¿Quiénes somos? Los desafíos de la identidad nacional estadounidense*, Planeta, Bogotá.
- Jensen, Michael & Meckling, William (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n.º 4, pp. 305-360.
- Johnson, Gery y Scholes, Kevan (1999), *Dirección estratégica*, quinta edición, Prentice Hall, Madrid.
- Johnson, Paul [1997(2001)], *Estados Unidos: La historia*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires.
- Kahneman, Daniel [2011(2017)], *Pensar rápido, pensar despacio*, séptima reimpresión, Penguin Random House Grupo Editorial, México.
- Kantrow, Alan (2009) "Por qué leer a Peter Drucker", *Harvard Business Review*, reprint R0911F-E, pp. 1-12.
- Kennedy, Paul [1987(1994)], *Auge y caída de las grandes potencias*, editorial Plaza y Janés, Barcelona.
- Khurana, Rakesh (2007), *From higher aims to hired hands*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Khurana, Rakesh & Nohria, Nitin (2008), "It's time to make management a true profession", *Harvard Business Review*, vol. 86, n.º 10, pp. 70-77.
- Kiechel, Walter (2010), *The lords of Strategy: The secret intellectual history of the new corporate world*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.
- Learned, Edmund Philip; Christensen, C. Roland & Andrews, Kenneth R. (1965), *Business Policy: text and cases*, Richard D. Irwin, INC., Homewood, Illinois.
- Leftwich, Adrian (1992), *¿Qué es la política? La actividad y su estudio*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Llano, Carlos [1979(1992)], *Análisis de la acción directiva*, sexta reimpresión, Editorial Limusa, México.
- Llano, Carlos [1996(1998)], *La enseñanza de la dirección y el método del caso* (reimpresión de la primera edición), Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, México.

- Llano, Carlos [2004(2008)], *Humildad y liderazgo: ¿Necesita el empresario ser humilde?*, Ediciones Ruz, México.
- Lorda, Juan Luis (2015), *Virtudes*, Editorial Rialp, Madrid.
- Lucas, José Luis (1990), “Elección y realización de la configuración institucional de la empresa”, nota técnica, DGINS, Instituto Internacional San Telmo, pp. 1-17.
- Lucas, José Luis (2007), “Sobre la titularidad de la empresa”, nota técnica DGIN-42, Instituto Internacional San Telmo, pp. 1-18.
- Mackey, John y Sisodia, Raj (2016), *Capitalismo consciente, libera el espíritu heroico de los negocios*, Ediciones Urano, Barcelona.
- Magretta, Joan y Stone Nan (2003), *What management is? How it Works and why it´s everyones business*, Free Press, New York.
- Magretta, Joan (2003a), “Why business models matter?”, *Harvard Business Review*, reprint R0205F, pp. 3-8.
- Magretta, Joan (2013), *Para entender a Michael Porter, guía esencial hacia la estrategia y la competencia*, Editorial Patria, México.
- Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso (1983), *Evolución del pensamiento económico*, Espasa, Madrid.
- Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso (2005), *Dirigir empresas, de la teoría a la realidad*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid.
- McGahan, Anita y Porter, Michael Eugene (1997), “How much does industry matter, ¿really?”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, (summer special issue), pp. 15-30.
- Melé, Doménec y González, César (2015), *Fundamentos antropológicos de la dirección de empresas*, Eunsa, Pamplona.
- Mintzberg, Henry (1973), *The nature of managerial work*, Harper & Row Publishers, New York.
- Mintzberg, Henry (1976), “Planning on the left side and managing on the right”, *Harvard Business Review*, reprint 76407, pp. 49-57.
- Mintzberg, Henry (1979), *The structuring of organizations*, McGill University, Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry (1981), “Organization design: fashion or fit?”, *Harvard Business Review*, reprint 81106, pp. 1-16.
- Mintzberg, Henry (1983), *Power in and around organizations*, Prentice-Hall, Englewood.

- Mintzberg, Henry (1984), "Power and organizations life cycles", *Academy of Management Review*, vol. 9, n.º 2, pp. 207-224.
- Mintzberg, Henry (1987a), "The strategy concept I: five Ps for strategy", *California Management Review*, vol. 30, issue 1, pp. 11-24.
- Mintzberg, Henry (1987b), "Crafting strategy", *Harvard Business Review*, reprint 87407, pp. 66-74.
- Mintzberg, Henry (1989), "Visionary leadership and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 10, special issue, pp. 17-32.
- Mintzberg, Henry (1990), "The design school, reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 11, n.º 3, pp. 171-195.
- Mintzberg, Henry (1990), "The manager's job: folklore and fact", *Harvard Business Review*, reprint 90210, pp. 2-15.
- Mintzberg, Henry (1994), "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review*, reprint 94107, pp. 104-114.
- Mintzberg, Henry (1994), *The rise and fall of strategic planning*, The Free Press, Ontario.
- Mintzberg, Henry (1994), "The rise and fall of strategic planning", *Harvard Business Review*, reprint 94107, pp. 1-12.
- Mintzberg, Henry (2004), *Managers not MBAs: A hard look at soft practice of managing and management development*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Mintzberg, Henry (2005), *Directivos no MBAs: Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*, Deusto, Barcelona.
- Mintzberg, Henry (2009), "Rebuilding companies as communities", *Harvard Business Review*, reprint R0907V-E, pp. 1-6.
- Mintzberg, Henry (2010), *Managing*, Editorial Norma, Bogotá.
- Mintzberg, Henry (2013), *Simply managing: What managers do and can do better*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Mintzberg, Henry (2015), *La sociedad frente a las grandes corporaciones: La necesidad de un equilibrio social*, Editorial Libros de Cabecera, Barcelona.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph [1998(2016)], *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Granica, Buenos Aires.

- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (2009), *Strategy Safari: Your complete guide through the wilds of strategic management*, Prentice Hall, England.
- Mintzberg, Henry; Lampel, Joseph; Quinn, James B. & Goshal, Sumantra (1996), *The strategy process: Concepts, contexts, cases*, Prentice Hall, Uppersaddle River.
- Mintzberg, Henry; Simons, Robert & Basu, Kunal (2002), "Beyond selfishness" *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n.º 1, pp. 67-74.
- Mintzberg, Henry y Quinn, James Brian [1991(1993)], *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*, segunda edición, Prentice Hall, México.
- Moliner, María (2013), *Etimologías esenciales de la lengua española*, Editorial Gredos, Madrid.
- Montgomery, Cynthia (2008), "Putting leadership back into strategy", *Harvard Business Review*, reprint R0801C, pp. 1-6.
- Montgomery, Cynthia (2008), "Recuperar el liderazgo en la estrategia", *Harvard Business Publishing*, reprint R0801C-E, pp. 1-5.
- Montgomery, Cynthia (2012), *El estratega*, Aguilar, Bogotá.
- Moorman, Charles W.; Porter, Michael Eugene & Montgomery, Cynthia (1998), "Masco Corporation", *Harvard Business Publishing*, case 315-S11, pp. 1-8.
- Moss Kanter, Rosabeth (2009), "Lo que nos diría Peter: la permanente relevancia de la perspectiva de Drucker", *Harvard Business Review*, reimpresión R0911E-E, pp. 1-7.
- Moulton, Harper (1995), "Profiles in executive education, Ken Andrews", *Business Horizons*, september-october.
- Nag, Rajiv; Hambrick, Donald & Chen, Ming-Jer (2007), "What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field", *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp. 935-955.
- Nicholson, Walter (2006), *Teoría microeconómica: Principios básicos y ampliaciones*, Paraninfo, Madrid.
- Naím, Moisés (2016), *El fin del poder, empresas que se hunden, militares derrotados, papas que renuncian y gobiernos impotentes: cómo el poder ya no es lo que era*, Editorial Debate, Bogotá.
- Nason, Richard (2017), *It's not complicated, the art and science of complexity in business*, University of Toronto Press, Toronto.

- Nussbaum, Martha (2016), *Crear capacidades, propuesta para el desarrollo humano*, Paidós, Barcelona.
- Osterwalder, Alex y Pigneur, Ivez (2010), *Generación de modelos de negocio*, Planeta, Bogotá.
- Palacios, Leopoldo Eulogio (1978), *La prudencia política*, editorial Gredos, Madrid.
- Pascale, Richard & Christiansen Tatum (2011), “Honda”, *Harvard Business Publishing*, case 306-S19, rev. march 15, pp. 1-10.
- Pérez López, Juan Antonio (1991), “El poder... ¿para qué?”, *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, n.º 29, pp. 3-19.
- Pérez López, Juan Antonio [1993(2006)], *Fundamentos de la dirección de empresas*, Editorial Rialp, Madrid.
- Pfeffer, Jeffrey (2010), *Power, why some people have it-and others don't*, Haper Collins, New York.
- Phelan, Karen (2013), *I'm sorry I broke your company: when the management consultants are the problem, not the solution*, Berret-Koehler, San Francisco.
- Pieper, Josef (2012), *Las virtudes fundamentales*, Editorial Rialp, Madrid.
- Planellas, Marcel y Muni, Ana (2016), *Las decisiones estratégicas*, Editorial Conecta, Barcelona.
- Porter, Michael Eugene (1975), “Note on structural analysis industries”, *Harvard Business School Cases*, pp. 1-17.
- Porter, Michael Eugene (1979), “How competitive forces shape strategy”, *Harvard Business Review*, vol. 57, n.º 2, pp. 137-145.
- Porter, Michael Eugene [1980(2013)], *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*, tercera edición en español, Pirámide, Madrid.
- Porter, Michael Eugene [1985(2013)], *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*, tercera edición en español, Pirámide, Madrid.
- Porter, Michael Eugene (1987), “From competitive advantage to corporate strategy”, *Harvard Business Review*, reprint 87307, pp. 1-22.
- Porter, Michael Eugene (1990), *The competitive advantage of nations*, The Free Press, New York.
- Porter, Michael Eugene (1995), “The competitive advantage of the inner city”, *Harvard Business Review*, reprint 95310, pp. 61-78.

- Porter, Michael Eugene (1996), "What is Strategy", *Harvard Business Review*, vol. 74, n.º 6, pp. 61-78.
- Porter, Michael Eugene (2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Publishing*, product 242X, pp. 20-33.
- Porter, Michael Eugene (2003), *Ser competitivos*, Deusto, Barcelona.
- Porter, Michael Eugene (2006), "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Publishing*, reprint R0612D, pp. 3-17.
- Porter, Michael Eugene (2006), "Empresa y sociedad", *Harvard Business Review*, vol. 84, n.º 12, pp. 78-93.
- Porter, Michael Eugene (2006a), *Estrategia y ventaja competitiva*, Deusto, Barcelona.
- Porter, Michael Eugene (2011), "Creating shared value", *Harvard Business Review*, vol. 89, n.º 1/2, pp. 62-77.
- Porter, Michael Eugene & Heppelmann, James (2014), "How smart, connected products are transforming competition", *Harvard Business Review*, reprint R1411C, pp. 3-23.
- Porter, Michael Eugene & Kramer Mark (2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, Reprint R0212D-E, pp. 20-33.
- Porter, Michael Eugene & Kramer Mark (2006), "Empresa y sociedad", *Harvard Business Review*, vol. 84, Issue 12, pp. 78-93.
- Porter, Michael Eugene y Kramer, Mark (2011), "La creación de valor compartido", *Harvard Business Review*, vol. 89, n.º 1, pp. 62-77.
- Porter, Michael Eugene & Van der Linde, Claas (1995a), "Green and competitive: ending the stalemate", *Harvard Business Review*, vol. 74, n.º 6, pp. 61-78.
- Real Academia Española (2014), *Diccionario de la lengua española*, vigesimotercera edición, Espasa, Madrid.
- Riel, Jennifer y Martin, Roger (2018), *Crear grandes opciones*, Editorial Planeta, Bogotá.
- Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2013), *Comportamiento organizacional*, decimoquinta edición, Pearson, México.
- Ruiz, Carlos (2015), *El quehacer del director: Reflexiones sobre la dirección estratégica de organizaciones*, Editorial Océano, México.

- Salgado, Claudio (2015), *La influencia de la religión sobre el arquetipo de directivo de empresa universitario en los orígenes de la Harvard Graduate School of Business Administration*, tesis doctoral inédita, pp. 1-254.
- Samsó, Raimon (2009), *El código del dinero*, Obelisco, Barcelona.
- Sellés, Juan Fernando (1999), “La virtud de la prudencia según Tomás de Aquino”, *Cuadernos de Anuario Filosófico*, n.º 90, Pamplona.
- Shaw, Arch W. (1916), *An approach to business problems*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Sloan, Alfred P. [1963(1979)], *Mis años en la General Motors*, Eunsa, Pamplona.
- Stein, Guido (2008), *El arte de gobernar según Peter Drucker*, Gestión 2000, Barcelona.
- Taleb, Nassim Nicholas, (2015), *El cisne negro: El impacto de lo altamente improbable*, quinta reimpresión, Editorial Planeta, Barcelona.
- Taleb, Nassim Nicholas, (2007), *The black swan: The impact of the highly improbable*, Random House, New York.
- Tomás de Aquino (1990), *Suma de teología*, edición dirigida por los regentes de estudios de las provincias dominicas de España, BAC, Madrid.
- Tedlow, Richard (1998), “James Burke: una carrera en negocios americanos”, *Harvard Business School*, caso 9-305-S08, pp. 1-37.
- Tocqueville, Alexis [1835(2000)], *La democracia en América*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Useem, Michael (2006), “Como toman decisiones los consejos de administración bien gestionados”, *Harvard Business Review*, reimpresión R0611H-E, pp. 1-10.
- Valero, Antonio y Lucas, José Luis [1991(2011)], *Política de empresa, el gobierno de la empresa de negocios*, octava edición, Eunsa, Pamplona.
- Valero, Antonio y Taracena, Enrique [2000(2011)], *La empresa de negocios y la alta dirección, procedimientos y políticas de gobierno*, tercera edición, Eunsa, Pamplona.
- Vázquez-Dodero, Juan Carlos (1993), “El método del caso y el desarrollo de capacidades activas”, nota técnica IESE publishing, ASNN-1, pp. 1-7.
- Vázquez-Dodero, Juan Carlos y Chinchilla, Nuria (1993), “El método del caso: instrumento pedagógico para el profesional de la acción”, *IESE publishing*, pp. 1-8.

Weber, Max (1979), *El político y el científico, la política como vocación*, Editorial Alianza, Madrid.

Williamson, Oliver E. (1975), "Marketing and hierarchies", *American Economic Review*, pp. 316-325.