

January 2007

La dirección general

Manuel Alfonso Garzón Castrillón

MBA Barna Business School, Santo Domingo República Dominicana, manuelalfonsogarzon@gmail.com

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq>

Citación recomendada

Garzón Castrillón, M. A. (2007). La dirección general. *Equidad y Desarrollo*, (7), 41-63. <https://doi.org/10.19052/ed.328>

This Artículo de Investigación is brought to you for free and open access by the Revistas científicas at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Equidad y Desarrollo* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

La Dirección General¹

Manuel Alfonso Garzón Castrillón*

RESUMEN

Desde tiempos inmemoriales ha existido la inquietud de abordar el tema de la Dirección General de una organización, y de hecho se ha realizado. En este artículo se pretende hacer una aproximación actual al concepto de la dirección de las empresas teniendo en cuenta las implicaciones para el líder cuando se hablaba de crear valor para los *stakeholders* como su principal responsabilidad, a través del gobierno corporativo con responsabilidad social, pensando como propietario. Para lo cual debe concebir su modelo de negocio, esto exige imaginar la empresa con base en su propia concepción, que incluye el pensamiento, la concepción, la formulación, y el proceso estratégico, que orienta el quehacer y hacer, motivando, inspirando, ejecutando y formando, ejecutando y controlando, con base en sus recursos y sus capacidades.

Palabras clave: dirección, creación de valor, estrategia.

THE GENERAL DIRECTION

ABSTRACT

For a long time, there has been the worry to approach the topic of the General Management in organization, and it has been approached. This article intends to make an approach to the current concept of the General Direction taking into account the implications for the leader of the organization when talking about value added for the stakeholders as the main responsibility, through the corporate governance with social responsibility, thinking as the owner. So it must conceive the business model, it demands to figure out the company based on its own conception which involves the thinking, conception, formulation and strategic process, that gives the right orientation to the tasks to be done, such as motivating, inspiring, executing and educating, and executing and controlling, based on their resources and their capacities.

Key Words: direction, value creation, strategy

1 El presente artículo es una versión resumida del resultado final del Proyecto: "La concepción del director General visto desde las Escuelas de Negocios"; con financiamiento del Consejo Académico Empresarial de Barna Business School; Santo Domingo, Republica Dominicana. Barna Business Research Group. Línea de Investigación: Dirección de Empresas. Investigador Principal: Manuel Alfonso Garzón Castrillón Ph. D Post PhD (c). Investigadores Auxiliares estudiantes del MBA de Barna Business School: Carlos Colon y Alicia Molano.

* Ph.D. Director MBA Barna Business School, Santo Domingo República Dominicana.

Fecha de recepción: noviembre 3 de 2006.

Fecha de aprobación: enero 22 de 2007.

INTRODUCCIÓN

Dice el diccionario Larousse que Dirigir es: “encaminar las intenciones hacia un fin determinado”, es decir, no dejar que las cosas vayan sucediendo espontáneamente o que los acontecimientos de cada día vayan llevando a nuestra organización hacia no se sabe dónde, como el rebaño de ovejas, que sin el pastor, deambula sin rumbo fijo.

Si uno consulta el diccionario de la real academia española y busca cómo se define el concepto de dirección; de dirigir señala que “es el acto de llevar rectamente una cosa a su término o a su fin”. En el caso del idioma español la palabra “rectamente” tiene dos tipos de interpretaciones: una de eficiencia y dos de actitud recta, honesta. Allí está planteado claramente lo que les corresponde a los directores, un actuar eficiente y con honestidad. Lo decía la revista The Economist cuando planteaba las características de los directores y señalaba tres esenciales: ser austeros, honestos y estar preparados. Si a esos le agregamos el elemento de la prudencia en la actuación, están planteadas las virtudes esenciales que deberían ilustrar la actuación de los directores de empresas.

Al respecto Wissema (1994: 170) propone que la Dirección es un estilo de dirección motivado por el cliente, orientado al futuro y consciente de la competencia, y un procedimiento de comunicación, información, toma de decisiones y planificación por medio del cual el personal de staff y los directores de divisiones alcanzan ediciones oportunas y concretas sobre los objetivos de negocio, dando como resultado una orientación estratégica para todos los empleados y planes sincronizados para los agrupamientos responsables de la realización de los objetivos.

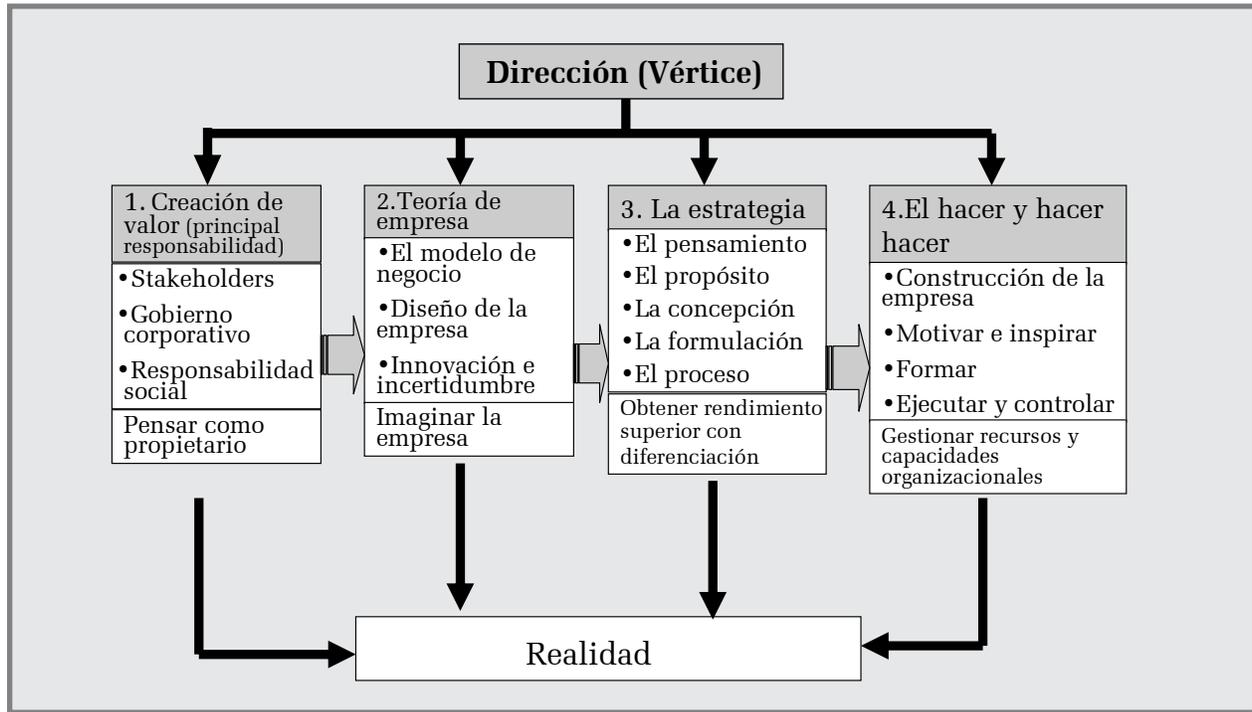
La definición propuesta por Wissema (1994: 170) muestra dos aspectos de la dirección: una actitud o estilo de dirección y un conjunto de procedimientos.

El estilo de dirección está caracterizado por tres adjetivos. La expresión “motivado por el cliente” se debe entender como una actitud en la cual el proveedor trata de meterse en la piel del cliente y como consecuencia diseña su producto o servicio de acuerdo con la percepción de los gustos del cliente. Orientado al futuro indica que las decisiones importantes conciernen a la dirección, decisiones que determinarán el futuro de la empresa. Las otras funciones se denominan normalmente operacionales: guía el día a día del negocio. Por último y consciente de la competencia, enfatiza la necesidad de una filosofía en la cual lo que hacen los competidores, o pudieran hacer, tienen un lugar central.

De la revisión realizada para este documento se propone la definición de dirección: La dirección de las empresas implica para el líder crear valor para los *stackholders* como su principal responsabilidad, a través del gobierno corporativo con responsabilidad social, pensando como propietario. Para lo cual debe concebir su modelo de negocio, esto exige imaginar la empresa con base en su propia concepción, que incluye el pensamiento, la concepción, la formulación, y el proceso estratégico, que orienta el quehacer y hacer-hacer, motivando, inspirando, ejecutando y formando, ejecutando y controlando, con base en sus recursos y sus capacidades.

De esta manera, la dirección es responsabilidad de las personas que están en el vértice de la organización, como aparece en el gráfico, consiste en hacer que toda la organización y la gente que la conforma vaya caminando hacia donde previamente se ha decidido y rindan. Cada una de las acciones o de los pasos que da la organización no tienen sentido en sí mismos, sino en la medida que la van conduciendo hacia donde se desea ir. Esta es una tarea compleja que requiere de especialización y la dirección plantea, Magreta y Ston (2004: 22) debe convertir lo anterior en rendimiento, construyendo organizaciones que funcionen.

GRÁFICO 1.



Fuente: Retrepo (2006); Garzón (2006); Hamel y Prahalad (1995); Porter (1995); Wrapp (1995); Mintzberg (2004); Ginebra (1997) Wissema (1997), Magretay Stone (2003).

También es importante considerar que en las organizaciones no basta con hacer el esfuerzo de mejorar lo que estamos haciendo cada día, hay que tener la seguridad de que todos la vamos llevando hacia donde habíamos decidido ir, a conseguir los objetivos que previamente nos habíamos propuesto.

Hay cuatro grandes responsabilidades que debe asumir la persona o el equipo que asuma la dirección de una organización la primer y principal responsabilidad es la creación de valor, la segunda imaginar la empresa con una teoría de empresa, la tercera establecer la estrategia y la cuarta el hacer y hacer hacer.

CREACIÓN DE VALOR

La creación de valor es para Magreta y Stone (2004) el principio que estimula el *management* y es la

principal responsabilidad de la Dirección de una organización. Pasando de la concepción basada en los recursos que se ponen en funcionamiento a la del rendimiento.

Crear valor no consiste en aplicar una fórmula mágica. La creación de valor económico a grandes rasgos, un esquema de dirección basado en el valor tiene varias etapas:

- ◆ Definir correctamente qué es valor económico agregado.
- ◆ Aplicar una medida práctica coherente para lograrlo.
- ◆ Identificar los problemas en la puesta en marcha de estas medidas, que implican un cambio cultural en la empresa.

Es importante considerar que para Magreta *et al.* (2004) suele residir en esos intangibles, en el aspecto y tacto de un producto, por tanto el valor no sólo adapta muchas formas; proviene de diversidad fuentes: de la actualidad de un producto, su calidad, la imagen que con él se asocia (por la publicidad y la promoción), su disponibilidad (la facilidad con que se consigue por venta o distribución), el servicio que lo acompaña. Mientras mas intangible aparece el valor, más importante es reconocer que el valor res definido por los clientes, individualmente. De esta manera lo que define el valor no es lo que hacen las organizaciones sino los clientes que compran sus bienes y servicios.

Otra de las cuestiones básicas en un proceso de creación de valores lograr una correcta comunicación, tanto interna como externa. Pues no basta con crear valor, hay que comunicarlo y las empresas están adquiriendo conciencia de la importancia que hay que dar a estos temas.

La creación de valor es el objetivo de toda buena Dirección. Si antes el objetivo fue la maximización del beneficio, ahora este objetivo de beneficio ha sido suplantado por la creación de valor. Pero, ¿cómo se mide el valor? Esta cuestión muy sencilla en su planteamiento a la hora de ponerla en práctica no lo es tanto. En síntesis podemos medir el valor creado en la empresa considerando no solamente el beneficio sino también el costo que ha supuesto generar ese beneficio.

En definitiva, si el beneficio obtenido supera el coste de los recursos implicados, podremos decir que se ha creado valor. Si esto lo trasladamos a la toma de decisiones de inversión significa que para que se cree valor en la empresa Enterprise Value Map® (EVM) de la inversión deberá ser positivo y por tanto estaremos invirtiendo en activos que generan un valor adicional para la empresa.

Este acercamiento a la generación de valor y especialmente la percepción de que los clientes, y no los productores, determinan lo que constituye valor es relativamente reciente. Magreta *et al.* (2004) plantean al respecto que los empresarios que tienen éxito siempre crean valor para los cliente, aunque inicialmente lo hagan más por instinto y azar que gracias a un diseño consciente. Pero con el paso del tiempo las organizaciones (especialmente las grandes) tienden a replegarse sobre sí mismas y a perder contacto de forma sorprendentemente rápida en el mercado

Aquí surge una pregunta muy importante ¿cómo se crea valor? Para poder acercarnos a las posibles respuestas, retomaremos la propuesta de Porter (1980) quién en su libro estrategia competitiva propone el campo de la estrategia empresarial. Este concepto es la cadena de valor, entendida como la secuencia de actividades y de flujos de información que deben efectuar una empresa y sus proveedores para diseñar, producir, comercializar, distribuir y apoyar sus productos.

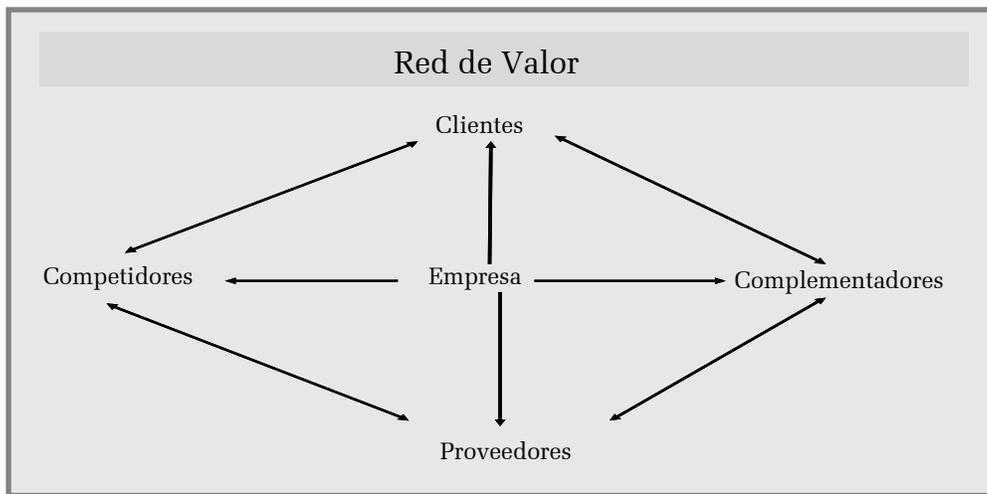
La primera consecuencia de la concepción de la cadena de valor es que cada actividad que se realiza en la empresa no solo es un costo, sino como un paso que tiene que agregar algún incremento de valor al producto terminado. Además obliga a considerar el proceso económico como un todo sin que importe quién realiza qué actividad, pensando en los *stakeholders* (Los grupos del entorno o grupos de interés) entendidos estos como las personas, grupos y organizaciones que afectan o se ven afectadas por las actividades de una empresa. Todas las empresas tienen unas responsabilidades que cumplir y satisfacerle a los *stakeholders*, es de vital importancia identificarlos para poderlos tener en cuenta para la empresa; la inclusión de estos actores traerá grandes beneficios a largo plazo.

Durante las dos últimas décadas plantean Magreta *et al.* (2004) que la propuesta de Porter se ha trans-

formado gracias a la percepción sobre cómo se crea valor y por lo tanto, gracias a la necesidad de gestionar más allá de los límites de la empresa. De esta manera la revolución del valor que se ha descrito abre el camino en todos los aspectos del negocio de una empresa. Por tanto cuando las organizaciones miran desde afuera hacia dentro, suelen ver un nuevo mundo de ofertas innovadoras bajo la forma de soluciones y servicios con valor agregado que apuntan a las necesidades del cliente y no sólo a venderle productos.

Al respecto Ghemawat *et al.* (2000) plantea que el intento más exitoso de configurar un proceso de análisis de la creación de valor es el ideado por Brandenburger *et al.* (1996: 17) en el cual la red de valor subraya el crítico papel que los complementadores la sexta fuerza del análisis de fuerzas del mercado, participantes a quienes los clientes compran productos o servicios complementarios, o a quienes los proveedores venden recursos complementarios, pueden tener en el éxito o fracaso del negocio.

GRÁFICO 2.



Fuente: Brandenburger *et al.* (1996: 17)

Finalmente respecto a la creación de valor, es un gran desafío para la dirección de una empresa e implica según Magreta *et al.* (2004) asegurarse que cada uno de estos jugadores indispensables eliminan participar en el sistema que crea valor para cada uno. La expresión creación de valor refleja esta concepción más amplia y más sintética del rendimiento de un modo que no lograban definiciones anteriores del rendimiento. En la creación de valor entre el énfasis de la era industrial en la eficiencia tanto como el énfasis de la era del consumidor en el cliente, en la calidad y en la elección, pero tienen suficiente capacidad para incluir también todos los ingredientes de la dirección.

TEORÍA DE LA EMPRESA

Para hablar acerca de los antecedentes sobre la teoría de empresa es necesario remontarse a la concepción que se le daba al término de empresa, a partir de 1970, el concepto de empresa que apenas dos décadas atrás se consideraba un tema secundario e irrelevante, paso a convertirse en uno de los de mayor interés en la teoría del *management*. Ahora podemos entender el concepto de teoría de empresa como el conocimiento profundo sobre la empresa como fenómeno social.

La teoría de empresa más utilizada es la basada en el comportamiento de la empresa. Reconoce que en las

empresas es inevitable que existan conflictos entre individuos y subgrupos y que estos puede influir en los objetivos de la organización, para lo cual es necesario el desarrollo de instrumentos conceptuales que de cuenta de lo que efectivamente ocurre en los negocios.

En este aspecto es importante que el director tenga una visión lo más integradora posible, de la empresa como organización socioeconómica, que nace, se desarrolla y muere en el seno de un entorno en el cual se encuentran otras organizaciones, no solamente empresas. Perspectiva que se basa en los actuales paradigmas de las dimensiones de la complejidad y de la teoría del conocimiento.

La citada visión no sólo se dirige al entorno de la empresa y a la respuesta de ésta a aquél, sino que también abarca el interior de la misma, a través del estudio de los subsistemas básicos que pueden identificarse en la organización y que sustentan un nuevo concepto explicativo de la complejidad actual y del enfoque basado en el conocimiento en las organizaciones.

También es necesario que el director este en capacidad de comprender que el concepto de empresa abarca el interior de la misma, a través del estudio de cinco subsistemas básicos que pueden identificarse y que sustentan un nuevo concepto explicativo de la complejidad actual y del enfoque basado en el conocimiento en las empresas. Igualmente se requiere comprender que una teoría de la empresa exige por sí misma una contrastación, no en vano se trata de una ciencia social y, por lo tanto, estrechamente vinculada con la praxis en su campo de estudio.

Se trata de conocer y comprender toda una corriente del pensamiento organizativo moderno basado en la teoría del conocimiento que, ante la riqueza y complejidad del citado mundo, persigue un mayor crecimiento de la variedad observada, de sus orígenes y de sus consecuencias, matizando así el grado de va-

lidez de las diferentes teorías sobre la organización, que en muchas ocasiones no se corresponde con el grado de generalidad pretendido por dichas teorías

Al respecto Magreta *et al.* (2004) plantea que al igual que creación de valor, el término modelo de negocio se ha convertido en un cliché de la economía articulada en torno a Internet, en una expresión que ha perdido parte de su significado debido a un uso descuidado. Esta autora, citando a Michael Lewis afirma que el modelo de negocios es una de esas expresiones que surgieron con el *boom* de Internet, glorificando todo tipo de planes disparatados. En realidad significaba como pensabas ganar dinero.

Lo que si es irrefutable es que toda organización con ánimo con sin ánimo de lucro debe tener un modelo de negocios viable, para Magreta *et al.* (2004: 66-83) entendido modelo de negocios como “un conjunto de suposiciones acerca de cómo se desempeñará una organización creando valor para todos los agentes de que depende (*stakeholders*), no sólo para su clientes. En esencia, un modelo de negocio es una teoría que se pone a prueba continuamente en el mercado”. De esta manera la dirección de be operar a partir de una teoría del negocio, desde un modelo de cómo va a funcionar el sistema completo. Las decisiones e iniciativas principales se convierten en un test de es modelo. Las ganancias no sólo importan por sí mismas, sino porque informan si el modelo funciona.

De esta manera la concepción de un modelo de negocio requiere de la participación de un conjunto de hipótesis acerca de cómo funciona el mundo. Aunque empieza con quienes son los clientes y cómo espera que se vayan a comportar. El modelo explica, en términos generales, por qué y cómo será capaz la organización de reunir el talento humano, el capital y los proveedores que necesita. Ninguna organización puede durar mucho tiempo sin cualquiera de estos recursos, si bien en distintas combinaciones y en distinta medida. Pensar en términos de la dirección significa

mirar estos recursos a través de la lente de los mercados: ver el mundo como un conjunto de mercados para el talento humano, el capital y las existencias.

Uno de los principales multiplicadores de los beneficios se da si el modelo de negocio puede entrar en una dinámica de rendimientos crecientes. Esta situación se encuentra cuando una empresa, a medida que crece, tiene todavía más posibilidades de crecimiento, y además de forma exponencial, puesto que el hecho de llegar a una primera fase de expansión es el que le permite iniciar una segunda fase de crecimiento, que a la vez le permitirá llegar a la tercera y así sucesivamente.

Aquellas empresas del mismo sector que no consiguen entrar en la dinámica, quedan estancadas. Para que un modelo de negocio tenga capacidad de entrar en este tipo de dinámica debemos encontrar alguno de estos tres aspectos: lo que se denomina efecto red, el hecho de que sea un modelo que se retroalimente él mismo, o que exista un efecto de aprendizaje o de adquisición de *know-how* creciente.

El efecto red se encuentra en modelos de negocio que aportan más valor a los clientes a medida que hay más clientes. Cualquier producto de comunicación (teléfono, móviles, fax, correo electrónico, etc.) tiene efecto red. Si sólo hay una persona que los utiliza no tienen ningún valor. En cambio el valor aumenta exponencialmente a medida que se incrementa el número de usuarios del sistema. Otro ejemplo, en este caso hablando de Internet, lo encontramos en comunidades virtuales, en portales de anuncios clasificados o en los portales de contactos, tan de moda actualmente. En todos estos casos, a medida que aumenta el número de usuarios, el valor que se puede ofrecer se incrementa, lo cual hace que puedan crecer todavía más en número de clientes.

Una vez analizados tres de los elementos que hacen que un concepto de negocio tenga capacidad de gene-

rar riqueza (eficiencia, exclusividad y coherencia), entramos a analizar el elemento fundamental de esta capacidad. Se trata de los multiplicadores de beneficios que puedan hacer que los rendimientos se disparen en un momento dado y en consecuencia, merezca la pena asumir el riesgo de llevar el concepto adelante.

Cuando se habla de multiplicadores de beneficios, hacemos referencia a cuatro grandes: el primero de ellos tiene que ver con un concepto muy determinante de la economía en red y de los intangibles: los rendimientos crecientes. El segundo multiplicador se basa en la capacidad de construir barreras de entrada que bloqueen a los competidores durante un tiempo. Al fin y al cabo, si se ha innovado y el modelo tiene éxito, se tendrá el monopolio del mercado por un breve periodo de tiempo y, en la medida que existan barreras de entrada, este período será más largo. El tercer multiplicador deriva de la existencia en el modelo de economías estratégicas (de escala, de especialización o de generalización). Finalmente, y esencial en una economía en constante cambio, el cuarto multiplicador viene definido por la flexibilidad estratégica del modelo, es decir, la posibilidad de cambiarse sobre la marcha si así lo exige el mercado.

Por tanto un buen modelo de negocios para Magreta *et al.* (2004: 68-71) hace mucho más que legitimar empresa en busca de capital y abarca mucho más que el modo como una empresa puede ganar dinero. Los modelos de negocios manifiestan el pensamiento metódico que es tan fundamental para la dirección y par el *management* en general. De esta manera, un modelo de negocio exitoso es, por definición, un modelo mejor que las alternativas existentes. Puede ser mejor par un grupo preciso de clientes o puede reemplazar por completo la vieja manera de hacer las cosas y convertirse así en el estándar que la próxima generación de empresarios debería superar.

Dentro del grupo que hace referencia a la capacidad de generación de riqueza del modelo, encontramos

como primer elemento la eficiencia del modelo, es decir si por el producto que nosotros hacemos nuestros clientes están dispuestos a pagar, directa o indirectamente, más dinero que el que nos cuesta a nosotros producirlo.

Esto no quiere decir que para ser eficiente los costes tengan que ser los mínimos, sino que han de estar en consonancia con el producto o servicio que estamos ofreciendo, de forma que el precio que tengamos que poner no exceda del que los clientes potenciales consideren ajustado al tipo de producto o de servicio que estamos ofreciendo.

Un ejemplo claro de eficiencia del modelo es el de las compañías aéreas llamadas de “bajo costo”, puesto que cambiando varios elementos del proceso de producción del servicio y de la concepción del producto han conseguido, por un lado tener los precios más bajos del mercado y de la otra los márgenes más elevados de la industria. En el mismo caso están las empresas que ofrecen servicio al segmento de clientes que quieren más comodidad y lujo. Han ajustado su modelo de eficiencia a este segmento y obviamente sus costes son más elevados, pero siguen teniendo márgenes elevados porque sus clientes están dispuestos a pagar esta diferencia. Para que el modelo sea más eficiente no sirve sólo reducir costes, sino cambiar radicalmente el concepto y los procesos.

Para valorar la capacidad de generación de riqueza futura de un concepto de negocio (el primero es la eficiencia) radica en el hecho de si el modelo es único o no. Si ha descubierto una nueva industria o un nuevo mercado que antes no había sido explorado. Si ha desarrollado una forma totalmente nueva de llegar a los clientes. Si la ejecución del modelo es totalmente innovadora frente a la manera tradicional de actuar.

En la medida que una empresa desarrolla un modelo de negocio similar al de otras empresas, la capacidad de que los rendimientos sean muy diferentes son pe-

queñas. En cambio, si el nuevo concepto es único en una forma mejor de proporcionar valor al cliente, la posibilidad de un diferencial importante en la capacidad de generar riqueza frente a otras empresas del sector puede ser impresionante. Si se actúa en zonas, por decirlo de alguna manera, ya exploradas anteriormente, lo máximo que podemos conseguir es arañar una parte del mercado, si somos algo mejor que nuestros competidores.

De lo contrario, si nos dedicamos a trabajar las zonas no exploradas o zonas blancas si hablamos en términos del panorama competitivo hasta el momento, podemos ser los primeros en encontrar áreas de mercado que nos proporcionarán importantes rendimientos diferenciales. Eso sí, sólo durante un tiempo. Hasta la próxima vez que tengamos que volver a hacer este ejercicio e innovar el modelo para encontrar otro que sea único. Desafortunadamente los modelos únicos, lógicamente, dejan de serlo cuando se empieza a demostrar que son buenos y otras empresas los desarrollan.

De esta manera un modelo de negocios en palabras de Magreta *et al.* (2004) es una historia de cómo funciona una empresa. Como todas las buenas historias. Un modelo de negocio depende de los personajes, la motivación y la trama. La trama de un negocio gira en torno de cómo gana dinero. En este orden de ideas, crear un nuevo modelo de negocio no es tan diferente de escribir un relato nuevo. En cierto modo, todas las historias nuevas son variaciones de relatos antiguos, nuevas versiones de los temas universales que marcan la experiencia humana. La trama de una empresa social se refiere a como cambiará Edmundo (o por lo menos un rincón del mundo al que apunta). En ambos casos, los personajes deben estar delineados con precisión y sus motivaciones debes ser plausibles; la trama de be manifestar una idea sobre el valor.

Finalmente respecto a los modelos de negocio, las organizaciones siempre son proyectos en marcha. En

este punto Magreta *et al.* (2004: 81) puede que concluya la analogía entre modelos de negocios y el relato de historias. Ningún modelo de negocios puede quedar inmóvil para siempre en la página. El relato continúa avanzando, evoluciona, cambia.

LA ESTRATEGIA

Es necesario abordar los conceptos básicos sobre estrategia, de tal forma que se parte de la realidad de la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. En este sentido, se observa la evolución del proceso de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones, de tal forma que se estudia desde la idea de pronóstico hasta el proceso de formación de la estrategia, pasando por las fases de formulación como elemento de la planeación. Finalmente, se contextualizará el sentido de la estrategia de las empresas en términos de su vehículo de ejecución que son las organizaciones y su objetivo económico que es el logro de la competitividad. En términos generales, se establecen las bases de la práctica empresarial para la comprensión de las grandes escuelas de pensamiento estratégico.

La dirección estratégica de la empresa se establece como uno de los últimos temas o subcampos de la disciplina de la administración que delimita un área de trabajo que comprende la estrategia que relaciona el futuro y la perdurabilidad empresarial, y el mejoramiento de la productividad como camino para sostener la trayectoria de crecimiento y desarrollo de la empresa.

Comprendido el sentido básico de la estrategia en las organizaciones se deben conocer los modelos para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones, cada uno con soportes teóricos diferentes y herramientas específicas para la toma de decisiones. Se busca, además de comprender la naturaleza diversa de los diferentes modelos para la toma de decisiones, comprender la relación entre teorías, modelos,

herramientas y diversas posturas ante la gerencia de las organizaciones.

También es necesaria la evolución del pensamiento estratégico a lo largo del siglo XX, de tal forma que a partir de la observación de los cambios del entorno empresarial y económico se comprende el surgimiento de los diversos modelos para toma de decisiones así como las escuelas de pensamiento en estrategia prescriptivas y descriptivas. Mediante la comprensión de los fundamentos y supuestos fundamentales de las escuelas de pensamiento estratégico es necesario analizar, interpretar y contextualizar los conceptos y modelos estratégicos.

Este campo denominado estratégico replantea la interpretación de la disciplina administrativa por cuanto se basa en un nuevo concepto de empresa y de su función social que transforma los procesos educativos, epistemológicos y técnicos de la profesión. Es un cambio de concepción que exige la formación para el pensamiento y la acción en la perspectiva del desarrollo social y económico de las naciones. Es la concepción del sentido social de la empresa como célula básica de la sociedad y variable fundamental en la construcción de riqueza y el logro de mejores niveles de calidad de vida.

Retomando a Bueno (1998, 2000) quién afirma que “en un mundo discontinuo, la innovación estratégica es la clave de la creación de riqueza”. Esta innovación hay que entenderla como la capacidad de reconcebir y reestructurar los procesos actuales de negocio, con el fin de crear un nuevo valor para los clientes, dejar fuera de juego (del reto) a los competidores y generar nueva riqueza para todos los participantes en la empresa. Este autor redefine la medida del éxito empresarial como “la participación en la nueva creación de riqueza”.

Para obtener dicho éxito empresarial los directivos, los estrategas en los nuevos entornos competitivos

discontinuos, han ido moldeando su pensamiento estratégico en razón a la mayor o menor incidencia de los factores comunes integrantes del reto estratégico. Estas diferencias interpretativas o este mayor o menor énfasis en los aspectos conformadores de la estrategia han delineado los principales enfoques conceptuales. En palabras también de Hamel (1998, 2000) “el entorno estratégico rápidamente cambiante ha devaluado parcialmente algunos conceptos estratégicos tradicionales, (...) pero, también ha dado impulso a muchos nuevos planteamientos... sobre el contenido de la estrategia”.

La estrategia ha evolucionado entre sus relaciones con la “estructura”, con la complejidad del diseño organizativo, así como, con la generación de ventajas competitivas, explicada internamente por la teoría de los recursos y capacidades y externamente por la dinámica competitiva del enfoque de Porter (1998) y sus relaciones externas con el crecimiento del mercado (problemas estratégicos clásicos); y con la diversificación empresarial, enfoque explicativo de la búsqueda permanente de sinergia, acción justificadora de la esencia conceptual de la estrategia como respuesta eficiente al reto estratégico planteado.

Por tanto la estrategia es crítica para el rendimiento de todas las organizaciones, Magreta *et al.* (2004: 97-99) plantea que el pensamiento estratégico empieza con un buen modelo de negocios que describe el sistema, las principales relaciones económicas necesarias para cumplir con un propósito particular de la organización. Pero la estrategia va más allá, porque el modelo de negocios no considera algo omnipresente en el mundo empresarial y que aumenta rápidamente también para las organizaciones sin ánimo de lucro. Lo anterior implica trabajar con la premisa “hacer mejor siendo diferente” debe contemplar las opciones acerca de qué clientes y mercados atender, qué productos y servicios ofrecer y qué tipo de valor se va a crear. Bien adoptadas, estas opciones estratégicas permiten que una empresa supere a sus competidores.

Al respecto la propuesta de Magreta *et al.* (2004) esta relacionada con el levantamiento de barricadas, y plantea que una de las barricadas más eficaces contra la competencia pura es un posicionamiento único. Si este posicionamiento involucra disyuntivas es posible que consiga un poder bastante permanente. Las disyuntivas son el equivalente estratégico de una bifurcación en el camino: tomar un sendero implica que no se puede ir simultáneamente por el otro.

Hasta aquí se han visto y se han apreciado muchas e interesantes cosas en torno a las características que conforma el tema de la estrategia es necesario ofrecer una visión general, a la vez, que real, de los procesos efectivos de “formación de las estrategias”.

En primer lugar el proceso de formación de la estrategia se compone de una serie de etapas, que en la perspectiva actual, caracterizada por los enfoques de “proceso” y “evolucionista”, pueden presentar diferentes configuraciones a partir de una visión dinámica y recurrente, refutando las posturas clásicas, lineales y deliberadas, y que cuestiona la existencia de una sola, determinada por la lógica formal, ya que viene a demostrar que, en la práctica, se producen diferentes dinámicas, a veces tantas como caracteres específicos y combinados.

Al respecto Bueno *et al.* (2003) han identificado cuatro clases de estrategias y ocho dinámicas de proceso estratégico, a partir de la investigación en profundidad de diecisiete casos de empresas españolas, generalmente muy grandes y de los sectores principales de la economía española. Estas dinámicas se recogen de forma sintética en cuatro etapas principales del proceso estratégico:

- ◆ Pensamiento y análisis estratégico.
- ◆ Formulación de la estrategia.
- ◆ Planeación y programación de la estrategia.
- ◆ Puesta en marcha y control de la estrategia.

La primera etapa, pensamiento y análisis estratégico se aborda bajo el principio aceptado que sea el inicio del proceso, en las circunstancias de comienzo del pensamiento estratégico de la organización, se compone de dos partes integradas, en cierta medida, pero con funciones diferenciadas: a) el propio pensamiento estratégico y b) el análisis o diagnóstico estratégico.

El pensamiento estratégico o modelo teleológico propuesto por (Bueno, 1996) es la forma de poder representar determinado "modelo mental o estructura cognitiva que debe llevar a la organización a reflexionar sobre su proyecto empresarial, es decir, sobre lo que quiere ser y hacer; analizar la conveniencia o no de cambiar lo que se está haciendo en el presente, el tipo de organización a que se ha llegado, con el fin de tener un futuro mejor, como respuesta efectiva a su reto estratégico" (Bueno, 2003).

Este modelo de pensamiento estratégico integra cuatro conceptos, generadores de todas las dinámicas principales y derivadas que pueden ser observadas en el mundo de las organizaciones. Para concretar la creación de estas dinámicas se recogen los cuatro conceptos principales, fuerzas motrices del desarrollo posterior del modelo dinámico del proceso estratégico.

Las cuatro dinámicas principales sobre el "sector de la estrategia" (en expresión de, 2000 1998) son las siguientes (Bueno, 2003):

Dinámica 1. Secuencia del Emprendedor. Propia del inicio de una empresa, de un proyecto empresarial o cuando se crea la estrategia en un sector emergente o altamente competitivo. Es la dinámica de la "creación Visión + Misión + Objetivo + Acción.

Dinámica 2. Secuencia del Organizador. Característica de situaciones en las que la misión es definida por un agente externo (caso de los sectores regulados o

de las concesiones administrativas), correspondiendo al estratega la formulación de la visión o del proyecto empresarial. Es la dinámica de la "madurez". Misión+Visión+Objetivo+Acción.

Dinámica 3. Secuencia del Innovador. Representativa del estratega que revisa sus objetivos y procesos de acción reinventando el negocio, la empresa y recreando su entorno. Es la dinámica del "cambio". Objetivos + Acción + Visión + Misión.

Dinámica 4. Secuencia del reestructurador, exponente de una situación crítica, de incumplimiento de objetivos y resultados inadecuados, lo que recomienda la revisión del modelo de comportamiento, rediseñando la cartera de negocios y la propia organización. Es la dinámica de la "crisis". Acción + Objetivo + Misión + Visión.

A partir de estas dinámicas se van eslabonando las etapas siguientes del modelo. El análisis estratégico representa el sistema de vigilancia, de diagnóstico externo o de evaluación de los efectos de las fuerzas competitivas del entorno (factores exógenos) y de diagnóstico interno o de evaluación de la situación de los recursos y capacidades (factores internos) que definen las competencias esenciales de que dispone la organización.

Este análisis estratégico genera unas dinámicas similares a las observadas en el caso del pensamiento estratégico. La formulación de la estrategia consiste en saber identificar y evaluar las diferentes opciones estratégicas que se presentan y decidir eficaz y eficientemente entre ellas, cuestión no sencilla y que puede ser, según se ha visto en este "trayecto intelectual", una forma singular de solución adaptada a los diferentes enfoques y correspondientes procesos de pensamiento y acción.

La etapa siguiente recoge los esfuerzos del modelo en programar y formalizar la información, las consi-

deraciones y las decisiones precedentes en un esquema o guía (plan estratégico) que marque las líneas a seguir, los hitos a cumplir o las acciones burocráticas que faciliten el posible éxito del “proceso”. Esta etapa en propuestas anteriores una de las más importantes, pero en los momentos presentes, ante las discontinuidades del entorno, según las ideas antes expuestas por Parlad (1998), ha quedado relegada a un plano inferior en beneficio de la etapa siguiente.

La última etapa supone la capacidad de saber llevar a la práctica con éxito lo pensado y lo planeado. Pensar, analizar, formular y programar tiene poco sentido si todo ello no se traduce en una acción exitosa y generadora de autoestima y satisfacción para el estratega y para todas las personas involucradas de la organización en este empeño de vital importancia para el presente y el futuro de aquélla. Saber implantar, conocer como y por qué se hacen o no se hacen las cosas (control) son aspectos fundamentales que en la economía de las organizaciones de nuestro tiempo representan funciones y competencias de la máxima importancia.

Los cuatro pasos necesarios para una adecuada gestión empresarial, y precisos para dar una respuesta efectiva y competente a las necesidades que se derivan ante el reto del siglo XXI, según Parlad (1998), son los siguientes:

- 1) Una visión en la socialización, extensa dentro de la organización. Además de la formación en competencias interpersonales, debería existir una formación en competencias interculturales. Los directivos durante la próxima década, deberán tratar con cuatro niveles de diversidad: la raza, el sexo, la cultura y el intelecto.
- 2) El desarrollo de aptitudes lingüísticas. Es evidente que el conocimiento tácito no se puede transferir fácilmente si existen barreras lingüísticas.

- 3) Una documentación extensa pero no una burocracia es fundamental para realizar la translación de lo tácito a lo explícito. Esto significa que debe existir una preocupación sobre los criterios y estandarizaciones.
- 4) Un compromiso amplio de formación tanto en la faceta analítica como en la experimental de la gestión.

Para lograr lo planteado hasta aquí se requiere del director que piense estratégicamente, el pensamiento estratégico individual involucra la aplicación de un juicio experimentado para determinar la dirección futura, por tanto este aspecto fundamental para la dirección de empresas, es un proceso necesariamente interactivo que planteado por Magreta *et al.* (2004) propone que: reconoce que el mundo está lleno de rivales y de aliados potenciales, que permite competencia y cooperación. Este planteamiento del pensamiento estratégico proviene de mediados del siglo veinte, momento en el cual el matemático Jhon von Neuman y el economista Oskar Morgenstern escribieron el libro *Theory of Games and Economic Behavior*.

Esta propuesta exige de los directores como lo plantea Magreta *et al.* (2004: 115) mirar adelante en el juego y después retroceder razonando para decidir que curso de acción es preferible para llegar hasta donde quiere llegar. En segundo lugar es fundamental no perder de vista el conjunto de la cadena de valor y el valor que cada jugador agrega al total, en tercer lugar el director debe ponerse en el lugar de los otros jugadores, debe ser capaz de pensar como ellos. Con lo planteado hasta aquí se logra el pensamiento estratégico organizacional es la coordinación de mentes creativas con una perspectiva común que permita a la organización avanzar hacia el futuro de una manera constructiva para todos los involucrados.

Aquí es importante retomar las conclusiones de Restrepo y Rivera (2005), quienes afirman que la búsqueda de manchas blancas, la revolución², la resiliencia³, el conocimiento de los supuestos sectoriales, la percepción sobre las fuerzas del mercado, una visión sobre el potencial de crecimiento del sector y de los rivales uno a uno y los análisis de hacinaamientos, permite conocer el perfil del sector desde la perspectiva de la administración de empresas, con lo cual, los estrategas, los analistas sectoriales y los negociadores de tratados de libre comercio pueden comprender mejor la realidad sectorial y con ello inferir con el apoyo de herramientas cuantitativas y medios cualitativos. De todas maneras la intuición, la imaginación, la percepción y la experiencia de los analistas juegan un papel central al desentrañar la realidad de un sector industrial o un sector estratégico, para determinar las estrategias de la empresa.

EL HACER Y EL HACER HACER

El título se plantea así por que en toda organización es necesario para Magreta *et al.* (2004: 126-127) establecer los límites, las fronteras que separan lo que está dentro de lo que está fuera, en segundo lugar, los límites del mapa de la organización, que muestran cómo está dividido el conjunto en unidades de trabajo y cómo cada parte se relaciona con las otras. En tercer lugar, están los a veces invisibles pero siempre importantes límites de la autoridad, que sirve para determinar quién hace qué y cuáles son las reglas del juego internas de la empresa.

Lo anterior en razón a que el diseño de una empresa está implícito en su estrategia, y como la estrategia como ya se planteó es dinámica, la organización también lo debe ser. Y si como también se propone en este documento, la dirección tiene su primer gran

responsabilidad en la generación de valor y al considerar la cadena de valor según Magreta *et al.* (2004: 140-141) desde fuera hacia dentro, desde el punto de vista del cliente, y busca una configuración que entregue mejor valor global sin que importe quién ejecute qué actividad. Ya no se sostiene el supuesto de que una organización realizará dentro de sus fronteras todas las funciones desde la investigación y el diseño del producto hasta la fabricación y el marketing, la venta y los servicios anexos. Las organizaciones adoptan todos los tamaños y formas según el valor cuya creación justifica su existencia.

Para lograr lo planteado anteriormente se requiere para Magreta *et al.* (2004: 165-166) mantener a la gente centrada y remando en la misma dirección, es hacer que los objetivos de una organización sean tangibles. Los directivos lo logran traduciendo la misión de la organización, aquello que particularmente justifica su existencia, en un conjunto de metas y de medidas de rendimiento que contribuyen a que el éxito sea una cosa concreta para todos.

La teoría de los recursos y las capacidades procede del ámbito académico y viene a ser la precursora de la gestión del conocimiento, concepto mucho más ligado al ámbito empresarial. Partiendo del modelo de las cinco fuerzas de Porter, más la propuesta de Ghemawat (2000) de los complementadores para hablar de las seis fuerzas como herramientas fundamentales para entender el entorno competitivo y los factores que desde el exterior influyen en las empresas de un mismo sector, el análisis estratégico ha intentado investigar porque dentro de este mismo sector se producen diferencias en el desempeño de las empresas. Por esto el estudio de la estrategia avanzó hacia el paradigma basado en los recursos y capacidades que se poseen para lograr hacer y hacer

2 La revolución según Hamer consiste en la capacidad de un grupo de estrategias para hacer propuestas que cambien las reglas del juego en el sector a partir de la innovación conceptual.

3 Resiliencia para Hamer es la competencia que tiene una empresa para reconstruir permanentemente los comportamientos, los procesos y los productos de una empresa así como los conceptos de negocio.

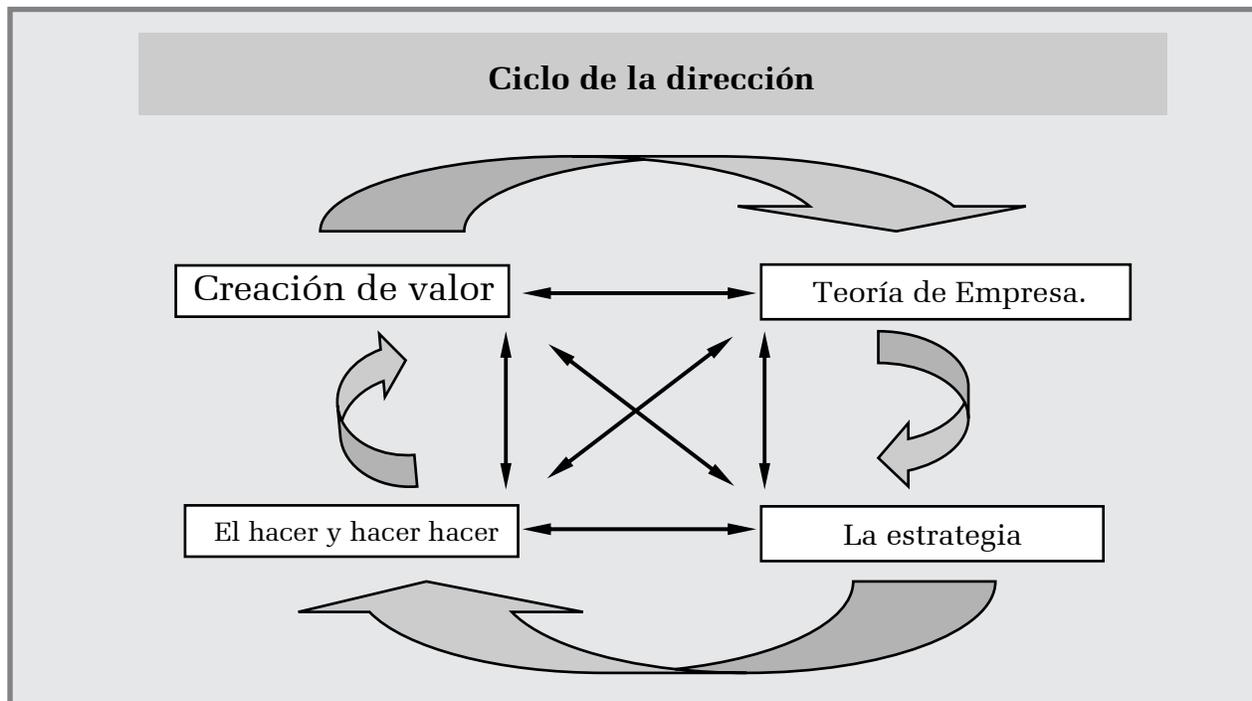
hacer, esto es bajo un enfoque interno, o los que se deben adquirir para poder competir en el mercado. En definitiva se pasa de un enfoque exterior a uno interior a la hora de fundamentar la creación de las ventajas competitivas.

Cuando se habla de generar y favorecer el conocimiento en la empresa para hacer, y hacer hacer no se refiere a cualquier tipo de conocimiento, sino que aquel que permita desarrollar las competencias esenciales o las capacidades esenciales. La idea es detectar estos factores que son los que efectivamente podrán generar las ventajas competitivas sostenibles. Por esto para que los recursos de una empresa sean útiles deben ser adecuadamente combinados y gestionados, para así generar una capacidad o una competencia esencial, ya sea en la cadena de valor de las operaciones como en la cadena de valor de innovación.

Se desprende que las capacidades organizativas provienen del aprendizaje organizativo, siendo este un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más complejos. También se habla de recursos intangibles, estos se definen como todo aquello que en una organización se utiliza para crear valor, pero que no se contabiliza, pueden ser capacidades, procesos o rutinas organizativas. La innovación y el aprendizaje organizacional se convierten en procesos que incrementan el capital intelectual, pero también tenemos que destacar el valor de la gestión de la información y de las personas de la organización.

Finalmente, la creación de valor no es la única responsabilidad de la dirección, consideramos que es necesario de los cuatro elementos planteados anteriormente y totalmente interrelacionado como se presenta en el gráfico que se presenta a continuación.

GRÁFICO 3.



Fuente: Garzón (2006)

LIDERAZGO

El término liderazgo ha sido ampliamente utilizado, pero escasamente definido, encontrándose en varios textos, principalmente en temas de dirección, diversas connotaciones sin que exista una definición única y generalizada. El liderazgo ha estado asociado al poder, al dominio y a la autoridad, ejercida a través de unas o más personas hacia un grupo social sobre el que ejercen influencia en algún grado. Los principales estudios, se encuentran en investigaciones en ciencias sociales orientadas a identificar factores de liderazgo en el rol directivo, que hacen para Páez (2005: 358) que éste se desempeñe exitosamente, y que logre que la organización que dirige cumpla los objetivos esperados.

Durante un buen tiempo la concepción del liderazgo se ha basado en la descripción de las acciones de líderes que a lo largo de la historia se han convertido en figuras importantes, como por ejemplo, Ghandi, Hiltler, Kenedy, entre otros.

La evaluación de las acciones de estos personajes ofrece una base para llegar a teorizar sobre los tipos de liderazgo. Por ello se presenta una de las concepciones más antiguas planteada por Maquiavelo en el siglo XVI; dicho autor resalta la importancia de tener equilibrio entre los principios y el oportunismo que proporciona al príncipe la mejor guía para que sus acciones tengan éxito en los estados de Italia medieval.

La conceptualización del liderazgo de Weber así como la de Maquiavelo, coinciden al considerar al líder como una fuente de influencia sobre los demás; pero ambos introducen una diferencia entre las bases de influencia del líder, las que residen en la personalidad del líder y las que se derivan del contexto social y de la organización en las que el líder actúa.

En la primera mitad del siglo XX, se identifica un desarrollo rápido en la psicometría como avance de

la psicología experimental. A partir de considerar que el liderazgo es heredado así como también las aptitudes o habilidades y la inteligencia, se empezó a implementar procedimientos de la evaluación psicométrica y el interés por estudiar el grado en que se asociaba ésta creencia empíricamente. Estos estudios se centraron más en describir cómo surgían los líderes que en examinar su eficacia. Se puede afirmar que los resultados apuntan a correlacionar los rasgos de personalidad y el liderazgo pero en términos estadísticos no permiten realizar generalizaciones sobre cómo un rasgo de personalidad favorece el surgimiento de un líder. La inteligencia y otros rasgos de personalidad juegan un papel fundamental en el surgimiento de los líderes en situaciones no estructuradas.

Por tanto para que surja un líder eficaz pero dicen poco sobre como éstos líderes desempeñan día a día sus tareas de liderazgo y solo ofrecen una lista fragmentaria de los rasgos y habilidades que serían predictivos, más que una teoría que postule por qué son importantes rasgos específicos en el surgimiento del líder y aún más si éstos se pueden constituir como constantes. Los teóricos de los estilos del liderazgo realizaron sus investigaciones que apuntan a construir las teorías comportamentales.

De esta manera el concepto de liderazgo basado en los estilos de comportamiento, utilizando manipulaciones experimentales de los estilos de liderazgo. Investigadores posteriores optaron en su lugar por analizar los estilos de liderazgo directamente en personas que ocupaban el puesto de líder en organizaciones ya establecidas y no como lo efectuó Lewin y colaboradores en clubes de jóvenes que tenían la tarea de construir modelos de aeroplanos. Lo anterior para verificar que dichos estilos correspondían a una realidad cotidiana y propia de una organización.

En relación con el concepto de liderazgo basado en los procesos concibe al líder en donde actúa, permite

analizar al líder es relativamente más sencillo que analizar el contexto en donde se legitima y se potencia su acción como eficaz. Los siguientes autores que se presentan denotan una marcada tendencia sobre los procesos de grupo donde actúa el líder. Donde el surgimiento o la eficacia de cualquier estilo son contingentes al entorno en el que se desenvuelve el líder.

Por su parte, el concepto de liderazgo basado en la teoría de la contingencia de la eficacia, se articula alrededor de la medida de personalidad del líder del colaborador, la premisa fundamental es que una descripción de la persona con que el líder ha tenido mayores inconvenientes y dificultades al trabajar, refleja el estilo de liderazgo básico.

La teoría *path-goal* del liderazgo se deriva netamente de la teoría motivacional y de la teoría de la expectativa, teoría que propone que las personas eligen cómo comprometerse, dentro de varias conductas alternativas, con base en sus expectativas de lo que podrán obtener de cada conducta. El modelo trayectoria meta, incorpora al trabajo del líder el crear más deseos de alcanzar metas y mejorar las trayectorias para lograrlas. Los líderes relacionan las recompensas con las metas y luego así los subordinados están más motivados.

Este modelo sugiere que la función de un líder es la de especificar las tareas que deben realizar los subordinados, eliminar los obstáculos que impiden la atención de las metas y ampliar las oportunidades de que los subordinados guarden satisfacciones personales.

De otra parte una teoría de contingencia que guarda algún parecido es la teoría de *path-goal* o de trayectoria-metas, es la de Hersey y Blanchard esbozada en su libro de administración del comportamiento organizacional publicado en 1982 pero cuyos inicios fueron en 1967 casi paralelamente a Fiedler.

Hersey y Blanchard formularon la teoría situacional del liderazgo y esta depende de las 2 dimensiones del estilo del líder: conducta de tarea y conducta de relación. Solo una de las dimensiones del ambiente forma parte del modelo y es la madurez de los subordinados.

Paul Hersey y Keneth Blanchard, sostienen que el estilo de liderazgo más eficaz varía de acuerdo con la disposición de los subordinados; definen la disposición como el deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades y la capacidad, las habilidades y la experiencia relativa a las tareas. Las metas y los conocimientos de los subordinados son variables importantes para determinar el estilo de liderazgo efectivo.

En este orden de ideas, Hersey y Blanchard (1981) afirma que el concepto de poder está estrechamente relacionado con el concepto de liderazgo, ya que el poder es uno de los medios que utiliza el líder para influir sobre el comportamiento de sus seguidores.

Este modelo presenta un tipo de liderazgo dinámico y flexible, en vez de uno estático. La motivación, la capacidad y la experiencia de los subordinados se debe analizar permanentemente para poder determinar qué combinación de estas 4 fases resulta más adecuado para las condiciones cambiantes y la consecución de objetivos organizacionales.

No obstante esta teoría se ha desarrollado en función de los hallazgos de la investigación, las medidas del liderazgo y los conceptos de madurez que utilizan no se han sometido a amplios análisis empíricos que justifiquen un modelo de tal relevancia.

Continuando con el desarrollo de teorías del liderazgo se presenta el modelo de toma de decisión de Vroom y Yetton de 1973 que se centra en las acciones del liderazgo en situaciones que requieren una decisión explícita.

Estos autores critican la teoría de la trayectoria meta argumentando que no tiene en cuenta la situación en la cual los gerentes deciden involucrar a los empleados. Estos examinan qué criterio se puede utilizar para determinar si, y cómo, el líder implicará a los subordinados en ciertas situaciones decisivas. Incluyendo en su modelo un interés tanto por la calidad, como por la aceptación de decisiones.

El modelo identifica cinco tipos generales de estilos de líder, para ayudar a los gerentes a decidir cuándo y en qué medida deberían involucra a los subordinados para resolver un problema específico.

Cada enfoque, teoría y autor descrito anteriormente, aporta algo positivo y en beneficio de la comprensión del liderazgo y sus procesos. Todos en conjunto ponen en claro que una comprensión coherente del liderazgo requiere de la evaluación de la forma en que, tanto el líder como el subordinado, perciben e interpretan las acciones del otro, y de la manera en que esto conlleva a los procesos de influencia.

Es así como a través del tiempo las investigaciones sobre la temática del liderazgo han seguido un desarrollo complementario entre sí; iniciando con el estudio de las acciones del líder y sus rasgos de personalidad, luego la relación de éste con el grupo, posteriormente en las metas y finalmente llegando al contexto y situación específica donde interviene el líder y su grupo.

No obstante, se considera que para entender el proceso del liderazgo, ningún elemento se puede separar; es decir, el análisis del proceso del liderazgo no sólo obedece a la influencia o motivación que pueda ejercer el líder, éste sin colaboradores que lo legitimen no puede existir y a su vez, éstos dos actores sin una meta y sin un contexto puntual no tiene claro para donde van todos sus esfuerzos.

Es importante mencionar que no basta con poseer rasgos de personalidad, actuar bajo un estilo de comportamiento específico y conocer todos los procesos de grupo donde actúa el líder. Se requiere entonces no sólo de una relación entre estas variables sino también tener en cuenta tanto la situación así como el contexto donde se encuentre el líder, y aún más en el ejercicio mismo del liderazgo por parte del líder, es decir, desde sus conocimientos, habilidades, principios y valores.

En la propuesta de Fisher *et al.* (1999: 1) denominada el liderazgo lateral, plantean que a una persona sola, sin colaboración de otras personas, le es imposible realizar todas sus metas, por tanto necesita subalternos, colegas, superiores, proveedores o clientes: personas de las cuales depende a diario. Salvo que usted sea ermitaño, tendrá que trabajar con otros para lograr sus objetivos.

Pero sucede que logra la colaboración de las personas es difícil. Cada uno de nosotros tiene su propia mente, sus sentimientos: de placer o disgusto, confianza o inseguridad, amistad, o celos. También hacemos juicios de lo que nos parece justo o injusto, correcto o incorrecto. En consecuencia, cuando varias personas tienen que trabajar juntas, la cosa no es tan fácil. Para lo cual se necesita según Fisher *et al.* (1999: 22) del método de liderazgo lateral, el cual invita a los compañeros de trabajo con usted para resolver problemas, pues hay poca posibilidad de salvar la situación unilateralmente. Esto implica brindar información, análisis, ideas y sugerencias provenientes de un igual, no de un superior.

Por su parte Lowney (2004: 23-24) propone que el liderazgo no es un oficio ni una función que uno desempeña y luego deja a un lado cuando regresa a su casa a descansar y disfrutar de la vida real. Más bien el liderazgo es la vida real del líder. Por tanto

el liderazgo es una tarea permanente en la cual el conocimiento de sí mismo va madurando de manera continua. El ambiente externo evoluciona y las circunstancias personales cambian, lo mismo que las prioridades personales. Algunas fortalezas personales decaen a medida que surgen oportunidades para desarrollar otras. Todos estos cambios requieren un continuo crecimiento equilibrado y una evolución como líder.

La propuesta de Lowney (2004: 25) es que todo liderazgo es ante todo liderazgo de sí mismo, que nace de las creencias y actitudes personales, entonces cada uno tiene que resolver qué legado personal de liderazgo quiere dejar a sus sucesores. Si el papel que desempeñamos como líderes se está desarrollando continuamente, tomaremos esa decisión más de una vez. Y si influimos todo el tiempo en quienes nos rodean, ya sea que nos demos cuenta de ello o no, generalmente no estamos escogiendo nuestras oportunidades de dirigir sin que se nos imponen independientemente de nuestra voluntad. Nuestra única alternativa es resolver bien o hacer un pésimo trabajo.

Continuando con la perspectiva de Lowney (2004: 31) enumeramos los cuatro principios que se destacan en un líder:

- ◆ Entender sus fortalezas, sus debilidades, sus valores, y su visión del mundo.
- ◆ Innovar confiadamente y adaptarse a un mundo cambiante.
- ◆ Tratar al prójimo con amor y tener una actitud positiva.
- ◆ Fortalecerse a sí mismos y fortalecer a los demás con sus aspiraciones heroicas.

Finalmente el liderazgo y la dirección son la vida misma de las empresas como lo plantea Mintzberg

(1998) y al respecto Magreta (2000) el liderazgo encubierto es la propuesta de Mintzberg (1998:164) para explicar la dirección, y la aborda con la metáfora de una orquesta sinfónica para la preparación de un concierto por parte del director, quien hace uso de un liderazgo encubierto, esto es el liderazgo infundido de manera visible, a los miembros a quienes los instrumentos son extensiones del alma. De lo cual Mintzberg (1998) infiere que una buena orquesta requiere de profesionales sumamente capacitados y un claro liderazgo personal.

CONCLUSIONES

Hemos recogido de nuestro conocimiento e investigación, una serie de aseveraciones sobre el trabajo del director general:

Creemos que pocas personas comprenden cuáles son las actividades que realiza un director general, puesto que su rol, se ha orientado, o deviene de la especialización en las diferentes áreas de la organización, esto ha distorsionado la concepción del verdadero papel del director general en las organizaciones.

Las actividades que debe realizar un director general son desconocidas debido al ilimitado y complejo campo de acción que este debe enfrentar.

Sus multifuncionales responsabilidades hacen que el trabajo del director general se enfoque hacia la integración de los esfuerzos de la organización, creando una sinergia de la colaboración entre cada una de las áreas. Druker dice: “hay un gran número de tareas que son de la alta gerencia (...) porque solo pueden ser realizadas por personas que sean capaces de observar el negocio como un todo y tomar decisiones con respecto a ella.”

Así mismo, el rol del director general viene sufriendo una gran transformación, que se refleja en el cambio de una dirección centralizada a una descentralizada,

basada en el desarrollo de habilidades y aptitudes, influenciadas por la creatividad, delegación y trabajo en equipo.

El trabajo de director general se desenvuelve en un ambiente que se caracteriza por lo impredecible, complejo y desorganizado, donde el cambio constante hace que el trabajo sea de gran exigencia.

Según Powell algunas de las tareas específicas que desarrollar el Director General para controlar el ambiente en el que se desenvuelve son:

- ◆ Crear y mantener valores y normas organizacionales.
- ◆ Establecer objetivos estratégicos y direccionamiento.
- ◆ Negociar con los accionistas.
- ◆ Ordenar, desarrollar y asignar las personas y los recursos.
- ◆ Organizar el trabajo.
- ◆ Atender las operaciones.

Así mismo, el director general tiene diversos roles que le permiten enfrentar las diferentes situaciones que se presentan en el ambiente gerencial, estos roles son:

- ◆ **Instigador:** pensar y actuar en el área de la organización que lo necesita.
- ◆ **Establecedor de prioridades:** escoger las áreas específicas donde el desempeño de las estrategias tendrá mayor impacto en las estrategias del negocio.

- ◆ **Integrador:** integrar todas las acciones de cada área para el cumplimiento de un objetivo común.
- ◆ **Maestro de tareas:** establecer valores, estándares de excelencia y buen desempeño.

Las responsabilidades del director general según Kenneth (1997) son:

- ◆ Que obtenga resultados en el presente.
- ◆ Que proporcione beneficios por acción.
- ◆ Que esté siempre informado y listo para intervenir (crisis).
- ◆ Que realice actividades de tipo representativo (representación legal).
- ◆ Que logre satisfacción en las personas.
- ◆ Es el responsables de éxito del negocio.

Estas descripciones de las tareas, roles y responsabilidades del director general muestran que casi todas las actividades que realiza, son un “modelo de trabajo”, pues ellas están encaminadas hacia la realización e implementación de la estrategia, es decir “pasar **de la visión a la acción**”. De aquí podemos deducir que la principal cualidad que debe tener un director general es la integridad, caracterizada por la rectitud, “puesto que si la acción no está de acuerdo con la *Rectitud*, entonces, aunque su posición sea importante y honorable, se apoderará de él la desventura.”⁴

Siendo la estrategia un arma de vital importancia para el director general en la transformación de la

4 Sun, T. *El Arte de la Guerra*.

visión en acción, para que esta genere el impacto deseado, es necesario que su formulación e implementación sean coherentes con las metas propuestas.

El grado de influencia del director general en la implementación de la política de empresa y de la estrategia se observa principalmente en la estructura organizacional, la planeación y distribución de los recursos, el control de los sistemas de información, el desarrollo del recurso humano y el liderazgo.

La manera como el director se desempeña revela sus verdaderas capacidades para enfatizar y establecer prioridades como una respuesta a las múltiples dificultades que se presentan en el proceso de implementación, debido a circunstancias cambiantes que se deben enfrentar un acercamiento al perfil del director general es el propuesto por Jennigs (2003).

- ◆ Atención a los detalles.
- ◆ Fibra moral fuerte.
- ◆ Sencillez.
- ◆ Competitividad.
- ◆ Enfoque de largo plazo.
- ◆ Desden por el desperdicio.
- ◆ Entrenamiento en liderazgo.
- ◆ Humildad.
- ◆ Rechazo a la burocracia (disfunción).
- ◆ Creencia en los demás.
- ◆ Confianza.

Finalmente es importante resaltar que el director general tiene como primordial obligación la de crear valor para los *stakeholders*, o grupos de interés, entre los que figuran los clientes, los empleados, los propietarios o accionistas, los competidores, y especialmente la generación de riqueza incremental. Una opción interesante y que de debe evaluar y utilizar con criterio es la definición de un gobierno corpora-

tivo que le permita pensar como empresario y actuar con responsabilidad social.

En este orden de ideas es necesario imaginarse la empresa que quiere par lo cual una orientación importante es definir el modelo de negocio esto implica establecer como el negocio le generara los ingresos necesarios para generar riqueza incremental y crear valor par los *stakeholders*, con base en ello definirá el diseño de la empresa que se imagino y la pondrá en marcha.

También es necesario obtener rendimiento superior con diferenciación para lo cual se requiere definir la estrategia la cual necesita del pensamiento, el propósito, la concepción, la formulación y el proceso estratégico.

Finalmente se logra “el hacer y hacer hacer” y esto implica la construcción de la empresa; motivando e inspirando a las personas de la organización y esto se complementa con la formación del equipo humano que requiere la organización y con el ejecutar y controlar la gestión de recursos y capacidades organizacionales las cuales se han definido como aquellas habilidades que los profesionales de una organización han desarrollado con el transcurso del tiempo, bien individualmente, bien colectivamente como resultado del trabajo con otros profesionales dentro de la misma organización y utilizando determinados recursos tangibles e intangibles Jordi (2000: 134).

El desarrollo de estas capacidades que acaban convirtiéndose en auténticas competencias diferenciales y en motores del crecimiento, es complejo. En el fondo, su desarrollo está relacionado con el conocimiento y el aprendizaje en las organizaciones y con el aprendizaje de las personas a partir de las experiencias de los demás Jordi (2000: 134).

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA). "Estrategia Empresarial. Modelo dinámico del proceso estratégico" *Documento 9 Comisión de Principios de Organización y Sistemas*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (1999).
- Alvarez de Mon Pan S. *El mito del líder*. España: Financial Times, Prencie Hall, 2001.
- Bueno, E. et al. "Dynamic Model of Strategy Process". *18th. Annual Intemational Conference of the Strategic Management Society, Orlando (Florida), Track theme G: Strategic Thinking: Decision-Making and Strategy Process* (1998): 1-20.
- . *Estrategia y Dirección Estratégica (Una Guía en la formación de un MBA)*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, (2003).
- . "La estrategia de la empresa: treinta años de evolución teórica". *Dirección de Empresas de los noventa* Madrid: Cívitas (1995): 29-42.
- . *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodologías. Técnicas Casos*. Madrid: Pirámide (5 ed.), 1996.
- . "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actuar". *Boletín de Estudios Económico LIII*. 164. (1998): 207- 229.
- . et al. "El reto estratégico del sector del automóvil en España". *Barcelona Management Review* 9. (1998): 10 -31.
- . et al. *Dynamic Model of Strategy Process*, 18th. Annual, 1998.
- Badaracco, J. *El Liderazgo y la lucha por la integridad: el porqué de una gestión ética*. Bogotá: Norma, 1994.
- Bales, R. y Slater, R. "Differentiation in small social groups". *Family, socialisation and interaction process*, Glencoe, Il: Free Press (1955).
- Barnes, T. *Como lograr un liderazgo exitoso. guía su organización hacia el futuro*. Bogotá: McGraw Hill, 1997.
- Blake. R. y Mouton, J. *The Managerial Grid*. Gulf Hosuton, 1964.
- . "Theory and research for developing a science of leadership". *Journal Of Applied Behavioral Science* 18. (1982): 275-292.
- Blanchard, K. *Empowerment. Tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en una empresa*. Barcelona: Norma, 1996.
- Boyett, J. y Boyett J. *Hablan los Gurús. Las Mejores Ideas de los Máximos Pensadores de la Administración*. Bogotá: Norma, 1999.
- Brandenburger, A. et al. *Value-based business Strategy en Journal of Economics and management Strategy* 5 (1996): 5-29.
- Cortadellas, J. *Dirección Estratégica (Director Técnico de la Cátedra Unesco de Dirección Universitaria)*. España: Universitat Politècnica de Catalunya, 2004.
- Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana, 1994.
- Chiavenato, I. *Introducción a la Teoría de la Administración*. Bogotá: McGraw Hill, 2000.
- Collins, J. y Porras, J. *Empresas que Perduran*. Bogotá: Norma, 1995.
- Intemational Conference of the Strategic Management Society. *Track theme G: Strategic Thinking: Decision-Making and Strategy Process*. (1999): 1-20.
- Cooper, R. *La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones*. Barcelona: Norma, 1998.

- Covey, S. *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós, 1994.
- De La Osa, J. *Las Funciones de Liderazgo y Dirección*. Madrid: Instituto de Empresa, 1998.
- De Pree, M. *El autentico liderazgo*. Argentina: Javier Vergara, 1993.
- Dubrin, A. *Liderazgo Fácil*. México: Prentice Hall, 1999.
- Fiedler, F. *Contingency Theory Of Leadership Effectiveness*. Nueva York: McGraw Hill, 1967.
- - -. *Engineer The Job To Fit The Manager*. Harvard Bussines Review, 1965.
- Gibson, R. *Repensando el futuro: los negocios, los principios, los mercados, las competencias, el liderazgo y el mundo*. Bogotá: Norma, 1997.
- Ginebra, J. *El liderazgo y la acción*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana, 1997.
- Hardy, L. y Jackson, H. *Aprendizaje y Cognición*. Madrid: Prentice Hall International, 1998.
- Haygroup. *Las Competencias*. Madrid: Deusto, 1996.
- Hersey, P. y Blanchard, K. *Administración del Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982.
- Fisher, R. *El liderazgo lateral*. Bogotá: Norma, 1999.
- Ghemawat, P. et al. *La estrategia en el panorama del negocio*. México: Pearson, Prentice Hall, 2000.
- Hamel, G. *Liderando la evolución*. Bogotá: Norma, 2000.
- Hersey, P. y Blanchard, K. *Estilo eficaz de dirigir*. Bogotá: Limusa, 2000.
- Hill, C. y Jones, G. *Administración estratégica*. Bogotá: McGraw Hill, 1998.
- James, J. *Habilidades de liderazgo para una nueva era*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1998.
- Kotter, J. *El Factor Liderazgo*. Madrid: Díaz De Santos, 1990.
- Kotter, J. *El líder del cambio*. México: McGraw Hill, 1997.
- Kuczmarski, T. *Innovación: estrategias de liderazgo para mercados de alta competencia*. Santa Fe De Bogotá: McGraw Hill, 1997.
- Johanson, F. y Acholes, K. *Dirección estratégica*. España: Pearson, Prentice Hall, 2001.
- Kiernana, M. *Los once mandamientos de la gerencia del siglo XXI*. México: Prentice Hall.
- Kets de Vries, M. et al. *Los nuevos líderes globales*. Bogotá: Norma, 1999.
- Lombriser, R. *Grandes intraempresarios*. España: Finacial Times, Biblioteca de Empresa, Folio, 1994.
- López, F. *Dirección de negocios y creación de valor, una guía practica, director del área de Finanzas del Instituto de Empresa*. CISS PRAXIS, 2004.
- Lowney, C. *El liderazgo de los Jesuitas*. Bogotá: Norma, 2003.
- Lewin, K.; Lippitt, R. y White, R. "Paterns Of Agre-sive Behavoir In Experimentally Created Social Climates". *Journal Of Psychology* 10. (1979).
- Likert, R. *New Patterns Of Management*. New York: MacGraw Hill, 1961.
- - -. *Un nuevo método de gestión y dirección*, 1986.
- - -. *Un nuevo método de gestión y dirección*. España: Deusto, 1969.
- Mc Gregor, D. *El aspecto humano en las empresas*. México: Diana, 1969.
- Mc Farland, L.; Senn, L. y Childress, J. *Liderazgo para el siglo XXI*. Bogotá: McGraw Hill, 1997.
- Merlano, A. *Administración de Negocios - Univer-sidad Eafit. Programa de Desarrollo Gerencial. Facultad Administración*. Bogotá: Uniandes, 1996.
- Michels, R. *Political parties: a sociological study of the oligarchial tendencies of modern democra-cies*. Nueva York: Crowel-Collier, 1962.

- Mintzber, H. *et al.* *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall, 1997.
- - -. *Directivos, no MBAs, Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*. España: Deusto, 2005.
- Magreta, J. *La administración en la nueva economía*. México: Oxford Press, 2001.
- Magreta, J. y Stone N. *Qué es el management*. España: Empresa Activa, 2004.
- Nanus, B. *Liderazgo visionario: forjando nuevas realidades con grandes ideas*. Buenos Aires: Garnica, 1994.
- Ogliastri, E. *Cultura y liderazgo organizacional en América Latina*. Estudio Globe. Bogotá: Ponencia para la XXXIII Asamblea del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración en América Latina, CLADEA, Santo Domingo, 1998.
- O`Toole, J. *El liderazgo del cambio. Cómo superar la ideología de la comodidad y la tiranía de la costumbre*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- Páez, I. *Competencias para el liderazgo gerencial, en la investigación en Administración en América latina*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales (2005): 357-375.
- Porter, M. "What is Strategy". *Harvard Business Review* 74 6. (1996): 61-78.
- - -. *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, 1979.
- - -. *Estrategia Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental, 1985.
- Prahalad, C. "Managing Discontinuities: The Emerging Challenges". *Research Technology, Management*. (1998): 14-22.
- Prahalad, H. "Strategy as a field of study: why search for a new paradigm". *Strategy Management Journal* 15 (1994): 5-16.
- Quigley, J. *Visión: cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan*. Bogotá: McGraw Hill, 1997.
- Rodríguez, M. *Lenguaje creativo para líderes*. Bogotá: MacGraw Hill, 1999.
- Scholtes, P. *Cómo Liderar. Manual Práctico*. Bogotá: McGraw Hill, 1999.
- Siliceo, A. *Liderazgo para la productividad en México*. México: Limusa, 1995.
- Taffinder, P. *Los Nuevos Líderes. Cómo Lograr La Transformación Corporativa Por Medio Del Liderazgo Dinámico*. México: Panorama, 1998.
- Tannenbaum, R. y Schmidt, W. "How To Choose A Leadership Pattern". *Harvard Bussines Review* 51. 3. (1973): 162-164.
- Tannenbaum, R. y Massarick, F. *Lideraca E Organizacao*. Sao Paulo: Atlas, 1970.
- Stogdill, R. *Handbook Of Leadership*. Nueva York: Freepress, 1974.
- Wisema, H. *Dirección de empresas descentralizadas*. España: Financial Times, Folio, 1994.
- Vroom, V. y Jago, A. *The New Leadership: Managing Participations In Organizations*. Englewood Clifs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1988.
- Wall, B.; Solum, R.; Sobol, M. *El Líder Visionario*. México: Panorama, 1994.
- Weber, M. *Economía Y Sociedad I*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica, 1994.
- Woolfolk, A. *Psicología Educativa*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1999.
- Yulk, G. *Leadership in Organizations*. Nueva Jersey: Englewood Clifs, Prentice Hall, 1981.
- Zoc, C. *Más halla del núcleo*. Bogotá: Norma, 2004.

