

UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

DOCTORADO EN CIENCIAS DE DIRECCIÓN

**RESPONDIBILIDAD DEL EJECUTIVO PRINCIPAL
EN LAS GRANDES EMPRESAS**

(Resumen de 53 páginas de la versión original de 261 páginas)

María Raquel Popovich

Director de Tesis

Dr. Aldo Schlemenson

Año 2001

(Aprobada el 2 de diciembre de 2002)

*Dirección Nacional del Derecho de Autor
Expediente N° 146.004*

ÍNDICE

Resumen	3
Abstract	4
Agradecimientos	
Organización general de la tesis	5
1. Introducción	7
2. Fundamento teórico	
2.1. Discusión acerca de algunos de los términos usados	
- La responsabilidad	
- Acerca de la organización	9
- La organización requerida	
- El marco temporal: horizonte y dominio	
- El intervalo temporal de discrecionalidad	10
- Las decisiones estratégicas	
- Las etapas de maduración de la empresa	11
- Las empresas familiares	
2.2. Las empresas familiares y el rol Ejecutivo Principal en la transición organizacional	
2.3. La problemática de la organización humana	12
2.4. La complejidad de un proyecto empresario	13
2.5. La Teoría de los Sistemas Estratificados	14
- Tabla 1: <i>Maduración individual, complejidad de la tarea y estratos organizativos</i>	15
- Alineamiento funcional corporativo	
2.6. El contexto argentino	
- La falta de credibilidad en las instituciones de la sociedad argentina	16
- Tabla 2: <i>Credibilidad en las instituciones argentinas (1984-2000)</i>	
- La condición del rol Ejecutivo Principal	17
2.7. La búsqueda de esta Tesis	
- Las hipótesis de la investigación	18
- Breve comentario sobre las hipótesis	
3. Método	19
- Las condiciones del tema	
4. Desarrollo	20
4.1. Precisiones históricas para comprender el contexto actual. Las actividades productivas en la Argentina	
- Tabla 3: <i>Esquema simplificado de las fases del desarrollo industrial argentino (1880-2000)</i>	21
4.2. Los Presidentes: análisis de tres casos	23
4.3. Algunos resultados de las entrevistas	25
- El Ejecutivo Principal entre reyes y príncipes	26
4.4. Las escaleras de aprendizaje y los cambios del rol Ejecutivo Principal	
- La empresa de electrodos	
- Las etapas de desarrollo productivo para exportar y el nivel requerido del rol EP	27
- Tabla 4: <i>Etapas sucesivas, según las competencias tecnológicas demandadas</i>	28
- Tabla 5: <i>Ejemplo de las etapas de desarrollo en una empresa de exportación</i>	29
- Conclusiones sobre la empresa de electrodos	
4.5. Desarrollo organizacional por tipo de empresa	30

	- Tabla 6: <i>Correspondencia entre los tipos de empresa, los estratos y las propiedades del rol Ejecutivo Principal</i>	
5. Conclusiones		32
	- Sobre el impacto del contexto en la empresa	33
	- Sobre la organización	37
	- Sobre las empresas familiares	38
	- Sobre el nivel de los Ejecutivos Principales	39
	- Otras observaciones	41
	- Sobre la metodología empleada	42
5.1. Las hipótesis de la investigación original y los temas emergentes		43
6. Bibliografía		44
6.1. Bibliografía general		
6.2. Artículos de diarios		47
6.3. Bibliografía de investigación		49
6.4. Sitios consultados en la Web (1999 - 2001)		
6.5. Terminología equivalente español – inglés		50
7. Entrevistas realizadas		51

RESUMEN

Esta Tesis pone el foco en el rol Ejecutivo Principal (EP) de las grandes compañías en el contexto argentino, con alguna referencia a las empresas familiares. Se trata de una investigación principalmente cualitativa, cuyo objetivo es avanzar en el conocimiento de las características y las condiciones de la *responsabilidad* del Ejecutivo Principal. Con tal propósito se inspira en la teoría y la metodología enunciada por el Dr. Elliott Jaques: la Teoría de los Sistemas Estratificados y la Organización Requerida. No obstante es una versión libre, pues integra otros autores y métodos.

El estudio aborda la condición de la *responsabilidad* del rol Ejecutivo Principal, que permite desplegar la Jerarquía de Responsabilidad Gerencial. Para ello, considera que el rol Ejecutivo Principal es el dato más importante a tener en cuenta para inferir las posibilidades de desarrollo futuro de la organización empresaria.

Los testimonios de los ejecutivos y los expertos, veintidós entrevistados (tres Presidentes, siete EP, doce expertos y ejecutivos), confirman la necesidad de introducir el concepto y la práctica de la *responsabilidad* en las grandes organizaciones empresarias. En esta perspectiva, se explora: la responsabilidad del Directorio Requerido y la separación de los roles de Presidente y Ejecutivo Principal.

Finalmente, el dato empírico ilustra y muestra la correlación positiva entre el Intervalo Temporal de Discrecionalidad del rol Ejecutivo Principal y, el tamaño de la empresa, el ámbito de los negocios, y la complejidad del proyecto empresarial.

ABSTRACT

This thesis is focused on the role of large companies CEO in Argentina especially referred to family enterprises. This is mainly a qualitative research, whose goal is to improve the knowledge of the features and conditions of CEO's accountability. For that purpose it is inspired in Dr. Elliott Jaques' theory and methodology: Stratified System Theory and Requisite Organization. However this is a free version, because it includes other authors and methods.

This study approaches the role accountability condition to allow unfold Managerial Accountability Hierarchy. For that, CEO's role is considered the most important data to take in to account to infer the possibilities of the future organizational development.

The managers and experts' opinions, twenty two interviewers (three Chairmen, seven CEO, twelve experts and executives), confirm the need to introduce the concept and practice of accountability in large organizational enterprises. Through this perspective Requisite Board responsibility and Chairman-CEO gap are explored.

Finally, empirical data illustrates and show a positive relationship between CEO's Time Span, enterprise size, business scope and enterprise project complexity.

AGRADECIMIENTOS

A los Presidentes de empresas:

Acevedo, Arturo Tomás (ACINDAR). (OR)¹
Alchourón, Guillermo Eduardo (Orígenes AFJP)
Saguier, Julio César (La Nación S.A.)

A los expertos:

Altschull, Carlos (académico, investigador UBA, Wharton School, Pensylvania)
Aquino, Jorge (académico, consultor, ex Gerente de RRHH de Siemens)
Beherends, Enrique (académico, Gerente de RRHH del Banco de Galicia)
Craddock, Kenneth (académico, Universidad de Columbia). (OR)
Durán, Norma (abogada, Schlemenson & asociados). (OR)
Etchart, Alejandro (Ejecutivo de Spencer Stuart)
Freije Uriarte, Antonio (Director del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Universidad de Deusto, Bilbao)

¹ (OR) significa que el entrevistado conoce y tiene entrenamiento en la Organización Requerida recibida del Dr. Elliott Jaques y/o del Dr. Aldo Schlemenson. Se entrevistaron y consultaron, algunos de ellos en varias oportunidades, a diez expertos argentinos y extranjeros, además del Dr. Schlemenson.

Fernández Dabusti, Agustina (Ejecutiva de Mass Consultora, Jefa en Selección de Ejecutivos Price Waterhouse & Coopers). (OR)
Girosi, Alfredo (secretario de la Academia Nacional de Ciencias de la Administración)
Kanterevicz, Pablo (analista organizacional, ACINDAR). (OR)
Luna, Héctor Jorge (psicólogo, profesor de la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales, UCES, carrera en función pública, Instituto Nacional de la Administración Pública, INAP). (OR)
Pardo, Juan Carlos (consultor, ex Ejecutivo Principal, miembro del Centro Argentino de Ingenieros, CAI)
Preusche, Alejandro (Socio Director de Mckinsey)
Romero Maletti, José María (consultor de empresas, miembro del CAI)
Sheppard, Ken (Principal of the Canadian Centre for Leadership and Strategy). (OR)
Soifer, Ricardo J. (economista, investigador Universidad Torcuato Di Tella, OIT)
Solaas, Harald (académico, psicólogo laboral, analista organizacional) (OR)
Timerman, Raúl (Ejecutivo Principal, ex Ejecutivo Principal de CONARCO) (OR)
Valleé, Santiago (ex Ejecutivo Principal, miembro del CAI)
Vispo, Adolfo (economista, académico de la Universidad Nacional de Gral. Sarmiento) (OR)

A los profesores de UADE:

Feminis, Carlos (RRHH y Ética empresaria)
Tuchsznaider, Ruth Ester (Metodología de las Ciencias y Comunicaciones)

Y especialmente, al Dr. Aldo Schlemenson, discípulo del Dr. Elliott Jaques, por la dirección de esta Tesis Doctoral.

ORGANIZACIÓN GENERAL DE LA TESIS

Esta tesis: *Responsabilidad del Ejecutivo Principal en las grandes empresas*, consta de tres Partes, siete Capítulos, las Conclusiones y el Anexo.

La Primera Parte contiene los Capítulos 1 y 2, Introducción y Aspectos Metodológicos.

El Capítulo 1, "Introducción", está conformado por un análisis de la importancia estratégica del rol Ejecutivo Principal en las grandes organizaciones; ya que se trata de la dirección general del proyecto empresario y la primera y última posición *respondible* en la Jerarquía de *Responsabilidad* Gerencial (JRG). Asimismo expone que la complejidad del trabajo y la capacidad del ocupante deben ser coincidentes para alcanzar un liderazgo efectivo. Además, se analizan las condiciones intrínsecas del rol Ejecutivo Principal (EP) con una breve referencia al entorno argentino actual en el que se desenvuelven las compañías.

El Capítulo 2, "Aspectos metodológicos", indica en forma analítica y sintética el camino *ad hoc* que se ha seguido en la investigación cualitativa que se presenta y la estructura en que se sustenta la propuesta.

La Segunda Parte, compuesta por los Capítulos 3 y 4, está formada por un gradiente de temas que abarcan desde las condiciones del rol Ejecutivo Principal hasta los antecedentes próximos del perfil emergente en el medio local.

El Capítulo 3, "El desarrollo de la organización y la empresa familiar", presenta la complejidad del rol Ejecutivo Principal en su condición de empresario y su actuación dentro de la empresa familiar. El análisis se encuadra en la perspectiva *shumpeteriana*, aquel ejecutivo emprendedor que crea combinaciones económicas nuevas para atender las necesidades de la sociedad. En lo que respecta a su desempeño dentro de la empresa familiar, el EP enfrenta el problema de la gobernabilidad. Pues, la organización de trabajo en estas empresas es atravesada por la organización familiar.

El Capítulo 4, "El contexto socio-económico argentino y el liderazgo emergente en el Ejecutivo Principal", muestra una reseña sintética del derrotero de las actividades productivas en la Argentina. Así como, un *racconto* de las funciones del Ejecutivo Principal en los últimos cincuenta años en las grandes empresas del país, a través de los relatos de los ejecutivos veteranos y otros aportes.

La Tercera Parte contiene los Capítulos 5, 6 y 7. En ella se especifican, en forma más detallada, las condiciones requeridas que deben cumplir el Directorio, el Presidente de la compañía y el Ejecutivo Principal.

El Capítulo 5, "El directorio requerido", trata sobre el Gobierno Corporativo y la importancia creciente que se le otorga en el mundo de los negocios. Asimismo, hace hincapié en la confianza del inversor y las mejores prácticas dentro de la organización de la sociedad empresaria, como prerequisite del correcto funcionamiento de la Jerarquía de *Responsabilidad Gerencial* (JRG).

El Capítulo 6, "El Presidente en las grandes empresas", presenta las condiciones y matices de la función del Presidente en las grandes compañías en el medio local. Para ello, se exploran tres casos de Presidentes exitosos cuyos proyectos empresarios alcanzaron el reconocimiento de la sociedad y el máximo valor económico. Son ejemplos de dirigentes, con tres edades distintas, actuando en diferentes momentos evolutivos de sus empresas. Ellos son: *la fundación*, donde se puede apreciar el rol del Presidente en el estado embrionario; *la sociedad de hermanos* y la maduración de la compañía; y *la sociedad de primos o dinastía*, y la revitalización que le imprime la nueva generación. Estos ejemplos muestran al Presidente más joven en el Directorio de la empresa de más antigüedad y al Presidente de mayor edad en la empresa más nueva e innovadora.

El Capítulo 7, "*Responsabilidad del Ejecutivo Principal*", aborda el rol de una figura clave de la gobernabilidad de la empresa. En esta perspectiva, se analiza la correlación positiva entre el nivel del rol y la capacidad actual aplicada del ocupante del rol Ejecutivo Principal, a través del análisis de casos. Asimismo, muestra la relación entre el nivel de trabajo y la complejidad de la tarea que exige el proyecto empresario a medida que evoluciona. Finalmente, muestra las tendencias de transformación del rol Ejecutivo Principal en el estadio avanzado del proceso de globalización, que alerta sobre una cultura emergente anti-globalización y anti-mercado.

Luego, las "Conclusiones" abordan los aprendizajes realizados en el transcurso de la investigación, los argumentos principales sobre la validación de las hipótesis y las recomendaciones para encarar investigaciones futuras.

El Anexo, "La problemática de la organización humana. Marco teórico", desarrolla distintos aspectos del análisis organizacional dentro del enfoque teórico del Dr. Elliott Jaques (Teoría de los Sistemas Estratificados; Organización Requerida); el cual fundamenta, aunque no de forma excluyente, el planteo y el desarrollo de la investigación. Aparecen allí definidos con profundidad los primeros conceptos e

instrumentos: el marco temporal; el horizonte temporal; el dominio temporal; y el Intervalo Temporal de Discrecionalidad (ITD). Asimismo, se hace referencia al método de 'análisis del discurso' usado en investigaciones precedentes, por medio del cual se comprobaron las hipótesis del Dr. Elliott Jaques acerca de la organización humana de acuerdo a la distribución universal de la capacidad.

1. INTRODUCCIÓN

El horizonte de tiempo implicado en un proyecto complejo conlleva la existencia de un lapso intencional que es la medida de la capacidad personal de quien debe dar cuenta de su concreción.²

El Principio de Arquímedes aplicado a las organizaciones, enunciado por Jaques, dice que éstas buscan y alcanzan el nivel de capacidad de trabajo de su Ejecutivo Principal. A medida que los proyectos son de mayor complejidad se necesita mayor capacidad para gerenciarlos. Así, en cada alternativa de expansión de la empresa hacia los mercados más competitivos, se ponen en juego nuevos conocimientos, habilidades y destrezas sobre la base de la capacidad potencial actual de gerenciar y liderar del Ejecutivo Principal (EP) junto a sus equipos de trabajo.

Esta capacidad del EP, entonces, sería el hecho singular más importante que habría que conocer sobre el probable desarrollo de una empresa. Jaques (1989:117). Formulado desde otra perspectiva: "el nivel de incompetencia alcanzado por un funcionario de jerarquía constituye un factor limitante muy poderoso que frena el desarrollo de una organización". Schlemenson (1990:141).

El primer problema que se detecta es cuando las posiciones de Presidente y EP coinciden en una sola persona. Se entiende que quien ocupa el puesto asume la *responsabilidad* máxima en la Jerarquía de Responsabilidad Gerencial (JRG) de la compañía. En otros casos, como tarea de reconversión de las empresas locales, se asigna al EP funciones distintas del Presidente.

Esta investigación se desarrolla en medio de una transformación profunda del contexto argentino, que se refleja en el nivel de responsabilidad en los roles de alta dirección. En este sentido, la comparación del rol EP, según el desarrollo de las compañías, permite establecer el estrato requerido de la alta dirección.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1. Discusión acerca de algunos de los términos usados

La responsabilidad

Desde la publicación en lengua española del libro de Elliott Jaques: *La organización requerida*³, ya se cuenta con un antecedente en firme para expresar en castellano el

² Se recomienda leer el Anexo de la Tesis: "La problemática de la organización humana. Marco teórico", páginas 218 a 248, donde se presenta un *racconto* del enfoque teórico y metodológico elaborado por el Dr. Elliott Jaques. Además se incluye la descripción realizada por los ejecutivos y los expertos que estudiaron y aplicaron dicho enfoque.

término *responsabilidad* como traducción del término *accountability*. Su significado de orden ético, luego práctico, ha estado ausente en toda América latina.

Si bien en esta Tesis se aborda el tema de la *responsabilidad* de las organizaciones empresarias, se incluye un comentario que da cuenta de la magnitud del problema que implica la ausencia de este término en español:

“Accountability as a concept and process is fundamental in building governance. However, almost 15 years after the processes of decentralization firmly began in Latin America, the idea continues to be somewhat strange to us – possibly because in our cultural milieu there is no term that conveys with relative precision accountability’s moral and practical significance in political and managerial process.”⁴

“*Responsabilidad* como concepto y proceso es fundamental en la construcción de la gobernabilidad. Después de 15 años que comenzó el proceso de descentralización en América latina, la idea continúa siendo algo extraña para nosotros - posiblemente porque en nuestro medio cultural no hay un término que exprese con relativa precisión el significado práctico y moral de la *responsabilidad* en los procesos políticos y de dirección.”

La *responsabilidad*⁵ se define como una situación donde una persona (el/ella) puede ser llamada a rendir cuenta de sus acciones por otra persona o cuerpo, ambos autorizados para así hacerlo, y otorgar reconocimiento a aquél por sus acciones. Entonces, la *responsabilidad* es una propiedad del rol; en tanto, el *rol* es la posición de trabajo. Mientras, el *nivel de trabajo* en un *rol* es la importancia relativa de una posición con respecto a otras, es lo que se denomina “el tamaño de un cargo” Jaques (2000:121).

El Ejecutivo Principal, como todo gerente, es *responsable* por la producción de sus subordinados, los resultados y por agregar valor al trabajo en su nivel. Es decir: sostener los equipos de subordinados que sean capaces de hacer el trabajo que se les asigna; dar dirección; fijar el contexto de trabajo y; conseguir que los subordinados lo apoyen voluntariamente, de buena gana y con gusto.⁶

La Jerarquía de *Responsabilidad* Gerencial (JRG) es un sistema organizativo donde se emplean personas y se despliegan sus talentos a fin de realizar un determinado trabajo, remunerándolas según su eficacia personal para obtener un producto bajo las adecuadas condiciones vigentes. Jaques (2000:116).

³ Los términos *accountable* y *accountability* tienen traducción en los neologismos *responsible* y *responsabilidad* a partir de su utilización en: Jaques, Elliott (2000) *La organización requerida*. Granica. Buenos Aires.

⁴ Borges-Méndez, Ramón y Vergara, Víctor M. (2000) “The participation-accountability nexes and decentralization in Latin America” pág. 55-77. En: *Decentralization and accountability of the public sector*. Annual World Bank Conference in AL and the Caribbean. Proceedings of a conference held in Valdivia, Chile, junio 1999. Pág. 56. (traducción de la autora)

⁵ Elliott Jaques diferenció el término *responsabilidad* de *responsabilidad*; y adoptó *responsabilidad*, con el acuerdo de Schlemenson, como traducción más apropiada del término *accountability* dentro de su obra ya citada: *La organización requerida*. Jaques, Elliott. Aclaración brindada por el autor en: “Un encuentro con Elliott Jaques” Jornada de trabajo. 14 de abril de 2000. Hotel Inter-Continental, Buenos Aires.

⁶ El término *willingly*, usado por Jaques, significa *voluntariamente*, y además, *con gusto*. El término define la clase de apoyo que debe conseguir el gerente de sus subordinados. En: Jaques, Elliott y Clement, Stephen (1991) *Executive leadership. A practical guide to managing complexity*. Ed. Basil Blackwell, Cason Hall & Co. Publishers, Gloucester, MA, USA. Pág. 111.

Acerca de la organización

Esta investigación se estructuró a partir de la definición de organización del Dr. Schlemenson, que dice así:

“La organización constituye un sistema socio-técnico interpersonal deliberadamente creado para la realización de fines específicos configurados alrededor de un proyecto concreto, tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una audiencia externa. Mantiene su cohesión y eficacia mediante un sistema de autoridad basado en la diferenciación de *responsabilidades* y en la capacidad, igualmente diferencial, de sus miembros. En su seno se despliega un conflicto social originado en la existencia de grupos significativos de poder en interacción dinámica que pugnan por realizar sus intereses sectoriales. Finalmente la organización se halla inserta en un medio o contexto externo con el cual guarda una relación interdependiente significativa, contexto poblado por entidades diversas con las que interactúa, colabora y /o compete.”⁷

Las organizaciones son un objeto distintivo de investigación, en ellas se producen cambios de escala que implican la transformación de la naturaleza de las relaciones. Cuando alcanzan cierto tamaño (estrato IV) aparece la condición del anonimato. Las personas coexisten en un espacio-tiempo, pero no se conocen directamente. La interacción regular es entre entidades anónimas, de allí que sea necesario establecer acuerdos referidos a los roles, las cláusulas, las políticas y las condiciones de la discrecionalidad individual.⁸

La organización requerida

Jaques señaló qué es lo requerido por la naturaleza de las cosas, con el propósito de alcanzar el correcto funcionamiento de las organizaciones ejecutivo-jerárquicas. Asimismo, estudió e hizo descubrimientos respecto de las disfuncionalidades organizativas y acerca de cómo éstas afectan las condiciones de la vida de trabajo. Los problemas y sus soluciones, explicó, hay que buscarlos en el nivel organizacional y no en las actitudes psicológicas individuales.

La función de gerenciar, en todos los niveles de la organización, se sustenta en la delegación, que incluye: la definición precisa de las tareas y su plazo de finalización, junto a los métodos, los procedimientos y los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas.

El marco temporal: horizonte y dominio

El *marco temporal* en que vive una persona abarca el *horizonte temporal* y el *dominio temporal*. El *horizonte temporal* marca el cuadro del futuro que la persona está en condiciones de abordar, pronosticar y controlar haciendo cosas en una escala con la que se siente cómoda. El *horizonte temporal* del Ejecutivo Principal se expresa en la visión de largo plazo que él posee para su compañía. El horizonte es una percepción discontinua, la imagen del futuro que se proyecta. El concepto de *dominio temporal*, en cambio, atañe al mundo de la acción de la persona que se extiende con continuidad;

⁷ Schlemenson, Aldo (1990) *La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción*. Ed. Paidós. Buenos Aires. Pág 177. *Responsabilidades* en el original es reemplazado por *responsabilidades* de acuerdo con la corrección del Dr. Schlemenson. Nota de la autora.

⁸ *Ibíd.*

incluye los episodios más breves y su percepción presenta una extensión continua entre el ahora y el después.⁹ Estos conceptos, así definidos, permitieron analizar los tres casos referidos a Presidentes de distintas compañías.

El Intervalo Temporal de Discrecionalidad

Este período de autonomía, largamente estudiado por Jaques, existe siempre en todos los puestos, desde los trabajos manuales más simples hasta la gerencia general de la compañía. Se trata de un criterio suficiente para clasificar los empleos según su relación entre sí y según el nivel de remuneración. Tropezaba, sin embargo, con la dificultad que consiste en la poca práctica que hay en las organizaciones de pensar un empleo desde la perspectiva del tiempo.

A menudo, un jefe define mal las tareas que entrega al personal. Sin embargo, siempre hay límites de tiempo para realizarlas y normas de calidad a las que estas se deben ajustar. El valor obtenido es único y se enuncia como el periodo de autonomía necesario para ejecutar un trabajo. Como Jaques dijo:

“La más prolongada de las tareas completadas en el plazo máximo otorga una medida directa del nivel de trabajo del rol. Yo llamo a esta medida el Intervalo Temporal de Discrecionalidad (*time-span*)” Jaques (1991:16)

El método del ITD permite que el gerente especifique lo que quiere del trabajo de sus subordinados. Esta verbalización de lo que sabe con certeza, porque de otra manera no podría funcionar, permite comprender la naturaleza del trabajo que se realiza y la organización que lo contiene. Por otro lado, los ITD no pueden falsificarse porque los gerentes tienen un compromiso objetivo establecido con el cumplimiento de resultados, metas y objetivos. Es parte de la *responsabilidad* gerencial controlar y ejecutar con eficacia esos plazos.¹⁰

Para precisar la cantidad de estratos ejecutivos de una organización es necesario determinar el *Intervalo Temporal de Discrecionalidad* (ITD) del Ejecutivo Principal. El ITD más extendido en el tiempo está referido a la función estratégica.

Las decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas consisten en la elección de la combinación estratégica de mayor rendimiento a la consecución de los objetivos, así como su puesta en práctica con el concurso de las decisiones de orden estructural y operacional. Sus características distintivas generales son: independencia, centralidad, riesgo y exclusividad. Las decisiones estratégicas exigen una cierta capacidad de riesgo por parte de quien decide, porque son decisiones que se toman en condiciones de información escasa. Además, nunca se repiten, porque aunque se decida entrar en la misma zona de mercado-producto, el entorno habrá variado en las condiciones económicas y sociales y se requerirá una nueva combinación estratégica distinta de las anteriores.¹¹

⁹ Jaques, Elliott (1984) *La forma del tiempo*. Paidós, Buenos Aires. p. 167-171.

¹⁰ Schlemenson, Aldo (2000) Seminario de profundización. Documento de trabajo inédito. Buenos Aires.

¹¹ Freije Uriarte, Antonio y Freije Obregón, Inmaculada (1995). *Estrategia y políticas de empresa*, 4ta. Edición. Ed. Deusto. Bilbao. Pág. 15.

Los cambios innovadores que comprometen decisiones estratégicas son discontinuos y propios de una parte sustantiva del trabajo del Ejecutivo Principal. En este caso, son analizados a través del enfoque *schumpeteriano* del emprendedor.

Las etapas de maduración de la empresa

El rol del Ejecutivo Principal está unido inevitablemente a la situación en que se encuentra la empresa. La organización pasa por distintas etapas reflejando una configuración determinada según el estado evolutivo del negocio: embrionario, en crecimiento, en desarrollo, maduro y declinante. La complejidad del trabajo cambia y, a medida que esto sucede, se van requiriendo nuevos desarrollos organizacionales. Para cada etapa se necesita una combinación estratégica diferente.

Las empresas familiares

Son aquellas empresas en las que una o varias familias poseen una parte importante del paquete accionario y el control de la sociedad, con votos decisorios en la Asamblea de Accionistas y en el Directorio, cuya dirección actual se encuentra en manos de sus fundadores y /o miembros de su descendencia.

En esta Tesis se toman algunos ejemplos de empresas dirigidas por sus fundadores y por miembros desde la segunda generación después del fundador en adelante. El voto en la Asamblea de Accionistas y la conformación del Directorio ponen en evidencia la presencia y el peso mayoritario de la familia con respecto a otros miembros accionistas o directores no miembros de la familia.

2.2. Las empresas familiares y el rol Ejecutivo Principal en la transición organizacional

Las etapas evolutivas genéricas, de acuerdo a quién tenga la propiedad de las empresas familiares consideradas, son tres: el /los fundador /es, la asociación de hermanos y la dinastía o confederación de primos¹². En cada etapa varían las preocupaciones, tanto de los accionistas, como de la dirección. Así los accionistas o propietarios, mientras la empresa está todavía en manos del fundador, se centran en cuestiones relativas a la sucesión, la planificación patrimonial y la transición del liderazgo.

El *fundador*, a cargo de la conducción total de la empresa, está ocupado en la supervivencia primero y, luego, en el crecimiento del negocio que ha iniciado. Si la complejidad del trabajo lo desborda, resuelve la situación contratando un profesional, o fusionándose o liquidando la empresa. Cualquiera de estas circunstancias son habituales y constituyen la primera crisis de la empresa familiar, la que Greiner¹³ llama *crisis de liderazgo*, después de la primera etapa del *crecimiento por creatividad*. También ocurre que la empresa avance con el crecimiento de su propietario-gestor-fundador, entonces se produce el *crecimiento por dirección*, a la cual le sigue la *crisis*

¹² Neubauer, Fred y Lank G. Alden (1999). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Ed. Deusto. Bilbao. España. Pág. 67.

¹² Ward, John (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Ed. Ateneo. Buenos Aires.

¹³ Greiner, Larry E. (1974). "Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones" Biblioteca Harvard, artículo 25, pág. 3-11. Original: Harvard Business Review, julio-agosto de 1972.

de *autonomía*¹⁴, y así sucesivamente. El conflicto de esta etapa y el inicio de la siguiente entre padre e hijo en el proceso de sucesión son descriptos por Levinson¹⁵ desde el campo de la psicología.¹⁶

En la etapa de la *asociación de hermanos*, fin de la *primera madurez y transición de la mitad de la vida* pasando a la *madurez intermedia*, según Levinson, las empresas se profesionalizan desde la dirección y reconvierten la organización. El fundador ya no está presente y la complejidad que ha adquirido la organización demanda la presencia de profesionales. En algunos casos, entre los hermanos se encuentra el sucesor. En cualquier circunstancia, en esta etapa siempre se presenta la característica de que ese sucesor está profesionalizado y fortalecido en el conocimiento del negocio como fruto del aprendizaje. Los accionistas o propietarios ponen el foco en el mantenimiento del espíritu de equipo y la armonía, tanto dentro del Directorio como en la Asamblea de Accionistas, con el fin de preservar la base unificada de la propiedad familiar.

En la tercera etapa, la *confederación de los primos*, la empresa ha entrado en la *madurez avanzada*. La dirección se ocupa de la sociedad de cartera, para ello, reasigna recursos, controla de cerca las inversiones y sus rendimientos, vigila la relación con los accionistas y la estrategia de la empresa. Para los accionistas, su preocupación es la distribución del capital social: los dividendos, los beneficios, liquidez etc. En este sentido, también siguen con interés cuál es el vínculo de la familia con la empresa; a fin de anticipar y tomar previsiones sobre los conflictos de intereses que se puedan presentar en las familias herederas participantes.

2.3. La problemática de la organización humana

En la organización humana, en tanto sistema, el todo no es igual a las partes. Como objeto de estudio, análisis e intervención la organización es diferente a otros objetos pues tiene sus propias reglas, estructura y dinámica.

En tal sentido, el Dr. A. Schlemenson¹⁷ explica:

“[...] existe en algunas orientaciones una confusión implícita entre cambio individual y cambio organizacional. En la medida en que se dejan sin tocar variables organizativas, las estrategias psicológicas centradas en el nivel de análisis individual¹⁸ no garantizan que los efectos se hagan extensivos al sistema social del cual los individuos forman parte. La suposición implícita consiste en pensar que, dado que la organización está formada por individuos, podemos cambiar la organización cambiando sus miembros, omitiendo así averiguar hasta qué punto la estructura organizativa y las políticas que la gobiernan están construidas para ofrecer un medio ambiente adecuado para el esfuerzo humano”. Schlemenson (1993:33)

Jaques suele decir *-¡Cherchez la organisation!*- ¡Buscad la organización! Su expresión se dirige sobre todo a aquellos que intentan a través del análisis del conflicto interpersonal resolver los problemas organizacionales. Cuando en realidad, el

¹⁴ Para este autor a cada etapa de evolución le sigue una etapa de revolución.

¹⁵ Levinson, Harry (1974) “Conflictos que aquejan a las empresas familiares” Biblioteca Harvard, artículo 32, Pág. 3-10. Original: Harvard Business Review.

¹⁶ Harry Levinson, presidente de The Levinson Institute, realizó importantes aportes al conocimiento de las empresas familiares desde su formación psicoanalítica.

¹⁷ Schlemenson, Aldo (1993) *Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Editorial Paidós. 1ra. Reimpresión. Buenos Aires.

¹⁸ La palabra *individual* es agregado por el autor. Nota de la autora.

crecimiento de los conflictos interpersonales es el resultado esperable en una organización no requerida.

El principio rector para abordar cualquier tipo de problemática de la organización humana es *primun non noquere*, primero no dañar. En el nivel individual, en lugar de usar técnicas psicológicas de *intrusión* que provocan inquietud y pueden dañar la confianza depositada por la persona en su trabajo; siempre es preferible mantener conversaciones con ella, con su jefe y, el jefe de su jefe, a fin de definir el nivel de trabajo requerido.¹⁹

2.4. La complejidad de un proyecto empresario

Jaques expone un método subjetivo para determinar el nivel de complejidad de un proyecto o programa particular (tarea, asignación). El procedimiento consta de tres etapas:

- a) Formular la producción propuesta utilizando el *Intervalo Temporal de Discrecionalidad* (ITD), es decir el 'qué para cuándo'.
- b) Analizar qué trabajo se requerirá para alcanzar la producción deseada con el método planificado.

Para ello, el autor elabora preguntas específicas sobre el trabajo. Por ejemplo, en los niveles de trabajo correspondiente a los estratos I al V, ellas son:

1 - ¿Puede realizarse el trabajo siguiendo un plan establecido para alcanzar una meta superando mediante la acción directa por ensayo y error los obstáculos que se interponen en el camino? Si así se caracteriza positivamente, el trabajo se puede realizar en el estrato I.

2 - ¿El trabajo exige la acumulación y articulación de datos que se estiman significativos para alcanzar dicha producción, así como un juicio diagnóstico basado en la interpretación de tales datos? Si así se caracteriza positivamente, el trabajo se puede realizar en el estrato II.

3 - ¿Exige el uso del procesamiento en serie para la construcción y elección de un plan que equilibre los requerimientos futuros con la actividad actual y el mantenimiento en reserva de otros planes que podrían ponerse en práctica si el seleccionado no funciona? Si así se caracteriza positivamente, el trabajo se puede realizar en el estrato III.

4 - ¿Exige emprender una cantidad de proyectos interactivos y ajustarlos recíprocamente? Si así se caracteriza el trabajo, puede realizarse en el estrato IV.

5 - ¿Exige la apreciación sensomotriz continua, de modo que los cambios que se producen en cualquier lugar del proyecto pueden repercutir en el sistema con el que dicho proyecto está relacionado, conduciendo acciones directas que tomen en cuenta las consecuencias inmediatas y mediatas probables que van a ir sucediéndose en cascada a lo largo de todo el sistema? Si ese es el trabajo se puede realizar en el estrato V.

¹⁹ Schlemenson, Aldo (2000) Seminario de profundización. Documento de trabajo inédito. Buenos Aires.

Estas cinco preguntas fueron utilizadas para determinar las etapas de desarrollo en una empresa en relación con el crecimiento de la complejidad de la tarea de producción para la exportación, avanzando hacia los mercados competitivos. Ver ejemplo en el ítem 5.6 en este documento.

En tanto, para determinar los niveles de trabajo de los estratos VI y VII, las preguntas son:

6 - ¿Exige la exploración permanente del entorno relevante del negocio a fin de identificar e influir favorablemente en cualquier desarrollo que pudiera ser significativo para los proyectos que se tienen entre manos? Si ese es el trabajo se puede realizar en el estrato VI.

7 - ¿Requiere el desarrollo de opciones estratégicas a nivel mundial y la creación de unidades de negocios por medio del desarrollo, la adquisición, fusión o emprendimientos conjuntos? Si ese es el trabajo se puede realizar en el estrato VII.

Estas dos preguntas permitieron comprobar el nivel de complejidad en el trabajo del rol Ejecutivo Principal requerido en las empresas, según fueron agrupadas por el grado de exposición pública con que operan, según la clasificación usada por Etchart y Ansaldo (1999) para el estudio sobre la problemática del Gobierno Corporativo en la Argentina.²⁰

c) El nivel del proyecto estará dado por la pregunta de número más alto que se responda afirmativamente. Jaques (2000:208-210)

Hace diez años que el Dr. Jaques busca, con algunos colegas, un método objetivo para medir la complejidad de una tarea o programa. Si bien hasta el momento no vislumbra una solución al problema, explica que cuando ello ocurra se habrá dado un gran paso adelante en el conocimiento del trabajo humano. Jaques (2000:210)

2.5. La Teoría de los Sistemas Estratificados

En la Teoría de los Sistemas Estratificados se puntualizan cuatro factores de importancia que están relacionados entre ellos:

1. La capacidad potencial del individuo, la cual madura a lo largo de toda la vida, alcanzando en general cada vez más altos niveles de capacidad a medida que transcurren los años.²¹
2. La complejidad inherente al trabajo que se corresponde con los niveles de capacidad de las personas.

20 Ver Tabla 6: *Correspondencia entre los tipos de empresa, los estratos y las propiedades del rol Ejecutivo Principal*, página 30 de este documento.

21 El modelo sostenido empíricamente por Jaques sobre la maduración de la capacidad potencial de las personas difiere de los modelos de la psicología evolutiva de Piaget y otros. La diferencia estriba en dos aspectos fundamentales: 1- Considera la maduración como un proceso que abarca toda la vida y no sólo hasta alcanzar la edad adulta; en el mismo sentido los autores que tratan el proceso de maduración como un todo a lo largo de la vida no consideran, entre otros aspectos, el impacto de la complejidad de los procesos mentales sobre el crecimiento social de la persona. 2- Identifica en forma empírica al menos doce senderos o bandas de maduración posible y no sólo un sendero como el resto de los autores. En Jaques E. y Cason, K. (1994) *Human Capability*. Cason Hall. Virginia, USA. Pág. 86.

3. Los estratos de la estructura organizacional que refleja tanto el nivel de complejidad del trabajo como la capacidad de la persona.
4. Los procesos, que incluyen las prácticas de liderazgo gerencial que se aplican con *responsabilidad* y coherencia. Jaques (2000:57)

Tabla 1: Maduración individual, complejidad de la tarea y estratos organizativos

Bandas de maduración individual	Niveles de complejidad de la tarea	Estratos organizativos
Modo VII	Construir sistemas complejos	VII Ejecutivo Principal
Modo VI	Supervisar sistemas complejos	VI Vicepresidente Ejecutivo
Modo V	Evaluar consecuencias en todos los niveles	V Presidente de Unidad de Negocios
Modo IV	Proceso en paralelo, caminos múltiples	IV Gerente General
Modo III	Crear caminos alternativos	III Gerente de Unidad
Modo II	Acumulación diagnóstica	II Gerente Directo
Modo I	Superar obstáculos. Eficacia práctica	I Operarios, Oficinistas

La organización requerida. Jaques (2000:56)

Alineamiento funcional corporativo

Explica Jaques que hay cuatro grupos principales de funciones operativas que deben estar alineadas en los estratos VI y VII.

- Funciones que hacen al flujo principal del negocio: comprenden las carteras de las UN [unidades de negocios] del Estrato V o bien una gran unidad de negocios de Estrato VI o VII, así como los nuevos proyectos corporativos.
- Funciones del personal estratégico: asisten al ejecutivo principal y pueden abarcar recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos, asesoramiento general corporativo y relaciones públicas.
- Auditoría corporativa: se realiza en nombre del ejecutivo principal para verificar que todas las políticas de la empresa se cumplan en cualquiera de sus divisiones.
- Servicios corporativos: pueden ser descentralizados o puede centralizárselos para aprovechar las economías de escala, agrupándolos en Estrato V y VI. Incluyen, por ejemplo, el procesamiento de la información, las cuestiones contables y jurídicas, el pago de sueldos y jornales, la contratación de servicios de oficina, el reclutamiento de personal, la capacitación estandarizada, el transporte, etc. “ Jaques (2000:145)

2.6. El contexto argentino

Para entender cuál es la condición del rol Ejecutivo Principal es necesario conocer si en el contexto en que se inserta su trabajo hay una masa crítica de dirigentes locales de la industria y de la producción en general. Porque para sostener el andamiaje del aprendizaje que en etapas sucesivas construye la nueva competitividad que exige el escenario global turbulento, se requiere contar con las generaciones de empresarios y ejecutivos de raza que supieron y saben edificar las grandes compañías y hacer los mejores negocios.

En los últimos tiempos, los gerentes corporativos desde sus debilidades internas muestran una propensión hacia las soluciones fáciles y las modas que, han venido degradando la práctica profesional de la gestión. Se han abandonado las mejores

tradiciones de la administración y los principios rectores de la competitividad. Entonces, no hay posibilidad de un cambio real desde los lugares comunes, los sermones y la sustitución del dogma. Ello se evidencia en la pérdida de la credibilidad y el respeto del público, en especial, hacia los gerentes profesionales. Ésta es una tendencia mundial, en la opinión de prestigiosos críticos.²²

Las bondades superlativas del país y la alta inteligencia en el promedio de la gente se contrastan con el bajo desempeño como sociedad. En esta perspectiva, también es necesario entender que el marco que brinda Argentina, en cuanto a racionalidad económica, desalienta los esfuerzos empresarios. En la última década, la economía ha quedado minada por un proceso de desertización vía privatizaciones, con ventas de grupos de empresas nacionales a multinacionales, a lo que se suma el daño que causa la emigración de los mejores profesionales de la producción.

La falta de credibilidad en las instituciones de la sociedad en Argentina

El público otorga baja calificación al contexto por: la caída de la confiabilidad en la justicia; la denuncia de los funcionarios corruptos; la ausencia de una dirigencia política capaz de resolver los problemas críticos. En forma específica, se puede observar que la confianza en las Empresas Grandes no ha sido importante en la década pasada y se ha debilitado en ésta, de un 29% en 1995 a un 20% en el año 2000.

Tabla 2: Credibilidad en las instituciones argentinas (1984-2000)

	1984	1991	1995	1999	2000
Iglesia	46%	46%	47%	60%	58%
Sist/enseñanza	54%	38%	34%	33%	50%
Prensa	45%	27%	34%	38%	42%
Fuerzas Armadas	19%	28%	23%	27%	34%
Policía	24%	26%	23%	24%	24%
Congreso	72%	16%	17%	11%	20%
Grandes empresas	35%	25%	29%	26%	20%
Justicia	57%	26%	26%	21%	18%
Funcionarios Púb.	49%	8%	8%	7%	14%
Sindicatos	30%	8%	10%	12%	11%
Partidos políticos	-	12%	9%	7%	10%

Fuente: Gallup Argentina – Muestras nacionales realizadas en mayo de 2000 – La Nación Sección Política. 16-VI-2000. Pág. 16.

El empresario argentino asume su rol en una atmósfera de irrupción tecnológica, el retiro del Estado, el aumento de la pobreza y, la exclusión social en todas sus formas. Pero, su misión lo confronta con el dato duro de un mercado en permanente

²² Hilmer, Frederick G. y Donaldson, Lex (1998). *Rescatando el valor de la gerencia. Más allá de las modas que desprestigian a nuestras corporaciones*. Paidós. Empresa nº 60. Buenos Aires.

contracción: “La exclusión social le quita al empresariado un espacio de crecimiento de un mercado potencial.”²³

La condición del rol Ejecutivo Principal

El Ejecutivo Principal se ocupa de planear y trazar la estrategia, así como de organizar y establecer el marco referencial dentro del cual la gente pueda trabajar a gusto dando lo mejor de sí misma.

No obstante, la urgencia por resolver lo inmediato del “día a día” en el contexto económico argentino descentra a los ejecutivos de su función medular. Una suerte de inquietud permanente, atención al entorno, nerviosismo y alteración son los comportamientos habituales en las empresas.²⁴

El Ejecutivo Principal toma decisiones de importante impacto, para la empresa y para la sociedad, que le exigen meditar, pensar, ensimismarse, replegarse y recién después actuar. En su interior procesa las ideas sobre el contexto y las tareas, para fraguar el plan que lo sobrepone a las circunstancias. De su visión interior emerge y vuelve afuera en calidad de protagonista, no para dejarse llevar o dominar por los hechos, sino con un plan para gobernar, para realizar sus ideas, para modificar su ambiente y hacerlo propicio a sus fines. Proyecta, entonces, enérgicamente su sí mismo, para que lo otro –el mundo- se vaya convirtiendo poco a poco en él/ ella mismo /a.²⁵

Específicamente, el emprendedor /a como “hombre /mujer de acción” conoce la medida de su riesgo por una reflexión previa; y viceversa, su reflexión no es sino un proyectar la acción futura. Es propio de la vida empresaria sostener una intención, un proyecto y hacer de él un instrumento de realización a lo largo del tiempo.

2.7. La búsqueda de esta Tesis

La pregunta fundamental que trata de responder esta Tesis es: ¿cuál es el valor agregado del rol Ejecutivo Principal (EP) en la empresa donde actúa?

El tema pone el foco en la investigación de la *responsabilidad* que emerge de la complejidad del rol Ejecutivo Principal en las empresas grandes locales. Para ello se aborda, desde las distintas perspectivas de los entrevistados, una aproximación sucesiva a la complejidad del trabajo del EP, el Intervalo Temporal de Discrecionalidad del rol (ITD), y las relaciones requeridas de los roles en el Gobierno Corporativo.

En relación con el ITD no se realiza una medición sistemática, sino que a través del testimonio del entrevistado se explora el trabajo del rol EP con el fin de determinar el marco temporal de desenvolvimiento de su actividad. En el EP el lapso temporal significativo, marcado por la tarea de más largo plazo, se manifiesta en los planes

²³ González García, Ignacio A. “¿La responsabilidad social del empresario o más bien hacer negocios de manera responsable?” IDEA, Buenos Aires, junio-julio de 1999. Pág. 94-97.

²⁴ Para Ortega y Gasset el hombre que no rige su existencia, no vive desde sí mismo, sino que está atento a lo que pasa fuera de él, a lo otro que él, vive alterado. El vocablo *otro* proviene del latín *alter*, a su vez, raíz de la palabra *alterado* que significa tiranizado por los otros, llevado y traído, enajenado. En: “Ensimismamiento y planeamiento estratégico”. Revista Panorama de management y gestión. Buenos Aires, junio de 1989. Pág. 25 a 32.

²⁵ *Ibíd.*

estratégicos, programas y proyectos de mayor alcance, en correlación con el horizonte y el dominio temporal del ocupante del rol.

Esta Tesis constata que, un proyecto empresario a medida que crece debe ser gerenciado con lapsos mayores de tiempo y con una determinada capacidad ²⁶ de trabajo que permita dar respuestas adecuadas a problemas más complejos. Es decir, la medida del trabajo del rol EP, en términos de ITD, es más grande con el fin de alcanzar y sostener estadios evolutivos superiores de la empresa. ²⁷

Las hipótesis de la investigación

- La necesidad de introducir el principio de *responsabilidad* ²⁸ en la empresa obedece a un requerimiento organizacional para desarrollar la empresa.
- Cuanto más grande es la empresa, más nítida es la diferencia entre las posiciones de Presidente y Ejecutivo Principal; en el caso de roles distintos ocupados por personas distintas.
- Hay una correlación positiva entre el Intervalo Temporal de Discrecionalidad del rol Ejecutivo Principal y el tamaño de la empresa, el ámbito de los negocios y la complejidad del proyecto empresario.

Breve comentario sobre las hipótesis

Si la tarea más larga en el tiempo, asumida por el Ejecutivo Principal en la empresa grande, de cinco niveles o más, coincide con el tiempo de cumplimiento del proyecto empresario, entonces se puede afirmar que esta posición ejecutiva es *plena* en su *responsabilidad* y, por lo tanto, la más alta de la empresa. Así, una empresa mundializada deberá ser conducida por un Ejecutivo Principal de nivel de capacidad diferencial mayor, que el EP de una empresa regional (zona económica mundial) y que el EP de una empresa nacional.

A través del ITD se obtiene una medida objetiva del nivel de trabajo. Este dato clave pone en evidencia el valor agregado del EP a la empresa. De esta manera es posible inferir el desarrollo futuro de la empresa de acuerdo con la capacidad de dirección actualmente instalada.

El liderazgo del EP es contextual, es decir que siempre está referido a situaciones concretas de trabajo en las cuales ese liderazgo se despliega en su máximo potencial. No obstante, es importante tener en cuenta que el ITD del EP no se relaciona con el tipo de negocios que realiza la empresa, sino con el alcance que tienen los mismos.

26 La capacidad es definida por Gillian Stamp como “la aptitud general para pautar y ordenar la experiencia en el espacio-tiempo” En Jaques, E. La forma del tiempo (1984) Paidós, Buenos Aires. Nota al pie, Pág. 168. La capacidad de trabajo es la aplicación de esa capacidad en situaciones concretas de trabajo. Luego, Jaques diferencia la capacidad aplicada actual (CA) y la capacidad potencial (CP) de la persona en el trabajo.

27 El análisis comparado de los niveles ejecutivos locales con los mundializados constituye uno de los caminos posibles para visualizar y construir, en el futuro, el mapa del potencial humano requerido para este rol en el proceso de desarrollo empresarial. En esta perspectiva, esta Tesis constituye una referencia para continuar la investigación sobre los roles de alta dirección y los requisitos para la optimización de la conducción empresarial.

28 Responsabilidad de acuerdo al marco conceptual de la Organización requerida del Dr. Elliott Jaques.

Es frecuente asociar la velocidad del cambio en los mercados y las condiciones que rodean a la empresa, con la disminución del ITD del EP. Esto constituye un error de análisis que puede poner en riesgo a la empresa.²⁹

La profesionalización de los roles de alta gerencia en la organización es necesaria para alcanzar la competitividad, en especial para las empresas familiares grandes argentinas. Además, cuanto mayor es la complejidad de las actividades de la empresa, más necesaria es la determinación transparente y precisa de la Jerarquía de Responsabilidad Gerencial empezando por los roles de la alta dirección y las responsabilidades del Gobierno Corporativo.

Para ello, la Organización requerida es condición necesaria para alcanzar la competitividad, en tanto que constituye el motor interno adecuado que hace funcionar la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

3. MÉTODO

Esta investigación pone el foco y alerta sobre la importancia capital de la organización empresaria como motor del desarrollo. La dirección de la organización, entonces, a los efectos de una exploración profunda, debe ser abordada con aquellos instrumentos que provengan de una sólida base conceptual y metodológica.

Los conceptos del Dr. Elliott Jaques son considerados imprescindibles para entender qué roles y qué niveles de trabajo se precisan, en términos organizacionales, para provocar saltos cualitativos de creciente competitividad en las empresas, en los sectores y en la producción en general.

Para entender qué trabajo hace el EP fue necesario contar con una asunción previa del ITD del rol, o del horizonte temporal aplicado al trabajo. A partir de esta aproximación tentativa se realizaron veintidós entrevistas que arrojaron datos, algunos indiciarios y otros directos, acerca del trabajo del EP y su complejidad.

Las condiciones del tema

Esta Tesis se refiere a las experiencias prácticas de los EP de grandes compañías en su trabajo gerencial, en las cuales toman decisiones estratégicas y asumen compromisos económicos de trascendencia en el largo plazo. Se trata, en consecuencia, de una investigación científica sobre un material “vivo”, actual, complejo y en permanente cambio, sincronizado con el ritmo del contexto que lo contiene. La aproximación a cada uno de los casos mediante el trabajo heurístico previo y la entrevista ‘cara a cara’ implica al investigador de manera directa en el proceso. A su vez, la delimitación definitiva del tema es una parte del proceso de investigación.

A partir del recorte poblacional original, definición aproximada del colectivo de los EP, y luego del procesamiento del trabajo de campo, se obtuvo la focalización nítida del rol con la especificación de sus características. Posteriormente se contrastaron los datos obtenidos con el encuadre analítico-organizacional del marco conceptual. Se pueden

²⁹ Este problema está relacionado, a su vez, con el aplastamiento o adelgazamiento de la estructura en las operaciones de redimensionamiento en los años 1990. Por otra parte, el problema del hundimiento de la cúspide gerencial es señalado por Jaques (2000: 46-47).

distinguir, entonces, dos enfoques complementarios en la investigación: uno cualitativo de recolección de atributos y otro de medición de propiedades.³⁰

Para explorar un puesto de trabajo es necesario contar con tres fuentes de información: el ITD del rol; la complejidad del trabajo; y la capacidad de quien lo ocupa. En los puestos de la línea jerárquica, en organizaciones de seis estratos, hasta el nivel V se cuenta siempre con el jefe y el jefe del jefe, quienes dan testimonio de sus observaciones sobre el trabajo y las propiedades del rol y atributos del ocupante.

En el caso de los EP la investigación adquiere condiciones particulares. En principio, si bien el EP posee el marco referencial de su actividad a través de los lineamientos dados por el Directorio, sólo él mismo puede dar testimonio de su propio trabajo y, a través de los indicios que emergen, el investigador puede inferir cuáles son sus propiedades.

Desde esta perspectiva, la capacidad requerida del rol EP se ha inferido en forma genérica desde la complejidad del trabajo y el ITD presunto, para las distintas situaciones y etapas evolutivas de las compañías, en base a los testimonios de los entrevistados. Asimismo, no se ha usado la técnica de análisis del discurso³¹ para determinar la capacidad del EP. Para tales estudios se suelen modificar los datos del ejecutivo y su compañía a fin de preservar su identidad. En cambio, lo que se ha buscado en esta Tesis es caracterizar el nivel de la posición en relación con distintos proyectos empresarios de tamaño grande con origen en el medio local.

4. DESARROLLO

4.1 Precisiones históricas para comprender el contexto actual.

Las actividades productivas en la Argentina

En la Argentina, desde hace dos siglos, las generosas cosechas de la pampa húmeda han permitido realizar exportaciones de carnes y cereales a las naciones del mundo. Sus cualidades naturales, con población escasa y precios externos atractivos, hicieron posible un ingreso *per cápita* elevado.

Con el correr del tiempo la situación cambió, el país perdió su ventaja relativa en manos de otros productores agrícolas mundiales que se hicieron competitivos en calidad y precios. El intercambio comercial continuó, pero cada vez fue menor el poder de compra del país y mayor la cantidad de población para repartir los excedentes. Las ofertas adicionales ya no podían ser pagadas a los precios del pasado, la única manera de acceder a la riqueza era siguiendo los pasos del desarrollo industrial.³²

El sentido del camino recorrido por la producción nacional no se lo puede buscar en los aspectos económicos aislados, sino incluyendo el plano político y social. La condición compleja y especializada del tema, pero sustantiva para comprender el porqué de las

³⁰ Los atributos son los juicios u opiniones que emiten las personas con respecto a las cosas. En tanto, las propiedades son las características que forman parte integral de una entidad. Jaques, E. (2000) op. cit. Pág. 366.

³¹ Ver en Jaques, Elliott y Cason, Kathryn (1994) *Human capability. A study of individual potential and its application*. Cason Hall & Co. Publishers. Falls Church, VA. USA.

³² Schvarzer, Jorge (1996) *La industria que supimos conseguir*. Planeta, Buenos Aires.

pocas grandes empresas en la Argentina de hoy, se presenta en un esquema general que reproduce el derrotero seguido por la industria desde 1880 hasta el año 2000.

La industria no avanza sin enfrentar resistencias, siempre hubo intereses opuestos que se sintieron afectados, pero este argumento resulta insuficiente cuando se trata de justificar el fracaso. Los modelos de desarrollo son posibles de emular si se toman las medidas adecuadas al contexto. Esas medidas no vienen de afuera de cada país sino que deben nacer y ser consensuadas por el conjunto de los partícipes sociales internos. La crisis de la deuda iniciada en la Argentina en 1981 marcó el comienzo de un largo periodo de ajuste caótico signado por la inflación. El desequilibrio afectó a los gobiernos electos y su impacto pudo leerse en la rotación de ministros y equipos de gabinete. Schvarzer (1996:314)

Tabla 3: Esquema simplificado de las fases de desarrollo industrial argentino (1880-2000)

Periodo	1880 – 1929	1930 – 1978	1979 - 1990	1991 – 2000
Empresa /entorno	Agro-exportador con industrialización incipiente.	Modelo sustitutivo de importaciones-orientado al Mercado interno	Aperturista con reestructuración y globalización	Globalización productiva y financiera. Apertura salvaje. Reestructuración de los mercados emergentes Fusión, venta de empresas.
Escenario Internacional	Consolidación industrial. Hegemonía Británica en la producción y las finanzas.	Producción fordista. Hegemonía americana y aparición de “NICs” Mercados protegidos	Organización flexible. Crecimiento de Alemania, Japón y el sudeste asiático. Bloques económicos Globalización y concentración de la producción. Internacionalización financiera.	Tendencia general a la concentración a gran escala. Crisis de impacto global en: Asia, Rusia, México, Brasil.
Inversión extranjera directa	Asociada a infraestructura, financiación y captación de las materias primas y los recursos primarios.	Asociada a la captación del mercado interno y los precios de los factores	Fuerte dinamismo asociado a la globalización, concentración y privatización	Alianzas estratégicas Adquisiciones y fusiones. Redes sistémicas de recursos, productos y servicios
Escenario local				
I. Marco global	Modelo agro exportador integrado al mundo con incipiente inducción a la industrialización Consolidación institucional Ciclo autorregulado	Industrialización sustitutiva de importaciones Fuerte participación estatal Regulación estatal	Programas permanentes de búsqueda de estabilización Apertura comercial y financiera Privatización y desregulación Transformación productiva con heterogeneidad creciente	Plan de Convertibilidad Apertura total Privatización y desregulación
II. Industrial				

1- Sectores dinámicos:	Alimentos Textiles Otros para el consumo interno	Automotores Otros metal-mecánicos Químicos	Acero y aluminio Petroquímica Pulpa y papel Aceites vegetales	Automotriz. Bienes durables de consumo Alimentos diferenciados. Servicios
2- Destino:	Exportación agroindustrial Mercado interno	Mercado interno	Exportación y mercado interno	MERCOSUR, mercado interno y externo
3- Origen tecnología:	Importación	Adaptación y desarrollo local de tecnologías alejadas de la mejores prácticas	Importación y adaptación a condiciones locales. Menor <i>brecha</i> tecnológica en algunos sectores	Compra y adaptación sin I &D propio. Escasos esfuerzos adaptativos locales
4- Organización tecno-productiva	Dual: sectores con tecnología de punta para exportación y otros semiartesanales para el mercado interno.	Series cortas con rezagos tecnológicos Fordismo Idiosincrásico.	Heterogeneidad: sectores con tecnologías y organización fordista Intentos de flexibilización y nuevas formas organizacionales.	Actualización en tecnología de producto. Incremento de ensamblaje de insumos y partes importadas. Escaso desarrollo de tecnologías de procesos. Avance de la flexibilización. Reestructuraciones totales. Achatamiento y achicamiento de la estructura productiva.
Empresas				
Líderes	Grandes empresas vinculadas a la exportación. Pymes semi- artesanales.	Empresas públicas. Filiales de empresas transnacionales y Pymes	Grandes empresas de capital nacional. Algunas Pymes. Filiales de empresas transnacionales.	Filiales de empresas transnacionales. Asentamiento de multinacionales en Brasil. Traslado de empresas argentinas a Brasil. Apertura y cierre de Pymes. Empresas embrionarias en Internet.
Formas de organización	Grupos y empresas familiares.	Empresas públicas. Empresas familiares Empresas transnacionales Empresas estatales Filiales de transnacionales	Multifirmas.	Conglomerados. (<i>Holdings</i>) Desarrollo incipiente de redes empresarias.
Funciones	Comercialización y producción Bienes primarios	(líderes del mercado local y marginales en los mercados internacionales Producción.	Producción, comercialización, financiación de bienes y servicios industriales.	Comercialización, financiación y servicios.

Elaboración propia sobre la base de Kosakoff; Ramos (2000) Kosakoff (1998) Bisang; Fuchs; Kosakoff. (1992)

4.2. Los Presidentes: análisis de tres casos

El Presidente de una compañía no tiene jefes ni se encuentra habitualmente en la Jerarquía de Responsabilidad Gerencial. Como está fuera de la estructura gerencial sólo es posible conocer su horizonte y dominio temporal aplicado en su trabajo a través de los planes, los programas y los proyectos que inicia y sostiene.

La visión se presenta en forma discontinua en el tiempo de las intenciones de una persona. Así, el Presidente puede hablar de su visión a cien años dando un salto en sus pensamientos. En cambio, para definir el horizonte temporal de una persona es necesario considerar desde qué nivel de capacidad lo está mirando; lo cual le permite dirigir el proyecto con continuidad. Por otra parte, el dominio temporal se puede observar en aquello que efectivamente está haciendo con un plazo de finalización fijado.

El primer Presidente analizado (67 años), es el *fundador* de una empresa de jubilaciones y pensiones (Administradora de Fondos de Jubilaciones y Pensiones, AFJP) que lidera el mercado, con aprox. 1200 personas empleadas. Está posicionado claramente como un Presidente de Directorio con funciones estratégicas. Sus pensamientos proyectados cincuenta años hacia adelante, lo llevan a buscar formas de inversión combinadas que le otorguen la máxima rentabilidad en el largo plazo, con el menor riesgo posible. Su constancia en los negocios le ha posibilitado concretar la adquisición de compañías para darle la escala adecuada al negocio. Su gestión se posiciona por encima del rol Ejecutivo Principal de la compañía, en el sentido que no está dirigiendo el negocio de todos los días aunque esté atento a él y recibiendo información constantemente.

En resumen, tiene un horizonte temporal de 50 años y un dominio, de un plazo marcado por las inversiones, de 30 años. Además, piensa que las próximas generaciones van a disfrutar los beneficios de su trabajo, aunque explica que él definitivamente no los va a poder ver.

El segundo caso analizado es el rol de Presidente en una empresa familiar dedicada al acero posicionada en tercer lugar de acuerdo a su facturación, con 3590 personas empleadas. Se comprueba que incluye funciones del rol Ejecutivo Principal. Ello se manifiesta cuando el entrevistado (49 años) habla del “día a día” o “hay que estar” refiriéndose a la tarea que lo ocupa.

De acuerdo con su trabajo actual, el Presidente explica la dificultad para levantar el ánimo de la gente, sobre todo cuando un proyecto entra en la meseta después de dos o tres años de su puesta en marcha. El objetivo clave de su gestión es conseguir la masa crítica de gente que apoye sus proyectos y que le permita continuar incorporando la innovación. Durante su gestión se comprometió con acciones directas y sostenidas en la reorganización de la empresa desde la estructura, los sistemas de información y contables y la larga tarea de la educación y preparación técnica del personal en toda la JRG.

Bajo su Presidencia esta compañía rediseñó completamente la estrategia competitiva con el fin de mantenerse en el mercado local y regionalizarse, luego del *shock* de cambio en la estructura de los negocios del país en los años 1990. Se puso el foco en el negocio tradicional y se desarrolló *en forma concéntrica*. Se realizaron innovaciones tecnológicas, se compraron trenes laminadores de última generación, se adaptaron los

productos a las necesidades cada vez más exigentes del mercado y se inauguraron servicios que eran impensables para la compañía antes de la reconversión.

En suma, se logró armar una empresa nueva dividida en *portafolio de negocios* con gerentes *respondibles* por los resultados de cada unidad. Para ello se retiró a la familia de la JRG.

La empresa se dedicó a aquello que mejor sabía hacer, creó valor para el cliente, aseguró tecnología de punta y calidad, trabajó sobre la confianza de los mercados, y reinventó la organización. Eso es lo que le dio una nueva plataforma de lanzamiento en el país, en el marco de la convertibilidad y la flexibilidad de la apertura económica en los últimos diez años.

Con esa nueva plataforma y consolidando la compañía en el mercado interno, empezó una etapa de crecimiento hacia fuera, hacia la región MERCOSUR³³. La empresa fue preparada para competir en el mercado local con los productos brasileños. A su vez, se asentó en Brasil, “lugar donde siempre estuvieron cómodos”, según expresó su Presidente, con la compra de activos para lograr una presencia regional mejor definida.

El horizonte temporal del Presidente se ubica en 50 años. Este se manifiesta cuando explica que un cambio tecnológico, como el reemplazo del acero, lo obligaría a rediseñar la compañía con, al menos, 45 años de anticipación. Por otro lado, el dominio temporal coincide con el nivel del cargo con un ITD de 25 años para un Presidente Ejecutivo según el diseño organizacional *Requisite Organization* desarrollado en la compañía desde 1992.

El tercer entrevistado es Presidente del Directorio de una empresa familiar de medios de Argentina, con aprox. 900 personas empleadas. Su función es definida por él mismo como representante de la compañía. En la etapa de maduración de la compañía la presencia de un Presidente joven (alrededor de 40 años) le imprime una imagen fuerte de renovación, que, además, se acompaña con hechos concretos verificables, tales como: la instalación de la nueva planta; las adquisiciones de medios y; los nuevos negocios emergentes en el campo de las comunicaciones. La tensión entre lo que nace y lo que permanece se ha sabido manejar estratégicamente en esta compañía que se halla en un estado de sucesión avanzado: *la confederación de primos*. Lank y Neubauer (1999:82)

Este Presidente es la cara visible de la empresa y se ocupa de evaluar cada una de las decisiones estratégicas junto al Directorio. No obstante, como política la empresa sostiene públicamente acciones para la reafirmación de valores. Estas tareas las conduce sólo su Presidente.

El Presidente es responsable por el contenido de los editoriales del diario principal que es el negocio tradicional de la empresa, el cual tiene como característica un perfil de formador de la opinión pública. Por ello, más allá de los negocios *en conglomerado* que hoy posee la compañía, el aspecto que la distingue es la línea doctrinaria que se sostiene de cara al futuro. En esta perspectiva, la visión del entrevistado es de largo alcance, tanto por la proyección futura de los negocios, como por la condición del diario de ser una tribuna de opinión pública reconocida por casi cien años.

Respecto del dominio temporal del entrevistado está señalado por el Plan Estratégico a diez años. En tanto, los nuevos emprendimientos que, como unidades de negocios

³³ Mercado Común del Sur: Mercado Común entre la República Argentina, la República Federativa del Brasil, la República del Paraguay y la República Oriental del Uruguay.

se van sumando a la compañía, demandan niveles gerenciales definidos por un ITD de 10 años en adelante. A diferencia del caso anterior, este Presidente no ha asumido funciones de Ejecutivo Principal. Este rol lo ejerce un hermano, quién también es miembro del Directorio.

En síntesis, es remarcable que en compañías completamente diferentes se hicieron fuertes cambios a partir del año 1992. En la primera compañía (AFJP) ese mismo año se comenzó a desarrollar un negocio completamente nuevo, sin precedentes en el país.

En cuanto a la empresa de medios, 1992 marca el momento crucial de redefinición de su misión. Mas tarde, en 1995 se realiza el Plan Estratégico de la compañía que aún está vigente y en 1996 se hace cargo de la Presidencia del Directorio el actual Presidente, quien ha sido reelegido cada año desde entonces.

Los Presidentes, luego de una extensa labor en distintas posiciones, acompañan y se ponen a la cabeza del proceso de reestructuración y el relanzamiento de sus respectivas compañías.

Lejos de ser una coincidencia, en ese año 1992, y los siguientes, muchas empresas familiares y no familiares debieron decidir sus destinos en la Argentina.

Las empresas citadas, en las etapas *del fundador*, *de la asociación de hermanos*, y *de la dinastía* respectivamente, dieron batalla a la apertura salvaje de los mercados a partir del Plan de Convertibilidad del Gobierno Nacional. La liquidación, la fusión y los redimensionamientos de las compañías familiares por el cambio en las reglas de juego, fueron las consecuencias habituales que la globalización de la economía trajo aparejada en el contexto argentino.

Sin duda, en las tres compañías señaladas emergieron los líderes emprendedores que la situación exigía. Aunque se desconoce cómo van a evolucionar debido a la alta inestabilidad del medio argentino, sí se puede afirmar que estos tres Presidentes se han sabido conducir como "pilotos de tormentas".

4.3. Algunos resultados de las entrevistas

El puesto del Ejecutivo Principal es unitario. En este tema se observa una confluencia de opiniones. El rol debe ser *respondible* individualmente y, no es reemplazable por un grupo o cuerpo.

La terminología que se emplea es distinta a la OR (Organización Requerida), pues los entrevistados mencionan la responsabilidad ejecutiva y gerencial pero no se usa la expresión *accountability*. De todos modos, sí queda claro que se maneja el concepto de responsabilidad del jefe por el trabajo del subordinado cuando se menciona que "si algo sale mal, la culpa la tiene el jefe". Es decir que, se pone de manifiesto el hacerse responsable ante terceros por el trabajo del personal a cargo.

Los ex Ejecutivos Principales y ex ejecutivos entrevistados no usan con frecuencia la terminología inglesa al describir las funciones de dirección, como la usan los ejecutivos actuales. Sí, se puede apreciar un lenguaje propio de la profesión con origen en la ingeniería y, en segundo término, en la administración de empresas, en relación con el nivel de trabajo en las posiciones ejecutivas que ocuparon.

La forma de nombrar al dueño de la empresa, según los testimonios, era con la palabra *patrón*, en todos los niveles. La presencia de esta palabra indicaría una forma

de relación característica entre empleador y empleado. Para Atschul³⁴ significaría una forma autoritaria propia de los orígenes de nuestra forma de liderazgo local. Todavía hoy, según el citado estudio, se encontraría vigente este tipo de conducción, subyacentes a las estructuras y los procedimientos con formatos participativos.

En los relatos de los ejecutivos entrevistados se pueden verificar comportamientos laborales y formas de conducción de las empresas de acuerdo al momento histórico al que pertenecen. En este sentido, la disponibilidad de tiempo para tomar las decisiones, los planes de carrera y la estabilidad de las organizaciones fueron señaladas como condiciones de un periodo particular. El relato de estas circunstancias intenta echar luz sobre aspectos que se repiten en los comportamientos de los ejecutivos pertenecientes a una época ya pasada.

El Ejecutivo Principal entre reyes y príncipes

Como señala Whitney³⁵, citando a Shakespeare, “inquieta descansa la cabeza que lleva una corona”. La condición del EP de una empresa familiar, sea o no de la familia, no es precisamente de comodidad. Al igual que en los reinos y los principados, el hecho de la superposición de organizaciones, la empresaria y la familiar, le da un matiz diferente al eterno problema de la lucha por el poder.

En ocasión de una visita a un Ejecutivo Principal profesional, no perteneciente a la familia, pudimos observar como, dentro de su propia oficina, tenía instalado su escritorio el sobrino del dueño. Por una puerta lateral que comunicaba con el despacho del dueño, este entraba y salía a discreción, irrumpiendo y dando órdenes en diferentes niveles de decisión. Esta es una escena típica de las empresas familiares que no avanzan en el proceso de profesionalización, aun con las mejores intenciones. Como era de esperar, el EP no fue autorizado por el dueño para realizar la entrevista y el caso no se analiza en esta Tesis.

Estas situaciones *antirrequeridas* terminan por quebrar la estructura, no sin antes enfermar a la gente. La metáfora que Jaques usa en los casos en que el jefe está demasiado próximo, en este caso el dueño o patrón, es: “le respira en el cuello”. La idea contribuye a entender la presión anormal que sobre el EP ejerce el dueño y su descendencia, cuando la familia se resiste en los hechos a profesionalizar el gerenciamiento.

4.4 Las escaleras de aprendizaje y los cambios del rol Ejecutivo Principal

La empresa de electrodos

El caso se enmarca dentro de las empresas de origen nacional. Nació como una pequeña empresa y a lo largo de 30 años evolucionó hasta convertirse en una productora y exportadora metalmecánica con desarrollo tecnológico propio. La empresa perteneció a un grupo nacional y tuvo una historia de conducción calificada y crecimiento sostenido que la llevó a ser apetecible para el *holding* que la adquirió.

³⁴ Atschul, Carlos (1999) Leadership and managerial practice in Argentine. Conducción y prácticas gerenciales en la Argentina. Capítulo introductorio, Wharton School of Business. University of Pennsylvania. UBA. IDEA.

³⁵ Whitney, John O.; Packer, Tina (2000) Power plays. Shakespeare's lessons in leadership and management. Simon y Shuster, New York. “Uneasy lies the head that wears a crown”. Pág. 55.

El último Ejecutivo Principal, conocedor profundo de la práctica *jaquesiana*, a través del *racconto* de los hechos más sobresalientes de su gestión, nos facilitó un material inédito que nos permitió hacer reflexiones sobre el rol bajo estudio dentro del encuadre teórico y metodológico del Dr. Elliott Jaques.

Si bien la empresa se la podría considerar mediana, tanto por su personal de 500 personas, como por su facturación de 40 millones de dólares anuales, el caso aporta la perspectiva particular como unidad de negocios de un grupo empresario de envergadura.

Esta empresa desarrolló tecnología propia. Con tal propósito se formó un equipo de I&D (investigación y desarrollo). En un principio, la capacidad de los proveedores tecnológicos estaba a una distancia considerable de sus desarrollos internos. Con el tiempo, a través de un proceso de aprendizaje se emparejaron las posiciones.

La empresa realizó el aprendizaje tecnológico, el crecimiento en la región, y la internacionalización de su producción. La designación del EP, de Nivel V, fue parte del proceso de reconversión organizacional de la compañía por la Organización Requerida (OR).

El caso tiene la particularidad de mostrar cómo el Gerente de Tecnología pasó a ocupar el rol de Ejecutivo Principal de la compañía. Esto implicó contar con una serie de herramientas gerenciales que el entrevistado fue adquiriendo en el proceso de “hacerse cargo” de la gestión.

Las etapas de desarrollo productivo para exportar y el nivel requerido del rol EP

En el contexto de una economía abierta y globalizada, la producción en diversos sectores de la industria ha sido estudiada con diferentes modelos regionales (mundiales). En particular, en el modelo asiático y para distintas etapas evolutivas dirigidas hacia la conquista de los mercados competitivos, abordado por Soifer R. J. (1998), Galhardi, R. (1998), Hobday (1995)³⁶ se muestra el nivel de trabajo y las competencias tecnológicas. A ello hemos agregado, en una segunda tabla, los estratos organizacionales requeridos para cada etapa evolutiva.

La tabla adjunta muestra el gradiente de posibilidades tecnológicas, el incremento de la complejidad de la tarea y las calificaciones requeridas para realizarla. El estudio parte de una especialización mínima y, llega hasta la asunción de competencias complejas de investigación y desarrollo con especializaciones avanzadas en el sector de equipos electrónicos.

³⁶ El concepto fue tomado de Soifer, R. (1998) “Conductas tecnológicas nacionales y trabajo: tipologías, contenidos, políticas relevantes e implicancias” en *4º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo (ASET)* 4-6 de noviembre, 1998. Buenos Aires. Galhardi, R (1998) “Cambio de las estructuras ocupacionales y desarrollo de los recursos humanos. Implicancias para la integración regional y global de los países en desarrollo” en OIT (1998) *Reestructuración, integración y mercado laboral. Crecimiento y calidad del empleo en economías abiertas*. Ginebra. Pág. 241. Y en Hobday, Michael (1995) “East Asian latecomer firms. Learning the technology of electronics” en *World Development Report 1996/97 National Policies in a Global Context*, OIT, Ginebra.

Tabla 4: Etapas sucesivas, según las competencias tecnológicas demandadas

Etapas de exportación	Especializaciones demandadas
<p>1 EPZ <i>Export processing assembly</i></p> <p>–Ensamble para exportaciones. Armado de bienes manufacturados simples a partir de componentes importados. (generalmente en plantas de propiedad extranjera) Mano de obra intensiva.</p>	<p>Calificaciones de armado. Calificaciones de producción básicas y de bajo costo.</p>
<p>2 CSS <i>Component supply contracting</i></p> <p>–Subcontratación para suministro de componentes. Fabricación y exportación de partes. (armado final en países en desarrollo)</p>	<p>Especializaciones básicas de fabricación. Calificaciones de proceso de alta calidad y bajo costo. Capacidades incrementales de proceso para lograr calidad y rapidez.</p>
<p>3 OEM <i>Original equipment manufacturing</i></p> <p>–Fabricación de equipos originales. Producción de bienes de consumo originales por parte de fabricantes contratados. (que dirigen fábricas de su propiedad local en países en desarrollo)</p>	<p>Capacidades de innovación de procesos para mejoras incrementales en el proceso de producción. Capacidades de diseño de producto (limitadas)</p>
<p>4 ODM <i>Original desing and manufacturing</i></p> <p>–Diseño y fabricación originales. Tareas de diseño de detalle y proceso de productos realizados para producir un bien conforme al diseño original proporcionado por el comprador extranjero o ETN.</p>	<p>Capacidades de innovación de productos. Capacidades avanzadas de diseño de producto aplicadas a diseños incrementales y no a innovación líder de productos basada en investigación y desarrollo.</p>
<p>5 OBM <i>Original brand name manufacturing</i></p> <p>–Fabricación con marca propia. La exportación de marcas locales de bienes terminados se produce cuando la empresa vende bienes con su propia marca y captura más del valor agregado post-producción</p>	<p>Capacidades competitivas de I&D Especializaciones avanzadas de producto-proceso</p>

Fuente: Soifer, R. J. (1998); Gailhardi, R. (1998); Hobday, M. (1995)

Las llamadas “escaleras de aprendizaje tecnológico” de los sectores (Soifer, 1998), en el modelo de desarrollo asiático, constituyen un verdadero paradigma de transformación. La complejidad de la tarea varía en relación con la etapa de desarrollo incluyendo aprendizajes y capacidad productiva, así como las propiedades del rol EP. En el momento de la transición entre una etapa (productiva y de exportación) a otra se debe hacer el cambio del EP para posibilitar el crecimiento organizacional de la empresa acorde a la nueva combinatoria estratégica a implantar.³⁷ El EP hace variar toda la Jerarquía de Responsabilidad Gerencial. De este modo, la estructura se va

³⁷ Freije Uriarte, A. op. cit. (1995) Insiste en el hecho de que las estrategias nunca son aisladas sino una combinatoria de ellas, las cuales permiten tomar las decisiones efectivas en ese nivel.

estirando hasta alcanzar el nivel requerido por el proyecto empresarial, de acuerdo con la etapa evolutiva en que se encuentre.

Tabla 5: Ejemplo de las etapas de desarrollo en una empresa de exportación

Etapas de producción para exportación	Especializaciones	Estratos organizacionales requeridos presuntos	Complejidad del trabajo del EP, de acuerdo al estrato presunto
EPZ Ensamble para exportación.	Ensamble.	II ITD: 1 año	Acumulación diagnóstica. (acumulación de datos y diagnóstico)
CSS Subcontratación para suministro de componentes.	Suministro de componentes.	III ITD: 2 años	Crear caminos alternativos. (construcción de otras rutas hacia las metas)
OEM Fabricación de equipos originales.	Manufactura subsidiaria.	IV ITD: 5 años	Proceso en paralelo, caminos múltiples.
ODM Diseño y fabricación originales.	Diseño de partes de detalle de productos. (sin I&D)	IV ITD: 5 años	Proceso en paralelo, caminos múltiples.
OBM Fabricación con marca propia.	Investigación y desarrollo. Especialización avanzada producto-proceso.	V ITD: 10 años	Evaluar consecuencias en todos los niveles. (evaluación práctica de las consecuencias inmediatas y generales de los cambios en cualquier punto del sistema) Gerenciar unidades estratégicas de negocios. (UEN)

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al marco conceptual de Jaques, E. (1996) (2000:209) y de Soifer, R. J. (1998); Gailhardi, R. (1998); Hobday, M. (1995).

Obsérvese que en el nivel II, el trabajo gerencial exige la acumulación y articulación de datos significativos para alcanzar la producción y, el juicio diagnóstico basado en la interpretación de tales datos. En cambio, en el nivel III, el trabajo consiste en el uso del procesamiento en serie para la construcción y elección de un plan que equilibre los requerimientos futuros con la actividad actual y, el mantenimiento en reserva de otros planes que podrían ponerse en práctica si el seleccionado no funciona.

El nivel IV requiere emprender una cantidad de proyectos interactivos y ajustarlos recíprocamente. Mientras, el nivel V requiere la apreciación sensorio - motriz continua del modo en que los cambios se producen. Se conducen así acciones directas que toman en cuenta las consecuencias inmediatas y mediatas probables que van a ir sucediéndose, en cascada, a lo largo de todo el sistema.

Conclusiones sobre la empresa de electrodos

De continuar con su expansión, la empresa de electrodos analizada, hubiese requerido una posición de EP de nivel VI, para la exploración permanente del entorno a fin de identificar e influir favorablemente en cualquier desarrollo que pudiera ser significativo para los proyectos que se tenían programados. Y, en el caso de desarrollarse hasta el punto de constituirse como empresa independiente, hubiese sido necesario crear el EP de nivel VII. Ello implicaría tomar decisiones sobre opciones estratégicas propias en el ámbito mundial y la creación de unidades de negocios por medio de la adquisición, fusión o emprendimientos conjuntos. Jaques (2000:208-210).

4.5 Desarrollo organizacional por tipo de empresa

El nivel del rol Ejecutivo Principal requerido en las empresas varía según el grupo de empresas, y de acuerdo al desarrollo alcanzado en los negocios. Como consecuencia se determina la configuración de la organización.

Los grupos de empresas presentados se aglutinan por el grado de exposición pública con que operan. Estos pertenecen a distintos rubros, según una clasificación usada por Etchart y Ansaldo (1999) para el estudio sobre la problemática del gobierno corporativo en la Argentina.

Tabla 6: Correspondencia entre los tipos de empresa, los estratos y las propiedades del rol Ejecutivo Principal

Tipo de empresa Estrato organizacional Requerido (presunto)	Características principales de las empresas	Propiedades requeridas del rol Ejecutivo Principal (presunto)
Subsidiarias de corporaciones Estrato V. (excepcionalmente de estrato VI y VII)	No cotizan en Argentina. Cotizan en bolsa extranjera. Respaldo internacional. Gestión extranjera, no responde a inversores locales. Gestión con <i>know how</i> .	EP profesionalizado extranjero o argentino. ITD: 5 a 10 años.
Empresas familiares. Estrato VII.	No cotizan actualmente en bolsa. (quizás a futuro) Posible emisor de deuda. Gestión familiar con diversidad en las capacidades de sus miembros. O bien, cotizan en bolsa: accionistas fuertes de gran influencia. Solape de "dividendos" con "sueldos" Alto costo del capital.	EP profesionalizado. ITD: 20 años en adelante hasta 50 años.
Empresas con un grupo reducido heterogéneo de dueños, sin <i>trading</i> . Estrato VI.	No cotizan en bolsa. Emisor de deuda. Inversiones institucionales. Reestructuración y cambios de gerenciamiento. Fuerte enfoque en crecimiento y flujo de caja. Fuerte seguimiento y disciplina	EP profesionalizado. ITD: 10 a 20 años.

	impuesta por un accionista. Empresas adquiridas por firmas de <i>Private Equity</i> .	
Empresas públicas con fragmentación media de capital y con <i>trading</i> . (accionistas minoritarios) 1 o 2 dueños fuertes. Estrato VII.	Cotizan en bolsa. Emisor de deuda. 1 o 2 accionistas fuertes con representación en el Directorio. Liquidez relativa en la acción. (inversiones a largo plazo) Alto costo del capital.	EP profesionalizado. ITD: 20 años en adelante hasta 50 años.

Fuente: Elaboración propia, datos propios y de Etchart y Ansaldo (1999)

En el cuadro se puede apreciar el desarrollo organizacional que requiere cada grupo de empresas, así como el nivel del rol Ejecutivo Principal presunto en coincidencia con dicha organización.

En las empresas subsidiarias se encuentran los roles Ejecutivos Principales locales, ocupados por argentinos o extranjeros, de nivel V, (excepcionalmente VI y VII), para las empresas grandes.

De acuerdo al encuadre teórico, la complejidad de quinto orden de tratamiento de la información implica una definición parcial del propio campo de actividad. Obsérvese que estas organizaciones dependen del *know how* dado por la casa central. En este nivel el rol exige definir el campo de operaciones para los demás niveles y modificar su propio campo de operaciones dentro de la política establecida por la matriz en el exterior. Los problemas específicos que se van presentando son ocasiones para ajustar el sistema de trabajo al contexto, e indican la necesidad de cambiar objetivos institucionales o proponer nuevas políticas para su gobierno.

Las situaciones de excepción en las empresas subsidiarias, con niveles gerenciales de estrato VI y VII, se dan porque, o bien tienen una fuerte producción y desarrollo local propio con exportaciones, o bien poseen gerencias que abarcan regiones como el MERCOSUR o América latina.

En las empresas con grupos reducidos de accionistas y también algunas subsidiarias, como las automotrices, aparecen los roles Ejecutivos Principales de sexto orden, caracterizado como el de la acumulación diagnóstica mundial. Las tareas de este orden no pueden ser contenidas dentro de sistemas. Constituye el trabajo de ejecutivos de la corporación, que no son sólo gerentes de la filial. En esta posición se tiene presente el valor total de la compañía. Se planea estratégicamente su reestructuración, liquidación, o traslado. Es el Ejecutivo Principal para una zona determinada del mundo.³⁸ El trabajo se inserta en un contexto dinámico de eventos políticos, económicos, sociales, tecnológicos e intelectuales del ámbito mundial. Un rol de este nivel evalúa las prioridades de inversión de la corporación con el fin de aumentar el valor de los bienes corporativos asegurando el desarrollo sostenido en el largo plazo.

En las empresas grandes familiares y en las empresas públicas en el nivel séptimo se toman las decisiones sobre la fundación de nuevas organizaciones, en un marco de autonomía total. Este es el nivel de los líderes ejecutivos y presidentes de las grandes compañías, quienes definen y sostienen la cultura y los valores corporativos. El trabajo consiste en construir juicios acerca de los requerimientos de la sociedad y decidir qué

³⁸ Tal es el caso Jonathan Holcomb, Presidente de DaimlerChrysler en Argentina.

instituciones crear o abastecer para satisfacerlos. Las proyecciones abarcan un lapso de tiempo desde 20 años en adelante. En este nivel hay cambios conceptuales que conducen a alternativas estratégicas únicas e irrepetibles. Así, el ejecutivo es *respondible* por los planes estratégicos alternativos para la creación de nuevos organismos unificados complejos, con la provisión de recursos financieros obtenidos en el mercado mundial.

5. CONCLUSIONES

Los testimonios de los entrevistados y las fuentes secundarias consultadas indican la necesidad de fortalecer aspectos competitivos generales de Argentina que establezcan una fuerte diferenciación con respecto a la situación actual. Ellos son, entre otros, *el fortalecimiento de las instituciones y el desarrollo del potencial humano en todos los niveles organizacionales*.

La investigación permanente y las acciones de mejoramiento sobre nuestros renglones competitivos constituyen las condiciones básicas, que en el futuro contribuirían sustantivamente al desarrollo económico y a la transformación de sus instrumentos primordiales: las organizaciones empresarias.

La teoría desarrollada por el Dr. Elliott Jaques resulta la más apropiada para entender el trabajo que realiza el Ejecutivo Principal. Así, desde una definición precisa de cada uno de los términos usados, fue posible comparar los roles y establecer diferencias significativas en las posiciones investigadas.

En la organización empresaria se aplica apropiadamente la relación de *responsabilidad*-autoridad siempre que involucre el análisis de tres niveles de trabajo: el subordinado, el jefe, y el jefe del jefe. En el caso del Ejecutivo Principal se tomó la unidad básica de tres niveles, involucrando la responsabilidad del cuerpo colegiado de quien depende.

La *responsabilidad* como proceso asegura la gobernabilidad de la organización, comienza a partir del Ejecutivo Principal de la empresa quien debe responder por los resultados ante el Directorio. Desde esta posición se despliega, en cascada de *responsabilidades*, un número estándar de niveles.

La *responsabilidad* es suficiente para definir el valor agregado del Ejecutivo Principal (EP) en la compañía porque obliga a especificar: “de qué tiene que hacerse cargo”; “qué debe hacer”; y “para cuándo lo tiene que hacer”. Además, en el proceso de “hacerse cargo” del trabajo se pone en evidencia si el nivel de autoridad gerencial es suficiente para realizarlo. Es decir, si el nivel de autoridad-*responsabilidad* coincide.

El EP como parte del gobierno corporativo es *respondible* ante el Directorio de la compañía, generalmente representado por su Presidente. En este sentido, los expertos consultados definieron, en su mayoría, la conveniencia de delimitar en forma clara los dos roles.

La *responsabilidad* del liderazgo tiene el sentido de lograr que la gente siga voluntariamente y con gusto el proyecto empresarial. Para ello, no basta con seguir a un líder como el *patrón*, sino que es necesario acompañarlo en un conjunto integrado con compromiso y desplegando la capacidad de cada uno. En los casos relacionados desde la década de los años 1950 hasta la fecha, se observa el tipo de liderazgo 1, de líderes y seguidores. El *patrón* era quien decidía cómo se invertía la “utilidad” de la

empresa. Los Directorios no estaban controlados de la manera que hoy lo exigen los inversionistas. Eran simbólicos o bien uno de los miembros en su carácter de Presidente también funcionaba como EP de la empresa.

Los estilos de liderazgo³⁹ no son relevantes para definir la correcta conducción de una organización. La mayoría de nuestras organizaciones poseen un liderazgo antirrequerido porque se manejan desde un estilo determinado, producto de nuestra historia y, no desde la teoría y el método organizacional.

Se comprueba que no hay un tipo de personalidad que concuerde con el rol EP. La variedad de experiencias relatadas en distintas compañías dan cuenta de personalidades opuestas con un desempeño equiparable en eficacia.

Las características de los Directorios han variado de la mano del nuevo escenario económico globalizado. Los inversores exigen una mayor transparencia en su funcionamiento. Además, en una tendencia que sigue creciendo, cada vez son más observados en conjunto el Gobierno Corporativo y, en particular, el Directorio y el Ejecutivo Principal. De allí que como contribución a la teoría se nombre como “El Directorio requerido” al Capítulo 5 de esta Tesis.

La problemática del Directorio en la Argentina emergió en la investigación a partir del aporte de dos entrevistados.⁴⁰ De acuerdo con sus testimonios, las consultoras de primera línea recomiendan transparentar el funcionamiento del Directorio en el medio local. Para el inversor en empresas jóvenes, dentro de sectores en crecimiento rápido, puede no ser tan importante un buen Gobierno Corporativo a la hora de su evaluación. En cambio, cuando se trata de empresas grandes y consolidadas como las que nos ocupan se tiene en cuenta, cada vez más, la calidad del Gobierno Corporativo para determinar su valor y decidir la inversión.

En Argentina hay un considerable número de directores *ad honorem*. Esto sugiere vínculos que los calificarían como ‘no independientes’, o en su defecto, cumpliendo un rol figurativo (Directorios de papel). En cualquier instancia se reforzaría la idea de que las empresas argentinas poseen Directorios *no requeridos*, lo cual implica menos confiabilidad para los inversores interesados en el largo plazo.

Sobre el impacto del contexto en la empresa

Entre la dirigencia empresaria argentina hay una marcada sensación de oportunidad perdida y de frustración. Los empresarios más importantes de la Argentina coincidían a principios del 2001 que la mayor carga tributaria, la ausencia de reformas de fondo y los debates políticos inconducentes, deterioraban al país frente a los inversores.

Este deterioro se hace explícito por la ausencia de una cantidad significativa de empresarios que permita reconstituir el tejido productivo. Trasponiendo el análisis de Ilya Prigogine⁴¹, a la turbulencia económica, podemos decir que, esta como fenómeno mundial coherente con la etapa avanzada de la globalización, no se equilibra en nuestro medio con ningún tipo de elemento ordenador.

³⁹ En particular el ‘carisma’ como modo de atracción que ejerce el líder.

⁴⁰ Alejandro Preusche y Alejandro Etchart

⁴¹ Prigogine, Ilya (1987). “El nacimiento del tiempo” Conferencia en el Progetto Cultura de Montedison, Roma.

Las empresas han adoptado distintas estrategias frente al ambiente que las contiene. Las sucesivas adaptaciones, los cambios de estructura, el cambio de actividad, y la disposición óptima de los recursos, no han alcanzado para sostener la supervivencia de las empresas ante la apertura de los mercados y la intensa competencia mundial. La amenaza permanente no les ha dado tiempo para revertir la situación. Las respuestas han derivado en comportamientos defensivos y muchas empresas han concluido en el *abandono* o el *escape*.

Las organizaciones son democráticas cuando poseen una cadena de *responsabilidad* legitimada por un proceso de participación y sanción iterativa. Pero, la condición externa básica que facilita la existencia de organizaciones democráticas es la existencia de variadas oportunidades de empleo. Se impulsa así la movilidad social y una mejor distribución de los beneficios de las actividades económicas.

El contexto argentino con su situación de desempleo, el cual genera inequidad no está preparado todavía para que surja la organización democrática y *filogénica*. Más bien, la situación es el caldo de cultivo propicio para el surgimiento de las organizaciones de trabajo en versiones degradadas, aquellas que Jaques denomina *paranoigénicas*.

El sistema económico-financiero de la Argentina es muy *inhóspito*, explica uno de los entrevistados. Los empresarios se quejan de que cuesta mantener el rumbo. A pesar de las inversiones en las compañías, estas se desmoronan de un día para el otro. Así, el esfuerzo personal y la energía puestos en el negocio no compensan los resultados que se alcanzan.

Los cambios de los estados de ánimo, de carácter intangible, son difíciles de sobrellevar. En Argentina, *el desánimo* de los últimos años en relación con la marcha de la economía y la falta de confianza en las instituciones son dificultades que afectan a las empresas y, les impiden concretar los cambios.

El EP tiene un proyecto empresario complejo que debe ser realizado a través de personas. Si las personas viven en una sociedad que tiene un problema de *confianza básica en sus instituciones*, es altamente probable que el personal tenga una *confianza limitada* hacia la empresa para la cual trabaja y el proyecto que propone.

En presencia de un contexto turbulento y de cambio permanente es insuficiente el EP con perfil administrativo o de funcionario. Prevalece la condición de empresario, es decir, aquel que realiza nuevas combinaciones. En el planteo *schumpeteriano* está presente el reconocimiento del horizonte temporal como condición de personas individuales o grupos para recorrer el camino hacia el perfeccionamiento de los negocios; en forma relativa al mundo circundante, las condiciones sociales y el estado del arte alcanzado. En esta instancia Schumpeter menciona, ya en 1911, la importancia del horizonte temporal en el desarrollo económico.

En aquel tiempo, Schumpeter ante la aparición de las grandes organizaciones empresarias, caracterizaba al empresario como un tipo especial de hombre, menos numeroso en la sociedad y que poseía la posibilidad objetiva de hacer esas combinaciones. En este sentido, tanto Jaques como Schumpeter señalan una conducta que es el motivo de una cantidad significativa de fenómenos económicos que deben ser analizados. En relación con las ventajas de las grandes empresas, estas innovan en forma más intensa que las más pequeñas. En especial, cuando los requerimientos de la innovación son grandes sumas de dinero, por ejemplo en tecnología de punta. Pero cuando la innovación no es intensiva en capital las pequeñas y las medianas empresas son altamente dinámicas, al hacer contribuciones tecnológicas importantes al desarrollo productivo. De allí que las grandes empresas

deberían estar interesadas en fomentar estas organizaciones y el *pool* de talentos que en ellas prospera.

Las empresas pequeñas y medianas dan vida al impulso innovador por una necesidad inmediata de subsistencia que la empresa grande enfrenta, pero en forma más tardía.

Desde Schumpeter a Garten el problema de la conducción empresarial se presenta complejo. La tolerancia a la incertidumbre que revela el EP en su trabajo es el hecho de tener que soportar ese *lapso de tensión* entre el comienzo y el fin del plan por él propuesto.

Los EP, con su extenso periodo de autonomía, deben regular el grado de ansiedad ante el trabajo. Aun cuando se muestren dinámicos y activos, su ansia no domina su actividad concreta, la cual pueden sostener en forma continua con resultados que podrán ser observados después de largos periodos de tiempo. En este sentido, lo que sí se puede observar sin dificultad es la *notable focalización* en la problemática de su empresa y en el entorno que la contiene.

Para el EP *el tiempo proyectado dentro del Plan estratégico conforma la medida objetiva de su trabajo*. Este es el Intervalo Temporal de Discrecionalidad (ITD) enunciado por Jaques, que en este puesto de trabajo se manifiesta a través de esta actividad principal que guía la conducción de la empresa. Entonces, el Plan Estratégico es el marco de trabajo gerencial del EP.

Testimonios de diferentes fuentes señalan que, la edad promedio de los EP ha bajado en nuestro medio. Algunos señalan que pasó de 50 a 40 años, otros que pasó de 40 a 30 años y hasta a 20 con las empresas de *Internet*. Sin embargo, haciendo un recorrido un poco más preciso se puede observar que el descenso de la edad promedio del ejecutivo se relaciona con una estructura limitada. De hecho las empresas de Internet que han crecido en el mercado no son gerenciadas por sus jóvenes fundadores, sino por ejecutivos profesionales.

Las competencias de alta complejidad que requiere una organización grande se desarrollan en un medio de inculturación mundial. El EP debe entender el mundo para solucionar los problemas de su empresa. Cuando un EP es pleno, maneja la totalidad del negocio, ello incluye la transmisión de la visión, la cultura y los valores. En este nivel hay diferencias apreciables de plenitud en relación al medio donde está operando.

Los entrevistados también hacen una distinción entre el fundador y los sucesores. A medida que se avanza en las etapas de sucesión habría una pérdida de autoridad por ausencia de aquel que fuera el creador de la empresa.

El EP debería acostumbrar a la organización, como parte de la cultura, a ser ambiciosa en sus deseos de mejorar, de crecer y de competir en escenarios cada vez más complejos y, con una visión de más largo plazo.

El EP a través del espíritu que imprime a su trabajo, el cual se advierte en el compromiso, *trasciende la figura de un administrador o gestor*. Es *respondible* por el progreso continuo y persistente, por el cumplimiento de los objetivos a más largo plazo y por la creación del efecto sinérgico de una buena comunicación en toda la organización.

La cultura empresarial se desarrolla desde el ejemplo que da el líder, en especial en la elección y conducción de la gente. Esta competencia, propia del EP, es un deber y un

derecho inalienable del EP, para que la organización funcione. En esta perspectiva, *una nueva cultura no se puede crear con asesores externos.*

El EP debe ser capaz de ver la totalidad del sistema que maneja y prever el futuro de la organización. Define todas las áreas clave de resultado que son relevantes para su organización y hace *responsibles* a los titulares de los cargos gerenciales. Así, cuando asume su rol de EP debe dejar la visión especializada de la realidad que, generalmente, poseía en los cargos anteriores. Esto se comprobó en el caso de la empresa de electrodos.

Un nuevo nivel organizacional adquiere sentido si se puede identificar el valor que agrega al trabajo. De poco sirve la información en manos de quien no es capaz de agregar valor a aquello que dice y hace. Por ello, más que como modo de agilizar las decisiones empresarias, opiniones críticas mencionan que la información podría contribuir a acentuar el subdesarrollo de la organización.

En el pasado, el EP podía encerrarse en una ‘torre de cristal’ y tomar las decisiones con la información que pedía a sus equipos. Estaba seguro de que había tiempo para hacer los ajustes, en caso de que las decisiones no fueran correctas. Ahora el tiempo del ajuste ya no existe, las condiciones de riesgo y la incertidumbre en que se realiza la toma de decisiones dejan escasos márgenes para las correcciones. De manera que la selección, la profundización y la confrontación de la información, así como el conocimiento y la experiencia del negocio son primordiales en el trabajo del EP.

Señalan los entrevistados que el objetivo de la empresa es durar. Sólo se dura cuando la atención está puesta en el futuro y se toman las decisiones para alcanzar ese futuro. Es necesario que el EP tome sus decisiones sumergiéndose profundamente en el problema a resolver. Para algunos, como lo señala un entrevistado, se trata del golpe de intuición que le indique el camino a seguir. Este ‘golpe de intuición’ aparece cuando el conocimiento, acerca del problema, es agudo.

Varios testimonios explican que el EP debe concentrarse en las decisiones estratégicas. Para ello, no debería asumir las funciones representativas, que en general corresponden al Presidente del Directorio; y no realizar tareas que son delegables en la estructura y le quitan efectividad en su trabajo.

Cada etapa de la evolución de la empresa exige un EP de características distintas. Así será diferente el nivel del EP cuando la empresa se encuentre en las etapas de “embrión”, “crecimiento”, “maduración” y “declinación”.

La constitución de la organización se determina de acuerdo al desarrollo alcanzado en los negocios que la empresa encara. Según este desarrollo, la complejidad de la tarea determina el rol del EP requerido.

Distintos tipos de empresas, de acuerdo a la exposición pública o al grado de desarrollo en la conquista de mercados cada vez más exigentes, demandan niveles diferenciales del rol EP. La complejidad de la tarea que las empresas realizan depende de su estatus en el mercado. Así, si son subsidiarias de corporaciones requieren niveles ejecutivos V y, excepcionalmente VI y VII consonantes con el desarrollo organizacional, que a su vez se corresponde con la complejidad del negocio que manejan.

De acuerdo al encuadre teórico usado, cada una de las complejidades tiene un tratamiento de la información distinto. Por lo pronto, si una compañía trae de la casa matriz el ‘cómo hacerlo’ (*know how*), no tiene razón de existir el nivel de investigación y

desarrollo. Pero sí puede haber un nivel equivalente para funciones de comercialización en la región MERCOSUR, por ejemplo.

Sobre la organización

Acorde con cada evolución de la empresa aparecen etapas características que los investigadores de la organización humana han estudiado usando diversos modelos. Algunos de ellos se presentan en el Capítulo 3 con el fin de reconocer, además, la complejidad adicional de la empresa familiar.

El aplanamiento de la estructura organizacional que se observa en el medio local con el objetivo de hacer liviana y ágil a la organización, tiene como consecuencia la disminución del ITD en todos los roles, empezando por los roles de conducción corporativa. Esto quiere decir que mediante la reestructuración, la función estratégica es de menor complejidad, o bien se encuentra en otra empresa. Este manejo es habitual en las adquisiciones y las fusiones que realizan los grupos inversores, quienes se convierten en controladores financieros y se hacen cargo del Gobierno Corporativo.

Si se trata de la eliminación de niveles gerenciales altos, esto indica que las empresas se embarcan en proyectos de corto plazo. Su significado es el achicamiento de la compañía en el mercado, antes que el desarrollo de su máximo potencial. En suma, no contar con roles ejecutivos altos limita el desarrollo organizacional de las compañías. Así, podemos concluir que, el aplanamiento de las organizaciones en realidad es un achicamiento de la empresa. Al menos en nuestro medio esta práctica indica una contracción de la actividad empresarial.

Pero, además, hay una incapacidad de reestructuración por causa de una mala *praxis*, donde aún no se definen con claridad: el rol, la función, la autoridad-*responsabilidad* de la organización y el prerrequisito de hacer transparente la función del Directorio.

Si bien hay una exigencia local en el gasto, el gusto y el hábito de compra del cliente, el desafío gerencial ante la apertura de los mercados es construir un equipo ejecutivo internacionalizado unido en su dedicación a la empresa. Los EP se enfrentan con el desafío de atender lo local con mentalidad global. Así los equipos gerenciales tienen que operar en tres dimensiones, local, regional y mundial, alcanzando un equilibrio entre ellas.

El rol EP de una empresa grande, excluida la supercorporación, tiene un Intervalo Temporal de Discrecionalidad (ITD) de 20 años en adelante. Acorde con su trabajo requiere conceptos integrales de comando. Desde esta posición puede desarrollar compañías para un ambiente mundial porque tiene dominio de la estrategia internacional. Esta es una tarea profesional. El gerente profesional debe ser capaz de conducir gente y, en el proceso, producir innovación.

El trabajo del EP se mide. Por lo tanto, la contribución que él hace con su trabajo es evaluable. Por la existencia misma del proyecto empresarial el EP es *responsable*, desde su implantación hasta su realización. Así, cuanto más grande es la inversión mayores son los plazos de amortización y de devolución, por lo tanto mayor es el tiempo de la previsión para conducir la empresa. En esta perspectiva, la respuesta eficaz de la organización depende del ITD del rol Ejecutivo Principal, la acomodación de los estratos de trabajo, y la expansión de la complejidad de cada nivel. Por el carácter *isomórfico* de las variables en estudio es posible determinar la organización requerida según el alcance del proyecto empresarial.

Los tres grandes proyectos empresarios presentados en el Capítulo 6 exponen ejemplos respecto de la correspondencia de los proyectos y, el marco temporal de los líderes que los dirigen. En este sentido, al entrevistar a los Presidentes con características de emprendedores se buscaron aquellas condiciones que enmarcan la actividad del rol Ejecutivo Principal.

Sobre las empresas familiares

Una muestra de la pérdida de los valores de familia y el ascenso de los valores del mercado es la desintegración actual de las empresas familiares en la Argentina. En este sentido, algunos de nuestros entrevistados pertenecientes a empresas familiares señalaron la diferencia sustantiva entre la empresa familiar y no familiar. Otros valores en juego como la herencia, la tradición, la lealtad, los sentimientos vinculares profundos y la pertenencia, constituyen las diferencias sustantivas en las empresas familiares.

Los entrevistados han hecho una reflexión sobre las oportunidades excepcionales que han tenido como miembros de una familia propietaria. Quienes sintieron la vocación y el compromiso con la empresa de la familia, tuvieron la posibilidad de capacitarse dentro de la organización desde su juventud y orientar sus estudios según el rol que más tarde desempeñarían.

Desde otra perspectiva, tanto los consultores como investigadores de empresas familiares coinciden en que hay una propensión al conflicto por fricciones que tienen lugar en las relaciones familiares y que terminan complicando el negocio familiar. El problema, según explican, se presenta cuando los protagonistas no se enfrentan con estos sentimientos hostiles y contradictorios, lo cual resiente la organización y hace más vulnerable al negocio. Por este motivo, entre otros, la mayoría de las empresas familiares no pasan de la segunda generación.

Algunos casos del medio local corroboran el hecho de que cuando los hijos reciben la empresa, los negocios se han hecho muy grandes y la administración obsoleta. Por lo general, la organización ha crecido tanto que es inmanejable y exige una reconversión estructural y de procesos, cambio de gente, capacitación, nuevos perfiles profesionales que deben ser contratados para atender las nuevas necesidades. Si a esto se le suma un medio hostil, las debilidades propias de la empresa familiar aumentan, así como los riesgos de una liquidación o venta en condiciones desfavorables. De esta manera, en nuestro medio se perdieron en los últimos diez años innumerables fuentes de trabajo provenientes de empresas familiares. Lo que quedaba de las empresas se repartió entre los parientes y *ha habido una voluntad de no querer seguir invirtiendo en el país*, salvo casos excepcionales.

La pérdida de la empresa como referente concreto de la tradición familiar muchas veces termina con las relaciones familiares que se seguían manteniendo gracias al negocio. Las situaciones familiares de conflicto son las fuentes de controversia más comunes dentro de las empresas familiares. Desde toda perspectiva son situaciones antirrequeridas que crean organizaciones *paranoigénicas*, verdaderos campos de contiendas que expulsan a las personas de mayor potencial y retrasan el crecimiento de la empresa.

Una manera de superar la crisis familiar en el contexto local ha sido montar unidades estratégicas de negocios independientes para cada uno de los hijos o miembros herederos aprovechando el efecto sinérgico de un emprendimiento afín al negocio

conocido. Esta estrategia *aumenta la flexibilidad del conglomerado* porque, cada nueva empresa, contribuye con sus resultados al negocio de partida y, cada miembro de la familia conserva su cuota de poder independiente. Muchas empresas adoptan esta estrategia en el momento de expandirse hacia nuevos mercados. Estas unidades más ágiles, de crecimiento rápido, tienen altas posibilidades de éxito al contar con el aval de la empresa del grupo familiar. La experiencia es similar a la propuesta de la empresa incubadora, pero dentro de un ámbito restringido a la familia.

Ante el conflicto universal de la empresa familiar, la mejor solución que se ha encontrado es la profesionalización de la gerencia. Para ello, el prerrequisito es retirar a todos los miembros de la familia de la JRG. Mientras más pronto se realiza esta operación en etapas tempranas de desarrollo, mayores son las posibilidades de supervivencia de la empresa a los embates del mercado. Uno de los casos presentados es una elocuente demostración de esta práctica.

Sobre el nivel de los Ejecutivos Principales

En relación con los niveles de los roles Ejecutivos Principales, existe una diferencia notable en sucesivos escalones de desarrollo, tratándose de empresas grandes. Así, el grupo de ejecutivos de empresas privadas, públicas, administradas dentro de un *holding* y, subsidiarias, tienen distintos niveles de ejecutivos. Desde un miembro de la familia no profesionalizado hasta un funcionario internacional de nivel V, VI o VII. Desde los ejecutivos dueños, miembros del Directorio, hasta los ejecutivos que no participan en el desarrollo de la estrategia corporativa o bien no asumen funciones ejecutivas plenas, los cargos y sus ocupantes están fuertemente condicionados por el contexto argentino. Aún los funcionarios internacionales, que se suponen similares en todo el mundo porque la casa matriz define la visión corporativa, la cultura y los valores, tienen el fuerte desafío de comprender la manera idiosincrásica de conducción de gente y de realización de los negocios en el país.

En el caso de la empresa de electrodos se muestra la evolución de una empresa muy pequeña que logró desarrollar tecnología original y, luego exportar con ventaja competitiva en América latina. Hemos podido seguir el desarrollo de la empresa en los últimos cinco años de su vida a través del testimonio de su último Ejecutivo Principal.

Para realizar la entrevista asumimos que el rol del Ejecutivo Principal tenía un ITD de 10 años, lo cual fue corroborado no sólo por el testimonio del EP, que cuenta con un entrenamiento específico en OR, sino a partir del repaso de las tareas que realizó durante su gestión.

A partir de este caso se logran completar aspectos relevantes de la capacitación de un EP para asumir su rol, además de los aspectos mencionados por los demás entrevistados: dominio técnico del negocio, competitividad, calidad, contrato psicológico de empleo y el modelo de la Organización Requerida (OR).

El nivel de los proveedores tecnológicos siempre estuvo a una distancia considerable de las posibilidades de desarrollo tecnológico interno. De manera que tuvo lugar un proceso de aprendizaje gradual hasta emparejar las posiciones e incluso superarlas con un desarrollo propio.

El conocimiento tecnológico alcanzado estaba en el centro de la estrategia ideada en el Directorio. De esta manera se promocionó al cargo de Gerente General [EP] al gerente de tecnología y se crearon nuevas unidades funcionales: las gerencias de

exportación y mercado interno comercial, la gerencia de tecnología y la gerencia de calidad de estrato IV.

El desarrollo de la empresa se debió a una continuidad de EP profesionales de primera línea. El ejemplo es válido para las empresas de familia que no contando entre sus miembros con un EP profesional, pueden seguir el camino de buscar dentro de la organización los perfiles de alto potencial. Para asegurar el éxito de la búsqueda es necesario que con varios años de anticipación se refuerce y desarrolle la reserva de talentos de la organización, tal como lo indica la práctica *jaquesiana*.

El cambio de enfoque en esta compañía se produce cuando los directivos comenzaron a ver el MERCOSUR como parte del mercado interno. La empresa tenía el desafío de mantener el liderazgo en un mercado grande ampliado respecto de la Argentina; lugar donde su crecimiento había llegado al máximo nivel de maduración.

Otros casos muestran que la capacidad del emprendedor se prueba en todas partes y que esta se manifiesta en cualquier rubro o sector. No hay un emprendedor apto para un determinado producto o servicio sino que donde la persona invierte su tiempo y esfuerzo alcanza siempre resultados exitosos.

La condición previa del EP es el conocimiento técnico del negocio que maneja y aquella inclinación entusiasta que lo hace involucrarse de tal modo que despliega completamente su capacidad, la vocación. No obstante, Jaques advierte que la vocación no ha sido investigada objetivamente y que la capacidad de la persona es lo único que se puede observar objetivamente bajo ciertas condiciones.

La calidad de emprendedor no siempre es parte del rol EP, pero debería serlo. Este es un tema para atender en los tiempos que se avecinan. Además, otros requerimientos del rol se vuelven complejos en la medida que la empresa entra en sociedades diferentes. Los EP tienen que entender nuevos contextos jurídicos y sociales, y vérselas con la equiparación de los niveles salariales internacionales, con los derechos humanos arrasados, con la protección ambiental y con los asuntos políticos de los grandes bloques de naciones.

Para América latina la posibilidad de emparejar las producciones más competitivas con los requerimientos de la internacionalización es un desafío que ya se debería asumir. La segunda etapa de la sustitución de importaciones demanda niveles gerenciales de conducción acordes a las más exigentes tendencias mundiales.

Cuanto más importante es la actividad de la empresa, más necesaria es la determinación transparente de la *responsabilidad* de los roles de alta dirección. La delegación hasta el mínimo nivel de la JRG es una falacia. El grado de internacionalización y competitividad global alcanzada necesita niveles gerenciales altos, incluso bien remunerados en niveles de investigación y desarrollo, y de comercialización, cuyo profesionalismo es una condición básica del éxito sostenido de la empresa.

A la pregunta de si hay otras razones que subyacen a la fusión, venta y liquidación de las empresas grandes familiares argentinas, podemos responder que según nuestros entrevistados la mayoría de las empresas familiares no ha sabido recorrer el camino de la transformación que exige el desarrollo y los duros desafíos de la apertura económica. Es decir, de alguna manera, varios entrevistados repiten que la baja calidad de la dirigencia empresaria argentina es notoria y, que esta sería una de las causas por las cuales no se han podido mantener en el mercado.

Otras observaciones

Las organizaciones de estrato V planean a diez años con comodidad. A partir de ese lapso, los ejecutivos consultados le llaman la 'bola de cristal' o 'hacer futurología' porque más allá de los diez años el futuro 'se ve borroso', según explican. Es decir, que este es el límite de la capacidad de organizar la complejidad con una planificación que contemple recursos y presupuestos concretos, tal como lo expresa Jaques en su libro.

En los sistemas totales unificados, en los casos presentados, las unidades estratégicas de negocios operan cada una dirigida por un Ejecutivo *respondible* ante un Gobierno Corporativo completamente desarrollado y central. Este se ocupa de los grandes lineamientos estratégicos y de la aprobación de los planes estratégicos de las unidades desde la casa matriz.

La presencia cercana del dueño de la empresa marca una profunda diferencia, evidente en las entrevistas, entre las compañías de una familia y la subsidiaria multinacional. Aislado el factor contexto, ya que se tomaron ejemplos de épocas de cierta estabilidad en los negocios, se observa que una instancia de aprobación próxima hace más dinámica la toma de decisiones. La presencia del dueño es suficiente para realizar un control efectivo.

En el caso de la empresa multinacional, un entrevistado explica la enorme presión que sufrían los pocos días que eran "visitados" por el personal jerárquico de la casa matriz. En este sentido, la transmisión de información intercultural era un esfuerzo adicional de ambas partes.

Este esfuerzo de adaptación multicultural hoy exige una preparación adicional que no es frecuente encontrar en los EP, como se podría pensar. Aún cuando se reconoce que la adaptación a la cultura local, hecho señalado por un entrevistado, juega en contra del desempeño del EP extranjero, no se trataría de un rol de ITD menor sino de un (-T) relacionado con la baja tolerancia al cambio cultural, el cual se vuelve crítico en relación con la posición que ocupa.

En nuestra sociedad las empresas familiares han sido pilares del desarrollo. Las pocas que hoy quedan y que podemos tener como ejemplos bastan para entender que es vital para la salud económica que ellas se mantengan prósperas. Las empresas familiares son el sostén de la economía, por consiguiente, el bienestar de nuestra sociedad depende de ellas en gran medida.

El cambio se ha convertido en perverso porque la velocidad de la toma de decisiones obliga a tener datos generales; nunca se alcanza a reunir la información completa y profunda que se necesita. Entonces, cuando se toma una decisión estratégica se cuenta con sólo una parte de los hechos. El empresario que espera reunir el total de la información que se requiere, pierde la carrera. Por lo tanto, ante la ampliación de la zona de ignorancia la incertidumbre ha ganado terreno.

Sobre la metodología empleada

En esta Tesis nos hemos abocado a la contrastación de datos directos e indicios que determinan el nivel del rol Ejecutivo Principal. Para ello, se ha asumido previamente el ITD del rol y se ha buscado luego la correspondencia con el nivel de complejidad del trabajo. En este procedimiento está implícito un camino alternativo para definir el cargo más alto de la JRG.

El método usado para hacer la entrevista es un tema clave en esta investigación. Las entrevistas obtenidas fueron gestionadas en forma directa a través de mensajes claros al entrevistado. En casi todas las ocasiones el entrevistado contó con una breve referencia de una tercera persona que nos recomendaba. No obstante, el grado de confianza mostrado por los entrevistados fue muy alto. Desde nuestra experiencia concluimos que hay una necesidad emergente de diálogo entre el ámbito empresarial y el académico, aún no satisfecha.

En sólo dos ocasiones el material de la entrevista fue revisado por el entrevistado con el propósito de que sus expresiones fueran lo más exactas y claras posibles.

Hubo un número suficiente de entrevistas aceptadas, que nos permitió confirmar el rumbo previsto de la investigación. Entendimos que la aceptación de la entrevista era un signo inequívoco de que esas personas eran los interlocutores que estábamos buscando.

La dificultad de una investigación como esta es que no se puede entrevistar a otra persona que no sea el ejecutivo o directivo mismo para saber qué hace. Una razón es que no tiene jefes. La otra razón es que él es el jefe. Por trabajos de investigación similares se conoce que entrevistar a los subordinados no es aconsejable, salvo que no haya otra alternativa. Pues hablar del jefe genera cierta incomodidad en el entrevistado. No obstante, en un caso se logró el material a través del testimonio de un subordinado.

Para elaborar las tablas, que muestran los niveles Ejecutivos Principales presuntos, se leyeron y estudiaron alrededor de 400 entrevistas en los medios masivos de comunicación. Las posibilidades de análisis y comparación si bien excedían el propósito de la investigación, invitan a su prosecución. Los casos puntuales seleccionados dan cuenta de características que no se presentaron en las entrevistas propias.

5.1 Las hipótesis de la investigación original y los emergentes

- 1. Hay una correlación positiva entre el intervalo temporal de discrecionalidad del rol Ejecutivo Principal y el tamaño de la empresa, el ámbito de los negocios y la complejidad del proyecto empresarial.*

Se verifica en los testimonios de los entrevistados que a medida que la empresa crece en tamaño se requiere un rol Ejecutivo Principal de mayor nivel. La complejidad estratégica y, consecuentemente, la perspectiva temporal y espacial más amplia de los proyectos empresarios, hacia la conquista de los mercados regionales y mundiales, requieren capacidades diferenciales para su conducción.

En relación con los Presidentes - dirigentes se verifica a través de sus testimonios el marco temporal en el que se desenvuelven, la visión que intencionan y el dominio temporal que impregna cada una de sus decisiones que, se pone de manifiesto en el alcance temporal de los proyectos empresariales que persiguen.

- 2. La necesidad de introducir el principio de responsabilidad en la empresa obedece a un requerimiento organizacional para desarrollar la empresa.*

La mayor parte de los entrevistados coincidieron en sus reflexiones con las mejores prácticas que dan dirección y sentido a la organización empresarial con el fin de lograr su gobernabilidad.

A su vez, los entrevistados que habían aplicado el principio de *responsabilidad* de la OR en las empresas prestaron su testimonio en relación con el resultado favorable alcanzado en sus propias experiencias. La introducción del principio de *responsabilidad*, en el sentido *jaquesiano* del término, en la organización empresarial es condición necesaria para alcanzar la competitividad.

3. *Cuanto más grande es la empresa más nítida es la diferencia de responsabilidades entre las posiciones de Presidente y Ejecutivo Principal en el caso de roles distintos ocupados por personas distintas.*

Los roles de Ejecutivo Principal y de Presidente ocupados por una misma persona dentro de una organización grande, en nuestro medio y de acuerdo con los testimonios de los consultores, *despierta desconfianza en los partícipes sociales*, en especial en el inversor. Este es un requerimiento insoslayable con el propósito de sostener una organización empresarial aceptable.

La profesionalización de los roles de alta gerencia en la organización empresarial grande es necesaria, en especial para las empresas familiares grandes argentinas. Además, cuanto mayor es la complejidad en las actividades de la empresa, más necesaria es la determinación transparente y precisa de la Jerarquía de *Responsabilidad* Gerencial; desde los roles de la alta dirección y las responsabilidades del Gobierno Corporativo.

Es importante tener en cuenta que el Intervalo Temporal de Discrecionalidad del Ejecutivo Principal se correlaciona en forma positiva con el alcance que tienen los proyectos que encara. No obstante, el liderazgo del Ejecutivo Principal es contextual, es decir que siempre está referido a situaciones concretas de trabajo en el medio que lo rodea y en las cuales ese liderazgo despliega su potencial.

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1 Bibliografía general

- Altschul, Carlos (1999). *Leadership and managerial practices in Argentina*. The Globe Project, Wharton School of Business, The University of Pennsylvania. USA.
- Barnes Louis y Hershon, Simon (1978). "La transmisión del poder en los negocios familiares" *Harvard Business Review*. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Artículo 190. Pág. 3 -12.
- Bertrand, Marianne y Mullainatham, Sendhil (2000) "Agents with and without principals" en *The American Economic Review*. Papers and Proceedins. N°2 vol.90. Mayo. Boston, MA. Executive compensation, 197-209.
- Bisang, Roberto (1998). "Los conglomerados económicos en la Argentina: orígenes y evolución reciente." ("Colección Investigación") Doc. Trabajo n° 11, Instituto de industria, Universidad Nac. de Gral. Sarmiento, Provincia de Buenos Aires.
- Bisang, Roberto y otros (1992). "Internacionalización de empresas industriales argentinas" en *Boletín de Desarrollo económico*, vol.32, N° 127 (octubre-diciembre) Buenos Aires, pág. 323-356.

- Bisang, Roberto y otros (1996). "La transformación industrial en los noventa: un proceso con final abierto" Cepal, documento de trabajo n° 68, Buenos Aires.
- Borges-Méndez, Ramón y Vergara, Víctor M. (2000) "The participation-accountability nexes and decentralization in Latin America" *Decentralization and accountability of the public sector*. Annual World Bank Conference in America Latina and the Caribbean. Proceedings of a conference held in Valdivia, Chile, junio 1999.
- Craddock, Kenneth (2001) "Ph.D.s on Elliott Jaques' organization theory" Deming Center for Quality Management. Universidad de Columbia. New York.
- Donaldson, Lex (1999). *Performance-driven organizational change. The organizational portfolio*. Sage Publications. Thousand Oaks, California. USA.
- Drucker, Peter, (1992). *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. El Ateneo. Buenos Aires.
- Drucker, Peter y Nakauchi, Isao. (1997). *Tiempo de desafíos. Tiempo de reinenciones*. Ed. Sudamericana. Buenos Aires.
- Drucker, Peter (1982). *La gerencia en tiempos difíciles*. 2º Edición, El Ateneo, Buenos Aires.
- Etchart, Alejandro y Ansaldo, Guillermo (1999). "Corporate Governance in Argentina" Documento de trabajo conjunto de las consultoras Mckinsey y Stuart Spencer. Buenos Aires.
- Freije Uriarte, Antonio y Freije Obregón, Inmaculada (1995). *Estrategia y políticas de empresa*, 4ta. Edición. Ed. Deusto. Bilbao.
- Fernández Dabusti, Agustina y otros (1996) "Las entrevistas de selección" *Revista Personal* año XIV, n° 55 septiembre.
- Galhardi, R (1998) "Cambio de las estructuras ocupacionales y desarrollo de los recursos humanos. Implicancias para la integración regional y global de los países en desarrollo" en OIT (1998) *Reestructuración, integración y mercado laboral. Crecimiento y calidad del empleo en economías abiertas*. Ginebra.
- Garten, Jeffrey E. (2001) artículo de BusinessWeek Online, 30 de enero de 2001 Sección: Libro extractado. Comentado por el autor: Garten, Jeffrey E. (2001) *The mind of the C.E.O.*, Basic Books/ Perseus Publishing.
- Gersick, K.; Davies, J.; Hampton, M. y Landsberg, I. (1997). *Las empresas familiares generación a generación*. McGraw Hill, Barcelona.
- González García, Ignacio A. "¿La responsabilidad social del empresario o más bien hacer negocios de manera responsable?" IDEA, Buenos Aires, junio-julio de 1999. Pág. 94-97.
- Greiner, Larry E. (1974). "Evolución y revolución según crecen las organizaciones" Harvard Business Review. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Artículo n° 25, pág. 3 -12.
- Hamel, Gary y Prahalad C.K. (1995). *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Ariel. Buenos Aires.
- Hammer, Michael y Champy, James (1993) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- Hesselbein Frances, Goldsmith Marshall y Beckhard, Richard (1997). *El líder del futuro*. Fundación Peter Drucker. Deusto, Bilbao.
- Hilmer, Frederick G. y Donaldson, Lex (1998). *Rescatando el valor de la gerencia. Más allá de las modas que desprestigian a nuestras corporaciones*. Paidós. Empresa n° 60. Buenos Aires.
- Hobday, Michael (1995) "East Asian latecomer firms. Learning the technology of electronics" en *World Development Report 1996/97 National Policies in a Global Context*, OIT, Ginebra.

- INDEC (2000) Informe de septiembre. Instituto Nacional de Estadística y Censo, Rca. Argentina.
- Jaques, Elliott (2000) *La organización requerida*. Prólogo de Aldo Schlemenson. Granica. Buenos Aires.
- Jaques, Elliott (2000) "Un encuentro con Elliott Jaques" Jornada de trabajo. 14 de abril. Hotel Inter-continental, Buenos Aires.
- Jaques, Elliott (2000) Designación del Dr. Elliott Jaques como Profesor Emeritus de la Universidad de Buenos Aires. Conferencias: Dr. Carlos Silvani, Dr. Aldo Schlemenson, Dr. Francisco Suárez y Dr. Carlos Aníbal de Grossi. 17 de abril de 2000. Buenos Aires.
- Jaques, Elliott (1998) "On leaving the Tavistock Institute" Conferencia en el 50º Aniversario del Tavistock Institute. Mexican Institute of Group and Organizational Relations. Cason Hall & Co. Publishers, Gloucester, MA, USA.
- Jaques, Elliott y Cason, Kathryn (1994) *Human Capability. A Study of Individual Potential and its Application*. Cason Hall & Co. Publishers. Falls Church, VA. Cason Hall & Co. Publishers, Gloucester, MA, USA.
- Jaques, Elliott y Clement, S. (1991) *Executive Leadership. A Practical Guide to Managing Complexity*. Ed. Basil Blackwell. Cason Hall & Co. Publishers, Gloucester, MA, USA.
- Jaques, Elliott (1990) "En elogio de la jerarquía" Harvard Business Review. Enero – Febrero. Trad. Norma Durán y Aldo Schlemenson. *In Praise of Hierarchy* (1990) Cason Hall & Co. Publishers, Gloucester, MA, USA.
- Jaques, Elliott (1989). *Requisite organization. The CEO's Guide to Creative Structure & Leadership*. Cason Hall & Co. Publishers, Gloucester, MA, USA.
- Jaques, Elliott (1986). *A General Theory of Bureaucracy*. Heinemann. Gower. USA. England. Cason Hall & Co. Publishers, Gloucester, MA, USA.
- Jaques, Elliott (1984). *La Forma del tiempo*, Paidós, Buenos Aires. *The Form of Time* (1982). Cason Hall & Co. Publishers, Gloucester, MA, USA.
- Jaques, Elliott (1974). *Manual de valoración de puestos*, Ed Index. Madrid. *Time-Span Handbook* (1964). Cason Hall & Co. Publishers, Gloucester, MA, USA.
- Kanterewicz, Pablo (1996) "A veces el gerente general es el jamón del sándwich" en *El Cronista Management* nº 30.
- King, Sandra West (1997) *Managerial leadership capability and organizational performance: the relationship between predecessors' and successors' potential capability and organizational performance following a succession in family-owned businesses*. Ph D BAS dissertation. The George Washington University, DC, 138pp. (ver referencia a la versión publicada en la página Web).
- Kosacoff, Bernardo y Ramos, Adrian (2000) *Cambios contemporáneos de la estructura industrial argentina (1975-2000)*. Carpeta de trabajo. Universidad Virtual de Quilmes.
- Levinson, Daniel (1978) *The seasons of man's life*. Ballantine Books, New York.
- Levinson, Harry (1974). "Conflictos que aquejan a las empresas familiares" Harvard Business Review. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Artículo nº 32. Pág. 3 –10.
- Levinson, Harry (1976) *Psychological Man*. The Levinson Institute Incorporated Cambridge, Massachusetts, USA.
- Levinson, Harry y Rosenthal, Stuart (1984). *CEO, corporate leadership in action*. Basic Books, Inc., Publishers, New York.
- Lorsch, Jay y Khurana, Rakesh (1999) "Cambiano Líderes" *Revista Negocios*, separata de Harvard Review. Buenos Aires, agosto.
- Naisbitt, J. (1982) *Megatrends*. Warner Books, New York.

- Neubauer, Fred y Lank G. Alden (1999). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Ed. Deusto. Bilbao. España.
- Prigogine, Ilya (1987). "El nacimiento del tiempo" Conferencia en el Progetto Cultura de Montedison, Roma.
- Schvarzer, Jorge (1996). *La industria que supimos conseguir*. Planeta, Buenos Aires.
- Scherer, F.M. (1992). "Schumpeter and plausible capitalism". En *Journal of economic literature*, vol XXX, september, pp. 1416-1433.
- Schlemenson, Aldo (2000) "Seminario de profundización" junio, julio, agosto Documentos de trabajo, Buenos Aires.
- Schlemenson, Aldo (1999) "Empresa y Efectividad" Documento de trabajo Seminario. Hotel Inter-Continental, Buenos Aires.
- Schlemenson, Aldo (1993) *Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Ed. Paidós. Buenos Aires.
- Schlemenson, Aldo (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción*. Ed. Paidós. Buenos Aires.
- Schumpeter, Joseph A. (1957). *Teoría del desenvolvimiento económico*. 2da. Edición en castellano. Fondo de Cultura Económica. México. Título original: *Theorie der wirtschaftlichen entwicklung*. Primera edición en Alemán, 1911 (según el Prólogo del autor, la última modificación que contiene esta edición es de 1926)
- Soifer, Ricardo J. (1999) "Impacto laboral y social de empresas multinacionales y la inversión extranjera directa en Argentina en los años noventa" *Documento de trabajo n° 87*. OIT, Ginebra.
- Soifer, Ricardo J. (1998) "Conductas tecnológicas nacionales y trabajo: tipología, contenidos, políticas relevantes e implicancias para los recursos humanos" *4to. Congreso Nacional de Estudios del Trabajo (ASET)* 4-6 noviembre. Buenos Aires.
- Soifer, Ricardo J. (1997) "Reestructuración industrial y recursos humanos en Argentina en los años 1990" en *Cambio Tecnológico y capacitación laboral Pensamiento Iberoamericano n° 31*. Agencia Española de Cooperación Internacional y Cepal. Bs. As. Pág. 133-168.
- Solaas, Harald (1999) "¿Existen los equipos autodirigidos?" *Revista DiC, ADCA, n° 50*. Buenos Aires.
- Solaas, Harald (2000) "Líderes sí, seguidores no" artículo inédito en proceso de elaboración.
- Tabares de Araujo, José (2000) "Shumpeterian competition and its policy implications: The Latin American case". *Latin America Trade Networking (LATN)* Flacso, Buenos Aires.
- Vispo, Adolfo y Fuchs, Mariana (1995) *Diagnóstico sobre la Demanda Futura de Ingenieros*, CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) Área de Desarrollo Industrial, Buenos Aires.
- Ward, John (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Ed. Ateneo. Buenos Aires.
- Whitney, John O. (1998) *Taking charge. Management guide to trouble companies and turnarounds*. Beardsbooks, Washington D.C.
- Whitney, John O. y Packer, Tina (2000) *Power Plays. Shakespeare's lesson in leadership and management*. Simon & Shuster, NY.

6.2 Artículos de diarios

- “Bomba de Tiempo” *La Nación*, 16 de enero de 2000 Sección 2, Economía y Negocios. Pág. 1 y 5.
- “Capitalismo Infantil”, entrevista de Astrid Pikielny a Rafael Braun (sacerdote). *La Nación*. Buenos Aires, 14 de noviembre de 1999.
- “Cómo piloteamos el cambio en Acindar”, entrevista a Arturo T. Acevedo. *Clarín Económico*, 28 de marzo de 1999. Pág.14.
- “Crece la brecha salarial entre ejecutivos y obreros” Encuesta mundial de remuneraciones de Towers Perrin, comentada por Ismael Bermúdez. *Clarín*, 9 de noviembre de 1998. Pág. 18.
- “Crecer con otros motores”, entrevista a Jorge Forteza. *El Economista*. Buenos Aires, 3 de noviembre de 1999.
- “Del río al mar”, entrevista de Juan Aznarez a Juan C. López Mena Presidente y dueño de Buquebus. *La Nación*, 12 de septiembre de 1999. Secc. 2. Pág. 7.
- “Dispuestos a negociar”, entrevista de Laura Ferrarese a Jonathan Linen, Vicepresidente de American Express. *La Nación*, 20 de agosto de 2000. Secc. 2. Pág. 7.
- “Downfall Xerox. The inside story of the management fiasco at Xerox”. de Anthony Bianco y Pamela Moore. Cover story. *BusinessWeek*, marzo 5 de 2001. Pág. 40 a 47.
- “El exceso de información le quita agilidad a la toma de decisiones” entrevista de James Daly a Alvin Toffler. *La Nación*, 1º de octubre de 2000. Secc. 7. Pág. 3.
- “El sueño cumplido” Entrevista de Josefina Giglio a Guillermo Jofré. *La Nación*, 6 de Febrero de 2000. Sección 2. Pág.7.
- “Empresas pretenden renovar incentivos” Nota de Adriana La Rotta en *Gazeta Mercantil Latinoamericana*, 6 al 11 de febrero de 2001. Pág. 6.
- “En el MERCOSUR, lo académico está alejado de la práctica empresaria” *El Cronista*, 2 de diciembre de 1997. Pág. 23.
- “Ensimismamiento y planeamiento estratégico”. Revista Panorama de management y gestión. Buenos Aires, junio de 1989. Pág. 25 a 32.
- “Hoy hacer cultura es resistir”. Susana Reinoso entrevista a Mempo Giardinelli. *La Nación*, 14 de enero de 2001. Pág. 11.
- “Incubar empresas”, entrevista de Josefina Giglio a Orlando Salvestrini, de MTC (2) MERCOSUR Technology Communication. *La Nación*, 10 de octubre de 1999. Sección 2. Pág. 7.
- “Inseguridad laboral” (Ser fundador de una empresa de Internet no garantiza la permanencia en los altos cargos...) *Punto-com* (revista), septiembre de 2000. Pág. 84 y 85.
- “Internet en la palma de la mano”, entrevista de Juan Aznarez a Hajime Sasaki. *La Nación*, 4 de marzo de 2001. Secc. 2. Pág. 7.
- “Jaque a la competencia”, entrevista de Norberto Malatesta a Agustín García Mansilla, Director ejecutivo de Quilmes. *La Nación*, 31 de diciembre de 2000. Secc. 2. Pág. 7.
- “La caída de los dioses” por Ram Charan⁴² y Geoffrey Colvin. *Ámbito Financiero. Fortune Américas*, 24 de junio de 1999. Pág. 6-8.
- “La concentración fue el rasgo saliente de la década” *El economista*, 3 de setiembre de 1999.

⁴² Autor del libro *Boards at works* sobre el gobierno corporativo.

- “La inseguridad cultural argentina perjudica el trabajo teórico” Jitrik, Noé en entrevista con *La Nación*, 21 de enero de 2001. Sección 6. Pág. 8.
- “Los dipuempresarios” *El Economista*, 3 de setiembre de 1999.
- “Los planes de las empresas para 2000” Responden 175 Presidentes. Suplemento de la edición 28.382 del diario *El Cronista*, 23 de noviembre de 1999.
- “Los planes de las empresas para 2001” Responden 160 Presidentes. Suplemento de la edición 28.641 del diario *El Cronista*, 22 de noviembre de 2000.
- “Los principales beneficiados en las fusiones son los altos ejecutivos” *El Cronista*, 12 de abril de 2001. Pág. 14.
- “Los pro y los contra de crecer rápido” entrevista de Pilar Ferreyra a Nicolás Brunswig. *Clarín Econ. Secretos de dirección*, 28 de febrero de 1999.
- “No a las fusiones”, entrevista de José Luis Brea a Kenneth Chenault COO (*Chief Operating Officer*) de American Express. *La Nación*, 4 de julio de 1999. Secc. 2. Pág. 7.
- “No van a sobrevivir” (Los empresarios que sólo piensan en facturar...) entrevista de Raquel San Martín a Fernando Flores, consultor y dueño de Business Design Associates, California. *La Nación*, 15 de agosto de 1999. Sección 2. Pág. 20.
- “Perfil ejecutivo. Qué falta en el mercado” *Negocios*, agosto de 1999, p. 104-106.
- “Pfeiffer se fue, pero el sector de la PC prospera” nota de David Kirkpatrick. *Ámbito Financiero. Fortune Américas*, 27 de mayo de 1999. Pág. 9 y 10.
- “Producir fuera de casa”, entrevista a Arturo T. Acevedo. *La Nación*, 25 de julio de 1999. Secc. 2. Pág. 7.
- “Sueldos en alza sacuden el mercado” *Gazeta Mercantil Latinoamericana*, 5 al 11 de febrero de 2001. Nota de tapa y páginas 3 a 7.
- “Tomando velocidad”, entrevista a Guillermo Rotman, Presidente y EP del Parque y del Tren de la Costa. *La Nación*, 27 de febrero de 2000. Secc. 2. Pág. 7.
- “The evolution of life” Entrevista a Lynn Margulies. *Speak Up*. Nº 176, 2000, pág. 8.
- “Un freno a las inversiones”, entrevista de Laura Suárez Samper a David Beer, Presidente de Shell Compañía Argentina de Petróleo, *La Nación*, 1º de octubre de 2000, Secc. 2. Pág. 7.
- “¿Un país de emprendedores?”, nota de Sebastian Campanario. *Clarín, Econ.*, 11 de febrero de 2001. Pág. 8.
- “Una nueva oportunidad” Entrevista de Gabriela Jati a Jonathan Holcomb. *La Nación*, 4 de febrero de 2001. Sección 2. Pág. 7.
- “Un nuevo acto de fé”, Subtítulo: Nuevo impulso. *La Nación*, 5 de noviembre de 2000. Sección 9. Pág. 6.

6.3 Bibliografía de investigación

- Arias Galicia, Fernando (1991) *Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. Ed. Trillas, México.
- Asti Vera, Armando (1993) *Metodología de la Investigación*. Kapelusz. Buenos Aires.
- *Diccionario de la lengua española*. (1999) Real Academia Española. Vigésima primera edición, 1992. Espasa Calpe. Madrid. Tomo I y II.
- *Diccionario manual Vox. Lengua española. Sinónimos y antónimos* (1995) 8va. edición. Barcelona.
- Eco, Umberto (1992) *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. Trad. De Lucía Baranda y Alberto Clavería Ibáñez.

- Ferrater Mora, José (1993) *Diccionario de filosofía de bolsillo*. Vol. I y II. Alianza Editorial.
- Lourau, René (1989) *El diario de investigación. Materiales para una teoría de la implicación*. Editorial Universidad de Guadalajara. México.
- *Macrothesaurus*. (1998) Para el procesamiento de la información relativa al desarrollo económico y social. Editado por Naciones Unidas, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Quinta edición actualizada por Anne Di Lauro y Alice Watson.
- Saltalamacchia, Homero (1997) *El proyecto de investigación, su estructura y redacción*. Cuadernos del Capedcom, 2º edición. Puerto Rico.
- Seco, Manuel (1996) *Gramática esencial de la lengua española*. Espasa Calpe. Madrid.
- Taylor, Steve J. y Bogdan, Robert. (1996) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ed. Paidós. Barcelona.
- Tesouro OIT, (1998) Terminología del trabajo, el empleo y la formación. Editado por la Organización Internacional del Trabajo. Ginebra.
- Tuchsznider, Ester Ruth. (1995) *Pautas para la redacción y presentación de trabajos escritos*. Cuaderno UADE nº 53, Buenos Aires.
- *UNBIS Tesouro* (1996) Naciones Unidas, Edición española, New York.
- OCDE Thesaurus (en la Web)

6.4 Sitios consultados en la Web (1999 - 2001)⁴³

Biography of Elliott Jaques

<http://www.casonhall.com/jaques/biography.html>

Timeline of Elliott Jaques Research 1947 to the present

<http://www.casonhall.com/jaques/timeline.html>

Bibliography of Elliott Jaques work

<http://www.casonhall.com/jaques/bibliography.html>

Artículos sobre Elliott Jaques o sus conceptos

Teoría en Ciencias de la Dirección

Alexander Ross/Canadian Business Magazine Article on Dr. Elliot Jaques

<http://www.canadiancentre.com/canbross.htm>

Toronto Star/Judy Steed Article on Dr. Elliot Jaques

<http://www.canadiancentre.com/torstar.htm#top>

Potential Capability And Organizational Transition: An Application Of Elliott Jaques' Stratified Systems Theory In A Family-Owned Business, Article by Sandra King, George T. Solomon and Kathrine Cason

<http://www.sbanet.uca.edu/docs/proceedingsII/97ics090.txt>

Artículos de Elliott Jaques

⁴³ Agradecemos la ayuda brindada por el investigador Kenneth Craddock, de Columbia Business School.

In Praise of Hierarchy - Harvard Bus. Review In Praise of Hierarchy
http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp?90107
Taking Time Seriously in Evaluating Jobs
http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp?79506
The Foundation for Organizational Excellence and Managerial Accountability
Article by Elliott Jaques
<http://www.quality.org/tqmbbs/prin-pract/orgex.txt>
On Leaving Tavistock Institute by Elliott Jaques
<http://www.continents.com/Art44.htm>

Videos de Elliott Jaques

How to Achieve Decisive Managerial Leadership with Dr. Elliott Jaques
<http://www.does.org/masterli/manlis.htm>

Frases de Elliott Jaques

Quote from Work, Creativity, and Justice On Knowledge versus Understanding
<http://www.bus.orst.edu/classes/ba350d/Jaques.htm>

6.5 Terminología equivalente español – inglés

Responsibilidad:	Accountability
Jerarquía de Responsibilidad Gerencial (JRG):	Accountability Hierarchy (AcH)
El jefe del jefe:	Manager-once-Removed (MoR)
El subordinado del subordinado:	Subordinate-once-Removed (SoR)
La organización requerida (OR):	Requisite Organization (RO)
Ejecutivo Principal (EP):	Chief Executive Officer (CEO)
Estrato organizacional:	Organizational Strata
Horizonte temporal:	Time-Horizon
Intervalo Temporal de Discrecionalidad (ITD):	Time Span of Discretion (T/S)
Teoría de los Sistemas Estratificados (TSE)	Stratified Systems Theory (SST)
Capacidad Aplicada (CA):	Current Applied Capability (CAC)
Complejidad del Procesamiento Mental (CPM):	Complexity of Mental Processing (CMP)

7. ENTREVISTAS REALIZADAS

Acevedo, Arturo Tomás
Presidente de ACINDAR.
Entrenado por Elliott Jaques en la Organización Requerida (OR).
Entrevista de la autora, 18 pp.
San Isidro, Provincia de Buenos Aires, 27 de septiembre de 1999.

Alchourón, Guillermo Eduardo
Presidente de Orígenes AFJP
Entrevista de la autora, 10 pp.
Buenos Aires, 16 de Febrero de 2000.

Aquino, Jorge

Investigador y académico Univ. Deusto-USAL. Ex gerente de RRHH de Siemens.
Entrevista de la autora, 12 pp.
Buenos Aires, 25 de octubre de 1999.

Beherends, Enrique
Gerente de RRHH del
Banco de Galicia
Entrevista de la autora.
Buenos Aires, 18 de noviembre de 1999.

Kanterewicz, Pablo
Consultor en Desarrollo Organizacional.
Entrenado por Elliott Jaques en OR.
Entrevista de la autora, 14 pp.
Buenos Aires, 30 de mayo de 2000.

Etchart, Alejandro
Stuart Spencer. Global Executive Search Consultants.
Autor de "Corporate Governance en Argentina: situación actual y desafíos"
Entrevista de la autora, 6 pp .
Buenos Aires, 3 de marzo de 2000.

Pardo, Juan Alberto
Presidente del Consejo Profesional de
Ingeniería Industrial.
Entrevista de la autora, 11 pp.
Buenos Aires, 15 de Abril de 1999.

Preusche, Alejandro
Socio Director de McKinsey & Company
Entrevista de la autora, 8 pp.
Buenos Aires, 21 de febrero de 2000.

Romero Maletti, José María
Preside la Comisión de Educación de CAI (Centro Argentino de Ingenieros)
Consultor, académico, ex Ejecutivo Principal.
Entrevista de la autora, 12 pp.
29 de marzo de 1999.

Saguier, Julio César
Presidente de S.A. La Nación
Entrevista de la autora, 15 pp.
Buenos Aires, 13 de diciembre de 1999.

Solaas, Harald
Consultor en Desarrollo Organizacional
Entrenado por Elliott Jaques en la OR.
Entrevista de la autora, 15 pp.
Buenos Aires, 17 de noviembre de 1999

Timerman, Raúl
Ex Gerente General de CONARCO
Entrenado por Elliott Jaques en la OR.
Entrevista de la autora, 12 pp.
Buenos Aires, 7 de Junio de 2000.

Vallée, Santiago
Consultor, académico, ex Gerente General de Scholl (Argentina)
Entrevista de la autora, 14 pp.
Buenos Aires, 19 de Marzo de 1999.

Consultas (no grabadas)

Altschul, Carlos
Investigador y académico de la Universidad de Buenos Aires
y Universidad de Pensylvania, USA.
Autor de "Managerial leadership en Argentina" Informe cedido para citar en esta Tesis.
Vicente López, Provincia de Buenos Aires, 13 de septiembre de 1999.

Feminis, Carlos
Consultor y académico
Universidad Argentina de la Empresa
Universidad Tecnológica Nacional
Durante 1999.

Fernández Dabusti, Agustina
Consultora Jefa en Selección de Ejecutivos de Mass Consultores
Price Waterhouse & Coopers.
Entrenada por Elliott Jaques en OR.
Buenos Aires, mayo de 2000.

Freije Uriarte, Antonio
Director del INSIDE, Universidad de Deusto, Bilbao.
Durante 1999.

Girosi, Alfredo
Diplomático y académico.
Academia Nacional de Ciencias de la Administración.
Durante 1999.

Kanterewicz, Pablo
Ingeniero. Consultor en gerenciamiento organizacional
Entrenado por Elliott Jaques en OR.
Buenos Aires, 4 de noviembre de 1999.

Luna, Héctor Jorge
Psicólogo, profesor de la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales, UCES.
Carrera en Función Pública, Instituto Nacional de la Administración Pública, INAP.
Entrenado por Elliott Jaques en la OR.
Desde 1997 a 1999.

Soifer, Ricardo José
Economista. Consultor Banco Mundial, BID,
Universidad Torcuato Di Tella.
Diciembre de 2000.

Tuchsznaider, Ester Ruth
Investigadora en Ciencias Sociales, metodóloga y académica.
Universidad Argentina de la Empresa.
Febrero de 2000, marzo, abril y mayo de 2001.

Vispo, Adolfo
Economista. Consultor y académico.
Entrenado por Aldo Schlemenson en la OR.
Universidad de Gral. Sarmiento.
Buenos Aires, 14 de Febrero de 2000.

Presentaciones públicas

Acevedo, Arturo Tomás
Presidente de ACINDAR (OR)
"Estrategias de las empresas en el proceso de globalización" La reconversión de la compañía.
Grabación de la autora, 11 pp.
UADE, 3 de septiembre de 1999.

Braun, Rafael
Responsabilidad social del empresario
Los valores del empresario del 2000 y cómo colaborar para resolver problemas sociales. La Nación, Margarita Porcel, Price Waterhouse.

Pescarmona, Enrique
Exposición en la Jornada "Empresa y responsabilidad social"
La Nación, 31 de agosto de 1999.

Mc Carter, John T.
Presidente y Gerente General de General Electric de América latina
"La globalización y el cambio en GE"
Documento de la exposición 4 pp. Traducción de la autora. Jornadas de administración, UADE.
Buenos Aires, 3 de septiembre de 1999.

Nicholson, Federico
Director de Ledesma S.A.
"La integración regional y la integración nacional"
Documento de la exposición 7 pp. Grabación de la autora.
Buenos Aires, 3 de septiembre de 1999.