

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR)

Escuela de Administración

**INSTITUTO DE INVESTIGACION Y ASISTENCIA TECNOLÓGICA  
EN ADMINISTRACIÓN**

# **INFORMES DE INVESTIGACIÓN**

**Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística:** Lic. Adriana Racca

**Director de la Escuela de Administración:** CP. Adriana Daffunchio

**Directora del Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración:** CP. Adriana C. Amigo

**Directora de la Revista:** CP. Adriana C. Amigo

ISSN 2525-1023

*Publicación del  
Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración.  
Escuela de Administración  
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística  
Universidad Nacional d Rosario  
Bv. Oroño 1261 – 2000 Rosario- Argentina  
Tel-Fax 0341-4802792 al 97. Interno: 138  
e-mail: [ijata@fcecon.unr.edu.ar](mailto:ijata@fcecon.unr.edu.ar)*

**Octubre de 2018**

## SUMARIO

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA APLICACIÓN DE NEUROINCENTIVOS: ESTUDIO DE UNA PYME ROSARINA CON DOS PLANTAS PRODUCTIVAS.	7
<i>Albano, Sergio; Oviedo, Raúl Ricardo; Santero, Mariel; Sassone, Mirna; Martín, Silvia.</i>	
EL APOORTE DE LA CULTURA ADAPTATIVA Y FLEXIBLE A LA GENERACIÓN DE VALOR, EN EL SIGLO XXI	23
<i>Amigo, Adriana Célide</i>	
<b>LOS DESAFÍOS DEL SIGLO XXI. LOS NUEVOS ESCENARIOS: COMPLEJIDAD, INCERTIDUMBRE, AMBIGÜEDAD Y VOLATILIDAD.</b>	<b>31-48</b>
<b><i>Amigo, Adriana Célide</i></b>	
VINCULACIÓN ENTRE CARACTERÍSTICAS INTERNAS ORGANIZACIONALES Y RENDIMIENTO DE LA EMPRESA: ANÁLISIS DE DIMENSIONES GPTW Y VRIO	49
<i>Contreras García, Francia; Vargas Hernández, José G.</i>	
ORGANIZACION CURRICULAR DE LA TEMÁTICA DE LA SOSTENIBILIDAD EN CARRERAS DE CIENCIAS ECONOMICAS EN UNIVERSIDADES DE LA REGION CENTRO.	65
<i>Gómez Fulao, Juan Carlos; Cavallo, Marcela; Díaz, Liliana; Ledesma, Alicia; Facco, Silvina; Casari, Ignacio; Díaz Fenoglio, Agustina; Roccolano, Mariana.</i>	
COOPERACION Y EMPRENDEDORISMO VAN DE LA MANO.	73
<i>Morbelli, Claudia; Chiaramoni, Natalia; Kobila, María Teresa; Parolín, Marisa Andrea; Trentini, Carlos Luis; Vanzini, Carla; Zavanella, Gino.</i>	
LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES COMPETENTES EN CIENCIAS ECONÓMICAS: EVALUACIÓN DEL ROL DE LA UNIVERSIDAD DESDE LAS PERSPECTIVAS DE ALUMNOS Y DOCENTES.	83
<i>Oviedo, Raúl Ricardo; Camandona, María Rosa</i>	

---

EL ROL DE LAS INSTITUCIONES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN EN LA CIUDAD DE ROSARIO.	97
--	----

*Parolín, Marisa Andrea; Kobila, María Teresa.*

METODOLOGÍA DE CÁLCULO DE CAPITAL ECONÓMICO POR RIESGO DE CRÉDITO Y RIESGO OPERACIONAL PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA.	105
---	-----

*Machain, Luciano; Tarallo, Adrián*

CULTURA EMPRENDEDORA: DESARROLLAR EMPRENDIMIENTOS SUSTENTABLES.	119
---	-----

*Zubeldía, María Lourdes; Viadana Claudia Alejandra; Tomarelli, Jimena; Morales, Oscar*

---

# LOS DESAFÍOS DEL SIGLO XXI. LOS NUEVOS ESCENARIOS: COMPLEJIDAD, INCERTIDUMBRE, AMBIGÜEDAD Y VOLATILIDAD

Amigo, Adriana

## 1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, me propongo analizar, *“Los desafíos del siglo XXI. Los nuevos escenarios: complejidad, incertidumbre, ambigüedad y volatilidad”*, y establecer su relación con *“los modelos de comportamiento”* organizaciones por tres motivos:

- 1- porque lo considero de fundamental importancia en el momento de analizar la trascendencia de la empresa.
- 2- porque además dicho análisis lo vengo investigando desde la elaboración de mi libro *“Negocios con valor”*, ya editado en 2009; 2012 y 2017.
- 3- Porque el mismo es la base de mi tesis doctoral.

Pfeffer, nos habla en *“Nuevos rumbos en la teoría de la organización”* (Pfeffer, 1997: 21) que están cambiando los escenarios sobre los que la teoría organizacional tradicional se ha analizado y descrito: la creciente exteriorización de la relación laboral y el establecimiento de un *“nuevo contrato laboral”*; un cambio en el tamaño de las organizaciones (mayor proporción de empresas grandes sobre pequeñas); la influencia cada vez mayor de los mercados externos de capital en las decisiones gubernamentales y empresariales; la desigual distribución del salario en sociedades desarrolladas de EEUU, con respecto a otros años y a otras organizaciones de otros países industrializados. Estos cambios invitan a reflexionar sobre la función de la gerencia en la gestión del crecimiento progresivo, frente a un mercado cada vez más racional, quizás no tanto desde su libertad de elección sino desde la imposibilidad de cumplir con todas las expectativas generadas por los actores sociales. Pero quizás también sean el puntapié inicial para un nuevo desafío, el de una empresa que sostenga su competitividad en la posibilidad de gestar una oferta única de valor, independientemente de su provisión de recursos o tamaño, sino quizás mucho más en función de su capacidad de formular y reformular sus objetivos.

Gilli y Tartabini, expresan en su obra *Dirección Estratégica* (Gilli; Tartabini: 2007) que *“En el ambiente actual de los negocios, una empresa debe luchar por sobrevivir frente al desafío de la competencia, nuevas tecnologías y de los cambios en la economía global. Sin embargo, muchas empresas siguen organizadas de acuerdo a los principios sentados por los autores clásicos de la Administración a principios del siglo*

pasado” y que “La competencia se ha globalizado al impulso de la economía de mercado que elimina barreras comerciales; ninguna compañía tiene su territorio protegido. En consecuencia la competencia se ha constituido en el principal factor del clima empresarial.

La competencia se intensifica, no sólo hay mayor competencia sino que toma diversas formas. Antes las empresas competían en un mercado con un producto o servicio aceptable; hoy se venden productos en distintos mercados y en cada uno de ellos sobre base competitivas diferentes: en algunos casos compiten por precio y en otros por calidad o servicio “. (Gilli; Tartabini: 2007)

Por su parte, G.K. Prahalad expresa que la competitividad sobreviene en el tiempo de su habilidad para dar a luz productos inesperados, (Prahalad, 1997: 87) con lo cual plantea la posibilidad de que cada empresa sea la gestora de su propia historia de crecimiento. Y quizás este sea uno de los grandes desafíos del siglo XXI: gestar una historia única, que esté muy relacionada con estrechar vínculos profundos con los clientes de la compañía. Es por eso que me permito reflexionar sobre los desafíos del siglo XXI, en lo que incumbe a la competitividad de la compañía, pues sin duda los cambios ocurridos en los finales del siglo XX y en los inicios del siglo XXI, plantean un escenario distinto en un mundo distinto, en donde las superficies de cambio más profundas y más fértiles, serán las que se gesten a partir de transformaciones estructurales y no tan solo como consecuencia de la coyuntura.

### **1.1. Objetivo, Alcance y Fuentes de Datos propuestas para el trabajo**

En el presente trabajo me propongo plantear interrogantes y problematizar sobre los desafíos de la competitividad en el siglo XXI, relacionando dichos planteos con modelos de comportamiento, sobre la base de una búsqueda bibliográfica de autores referentes en el área de competitividad, estrategia, negocios y marketing, sub disciplina de la administración, y en base a la teoría revisada y a investigaciones llevadas a cabo recolectadas, poder formular e implementar una metodología de trascendencia empresarial, para invitar a la reflexión empresarial para una gerencia distinta en un mundo hoy comprometido y preocupado, más por sus recursos que por sus objetivos empresariales.

**Alcance del estudio:** Propongo formular el análisis dentro del área de Estrategia, Negocios y Marketing como sub disciplina dentro del campo de la Administración y, en particular, abordo la temática de la Competitividad empresarial, por considerar su análisis de alto impacto en una cultura organizacional proclive al crecimiento.

---

**Tipo de datos empleados:** Se trabajó en base a datos secundarios provenientes de diversas fuentes: artículos académicos, papers elaborados en base a resultados de investigaciones, bibliografía específica de la materia, publicaciones y revistas especializadas. El detalle de la misma se expone en el punto de Bibliografía.

## 2. LA COMPETITIVIDAD EN EL SIGLO XXI

Alvin Toffler en un reportaje concedido para Revista La Nación en febrero de este año, manifiesta que este siglo no será el siglo de un país en particular pues aún si incluso China se convirtiera en el número uno, quizás su lugar de prevalencia no sería ni continuo y duradero, pues en este siglo los cambios se suceden cada vez más rápidos y entonces viviremos situaciones de multiplicidad de superpotencias, no una, sino alianzas o grupos cambiantes, de países que, comparadas con su pasado, serán superpotencias. (Toffler, en Revista La Nación, 2009: 16)

Según la real academia española competir es “oponerse entre sí los que aspiran a una misma cosa”. Esta definición presenta dos elementos fundamentales:

- la idea de actores varios, buscando alcanzar un objetivo común.
- estos actores “se oponen”, o sea juegan, actúan desde lugares contrarios.

Mi pregunta es si en los nuevos escenarios en donde se plantea la competitividad en el siglo XXI, - mayor información; desarrollo de la tecnología, aumento de la tasa de desocupación con su correspondiente impacto en el ingreso por persona; la eliminación de barreras culturales y económicas, generando entonces un mercado más de oferta que de demanda; volatilidad, incertidumbre -, este concepto de oponentes enfrentados, ¿agrega posibilidad al crecimiento sostenido o muy por el contrario, lo entorpece?

Si en cambio, nos permitimos pensar en la competitividad como una oportunidad de cambio y de trascendencia, estaremos pensando en la posibilidad de *tras-pasar* un límite común y situarse por encima de la media, con respecto a la posición de otros actores, jugadores, «dadores» de la característica, singularidad o simbología que genera la trascendencia. (Amigo, 2009:27)

*Concepto de Competitividad según la definición de la Real Academia Española:* Si entendemos a la competitividad desde la definición de la Real Academia Española, quizás entonces y como según dice Pfeffer, entender el comportamiento en las organizaciones exige no sólo ubicar la causalidad de dicho comportamiento – en personas, situaciones o su interacción –sino también establecer premisas o supuestos del comportamiento, (Pfeffer, 1997: 55), pensar que competir es tener en la visión más

---

al oponente que actúa en el mismo sector industrial que la propia empresa, antes que al destinatario de la misión, es vislumbrar a la competitividad en lo que Hitt, Ireland y Hoskisson, llaman modelo orientado hacia el sector. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2003:17-21). Según dichos autores, en el modelo orientado al sector las empresas deciden, que sus competencias centrales se desarrollen dentro de un sector industrial que se considera atractivo. El entorno determina, en primera instancia, los actos estratégicos de una empresa, por lo que la clave de este modelo es identificar una industria atractiva (rentable) y en competir en ella con éxito. Desde este lugar el modelo de comportamiento social, también constituye un marco teórico válido, pues en el marco de este modelo, el modelo de comportamiento social, establece y analiza el escenario donde el comportamiento ocurre.

*Concepto de competitividad como oportunidad de trascender:* Pero si en cambio, pensamos en la competitividad como la oportunidad de trascender, con el compromiso de que la misión de la trascendencia, sea la resultante de un proceso responsable de fijación de objetivos, su focalización en una cartera de clientes en donde la compañía haya detectado una oportunidad para desarrollar sus ventajas competitivas sostenibles y con real conocimiento de su perfil competitivo para poder trascender tanto desde el rol de líder o de seguidor en un mercado total o focalizado, en la diferenciación o en los costos, entonces la competitividad será en sí misma una política de aprovechamiento de las oportunidades del futuro, en donde la empresa se habrá comprometido con brindar de manera continua «valor» a «un determinado grupo de personas. (Amigo, 2009: 28)

Planteo en mi libro “Negocios con Valor” que competir en el siglo XXI no es fácil. Es singular. Y que como tal, es un desafío que merece ser replanteado desde algunas filosofías, de las cuales me detendré a reflexionar sobre la filosofía de la innovación, la del conocimiento y la del respeto por el sector industrial. (Amigo, 2009: 28).

¿Por qué el siglo XXI necesita entre algunas consideraciones, de innovación, conocimiento, respeto por el sector industrial?:

Pues venimos de un siglo en donde muchas de esas filosofías se diluyeron y entramos a este siglo con una humanidad desilusionada, separada, quebrantada, no reconocida, con sectores no incluidos, no pertenecientes a ningún proyecto, muchas individualidades y pocas ideas compartidas, miedo a no contar, miedo a ser copiados, miedo a la pérdida del lugar, todos sentimientos y actitudes cortoplacistas que impiden la trascendencia. (Amigo: 2009: 28).

---

Ante la amenaza que hoy sienten las empresas de no ser reconocidas por sus mercados, asumen muy frecuentemente desafíos equivocados que aumentan aún más la amenaza a la trascendencia empresarial. Se formulan e implementan políticas cortoplacistas, pensando más en las tácticas que en las estrategias, atentando contra el desarrollo de competencias centrales o contra el compromiso de alentar otras formas mejores de ser mejores.

Entonces, este siglo XXI que nos aborda con sus recursos, pero que no nos encuentra firmes en nuestra baldosa, que nos ha sorprendido con la guardia baja, con el riesgo de no usar correctamente esos recursos a la hora de competir y de trascender, (Amigo; 2009: 29), debe hacernos reflexionar sobre si la debilidad es no tener recursos para competir o no saber lo que se tiene para competir.

En el modelo orientado a los recursos, planteado por Hitt, Ireland y Hoskisson, se analiza que los recursos y las capacidades singulares de una empresa son el nexo con la competitividad estratégica. (Hitt, Ireland y Hoskisson , 2003: 19-21)

En este modelo, la empresa deberá proveer y gestar su Información sobre los recursos, su conceptualización interna, indicadores de su manifestación, valor de mercado de esos recursos. (Imagen corporativa, Tecnología, RRHH, Recursos Financieros, Instalaciones); deberá identificar los recursos con los que cuenta para formular su estrategia en comparación con la de sus competidores; identificar cuáles serán las capacidades que le permitirán a la empresa brindar una oferta superior; determinar el nivel de potencial de esos recursos para lograr la ventaja competitiva; encontrar una industria atractiva y elegir la estrategia que facilite a la empresa el desarrollo de sus competencias centrales en relación a las oportunidades del contexto. (Amigo: 2009). Dado entonces que los pilares del modelo orientado a los recursos es el real conocimiento de los recursos de la compañía, encontramos en el modelo económico un sustento teórico válido, pues aunque como dice Pfeffer, hay diversas variantes de los modelos económicos de comportamiento, (Pfeffer, 1997: 58) todas ellas comparten ciertas características: se presupone que el comportamiento se elige de una manera racional, con base en la mejor información disponible en el momento de maximizar la utilidad del individuo (o sus preferencias), aunque “todas las ciencias sociales se interesan en el análisis de la racionalidad... lo que distingue a la economía es que propone este enfoque con mayor profundidad y de manera más persistente” (Williamson, 1995: 22).

---



Luego, la racionalidad que el análisis del modelo orientado a los recursos de Hitt, Ireland y Hoskinsson, propone, encuentra en los fundamentos del modelo económico, un sustento teórico válido. Ahora bien, debido a que según Pfiffer, “los vínculos establecidos por medio de las redes de contactos son fundamentales para obtener recursos” (Pfiffer, 1997: 78), encontramos también un respaldo teórico al modelo orientado a los recursos en la teoría de la dependencia de los recursos, que pronostica que los vínculos interorganizacionales, como las fusiones por ejemplo, las empresas de riesgo compartido y los consejos de administración vinculados, se establecerán para manejar las interdependencias en las transacciones (Pfeffer y Salancik:1978). Y las interdependencias en las transacciones, ejercen un verdadero impacto en las competencias centrales.

Entonces si comparamos las dos formas anteriores de analizar a la competitividad (competitividad como amenaza; competitividad como oportunidad) observamos que el comportamiento organizativo cambia fundamentalmente en cada una de ellas, pues mientras que según la definición la real academia española, al competir, la empresa piensa en “*sus oponentes*” (*Amenaza*), siendo en consecuencia su comportamiento reactivo y quizás tardío, cuando conceptualizamos a la competitividad como “*trascendencia*” (*Oportunidad*) con un desarrollo responsable de sus competencias centrales, también analizado por Hamel y Prahalad en “*Compitiendo por el futuro*”, y por CK Prahalad, en “*Estrategias para el crecimiento*” (*Repensando el Futuro: 1997*), la empresa tendrá un comportamiento mucho más anticipador y proactivo en donde desde la motivación que este comportamiento genera, todos harán más por menos.

Es en dicha obra, -*Repensando el futuro*- en donde CK Prahalad advierte que competir por el futuro no significa tan solo tener la visión del futuro, también implica la fuerte responsabilidad de sacar la máxima rentabilidad de los negocios actuales, ejerciendo una fuerte presión en la organización para elevar el nivel de desempeño. (CK Prahalad, 1997: 78).

---

Resumiendo:

Concepto	Enfoque puesto en	Modelo de comportamiento relacionado	Enfoque de dicho modelo	Comportamiento que plantea	Autores que lo analizan
1.RAE  <b>Competitividad como amenaza</b>	Competidores	Modelo orientado al sector  Modelo social	Sector industrial  Comportamiento de sus actores participantes	Reactivo	<i>Hitt-Ireland-Hoskisson (MOS)</i>
2.Trascender por  Diferenciación  <b>Competitividad como oportunidad</b>	Clientes  Valor  Competencias centrales	Modelo orientado a los recursos-  Competitividad interna- (Respaldo del modelo social de redes)  Modelo económico:	Recursos-  Competencias Centrales   Mejor información racional disponible	Proactivo	<i>Hitt-Ireland-Hoskisson (MOR)</i>  <i>Hammel</i>  <i>Prahalad (CC)-Pfeffer y Salancik</i>  <i>Milgronm y Roberts</i>  <i>Sott (ME)</i>  <i>Otros</i>

**Referencia del cuadro anterior:** RAE: Real Academia Española. MOS: Modelo orientado al Sector; MOR: Modelo orientado a los recursos; ME: Modelo Económico

## 2.1. La filosofía de la innovación

“Como enfatizo en mi libro *The Competitive Advantage of Nations*, la habilidad de extraer una ventaja de la mano de obra barata o de economías de escala, forma parte de los viejos paradigmas, y estos paradigmas ya están siendo superados. Hoy día, la única manera de tener una ventaja competitiva es mediante la innovación y la actualización” (Porter, 1997: 67)

Si innovar es replantear o modificar un status quo, la filosofía de la innovación le plantea a la compañía la posibilidad de hacer, deshacer, rehacer vínculos, servicios, productos, relaciones, metodologías y por supuesto impactar positivamente en la tasa

de retorno. Desde este replanteo, existe el preconceito de que la innovación es tan sólo tecnología y que la tecnología es cara, por ende, sólo podrían ser innovadoras todas aquellas organizaciones que pudieran acceder al recurso «tecnología». (Amigo: 2009)

El punto de partida es comprender que la empresa formulará una estrategia en post del crecimiento, basada en la modificación e introducción de nuevos conceptos, productos, servicios, teniendo en cuenta los cambios estructurales en los comportamientos de los consumidores y los mercados. John Buckley, en «Cómo crecer con ventaja competitiva», establece que los retornos comienzan a disminuir cuando los productos y servicios no se regeneran, porque en la detención del horizonte creativo, los mercados terminarán por olvidar qué valor ofrecían determinadas marcas: si hoy le preguntáramos a nuevos jóvenes consumidores sobre marcas como Singer, por ejemplo, no podrían contestar absolutamente nada. (Bucley, 1999: 67)

¿En el siglo XXI, el acceso a la innovación es justo y equitativo para todos?

La necesidad de innovación en el siglo XXI, no pasa solamente por la actitud de cambio, sino por evaluar desde el líder del proyecto qué tipo de cambio se necesita y para qué estructura social.

Si bien está claro que la voluntad de cambio, es el motor de la innovación, no podemos dejar de reflexionar sobre la desigual oportunidad de cambio existente entre las naciones.

Muy destacable es hoy el esfuerzo por innovar que países emergentes están desarrollando, a pesar de sus imposibilidades de accesibilidad a la tecnología.

El ITC (International Trade Centre) invita a sus clientes, pequeñas y medianas empresas de países en desarrollo, a buscar agresivamente nuevos mercados y explorar formas innovadoras de hacer negocios. En el Foro Mundial para el Desarrollo de las Exportaciones 2008, reunido en Montreux, Suiza, se estableció entre una de sus conclusiones fundamentales que la innovación reviste singular importancia, pero en muchos casos, los productores de países en desarrollo tropiezan con obstáculos de mercado a causa de las normas de calidad requeridas por los países ricos. Con demasiada frecuencia esas normas son simplemente mecanismos proteccionistas de marcas de empresas de países industrializados. (Revista Forum de Comercio Internacional, 2008: 25.)

---

Para que la empresa pueda gestar un comportamiento proclive al cambio, es decir, para poder ser actores y generadores del cambio, la organización deberá motivar en las personas a quienes conduce a ese cambio, la posibilidad de poder transitarlo, sobre la base de algunos principios básicos: libertad en la creatividad; confianza en las ideas; compromiso por los objetivos; liderazgo para que todos puedan transitar el camino de la innovación; gestión del valor; estructura. (Amigo, 2009:32).

Si la innovación, no sólo tecnológica sino también cualitativa, implica en sí misma, la aceptación del cambio, y el cambio produce efectos en los comportamientos individuales y sociales, encontramos en el modelo social un fuerte sustento teórico a la filosofía de la innovación. ¿Por qué? Porque mientras los modelos económicos, excluyen el contexto social o las relaciones sociales casi por completo, (Pffiffer, 1997: 72), la filosofía de la innovación que implica la capacidad de la organización por “atreverse a cambiar” como resultado de un contexto altamente cambiante y competitivo, esta filosofía está reconociendo la existencia de “varios” actores con sus redes comportamentales impactando en la estrategia corporativa. Según Pffiffer, la influencia social afecta, no sólo las respuestas afectivas, sino también las estructuras cognitivas, (Pffiffer, 1997:73), acentuando que el modelo social también tiene implicaciones para entender el comportamiento de las organizaciones como unidades, porque lo que una organización hace, se ve afectado de una manera muy significativa por con quiénes se relaciona y lo que hace. (Pffiffer, 1997: 74).

Considero que el principal aporte que el modelo social hace a la filosofía de la innovación, es el cuestionamiento que el modelo hace a las concepciones más individualistas del comportamiento organizacional e interorganizacional, pues para que la innovación cualitativa o cuantitativa sea sustento de la competitividad de la compañía se necesitan de esos factores claves ya explicitados, como la libertad, el compromiso, el liderazgo, la estructura, en donde el comportamiento social es condición necesaria para la misma.

Desde el momento en que la filosofía de la innovación, puede ser el origen de un “nuevo” desarrollo o de producto o de mercado, encuentro que el modelo cognitivo también presta su sustento teórico para la búsqueda de “nuevas” oportunidades de desarrollo y diversificación. Según Pfeffer, la cognición está explícitamente presente en la mayoría de los modelos y lo valioso de su aporte para los sustentos de la competitividad, es su atención a los procesos de percepción y comprensión y el grado hasta el que los investigadores que emplean este método separan en ocasiones, la cognición de la realidad objetiva. (Pfeffer, 1997:103)

---

## 2.2. La filosofía del conocimiento

*Peter Drucker expresa en su libro «La Gerencia», que «Ganarse la vida ya no basta. El trabajo también debe crear una vida» (Drucker: 1998)*

Los cambios que precedieron al siglo XXI, explicaban según Peter Drucker en «La Gerencia» la aparición de una nueva clase de trabajador: los jóvenes muy educados, que en los países desarrollados se oponían a la administración tradicional del trabajo y los trabajadores, pero que como consecuencia del conocimiento, estaban mejor educados y mejor pagados, sintiendo su descenso de la antigua condición de digno integrante de la clase trabajadora a la de un ciudadano de segunda clase. (Drucker, 1998: 123)

Es importante analizar, que estos cambios produjeron el nivel ascendente de las expectativas más que el bienestar y que entonces el conocimiento con su nueva y mal definida jerarquía social, esperaba que el trabajo aportara satisfacciones sociales psicológicas no materiales. (Amigo: 2009)

Esto ¿realmente ocurrió? En los inicios del siglo XXI, el conocimiento ¿generó anclajes o desanclajes? Anthony Giddens, en «Consecuencias de la modernidad» expresa que tras los efectos de la modernidad, mucha gente vive en circunstancias en las que las instituciones desancladas, que enlazan las prácticas locales con las relaciones sociales globalizadas, organizan importantes aspectos del vivir de cada día. (Giddens, 1994: 80-98)

Por su parte, Mario Heler, expresa en «Entre la producción y la acreditación» que en la sociedad actual en transición en la que al conocimiento no se lo puede asociar solamente con el saber científico, los avances de la tecnociencia profundizan el conflicto fuera y dentro del campo científico. (Heler: 2005)

El siglo XXI nos sorprendió en sus inicios, comunicados con los finales del siglo XX, con escenarios amenazantes a los anclajes sociales del valor: el riesgo de guerra nuclear o de catástrofe ecológica; el sida; el síndrome de influenza; la imposibilidad de algunos sectores sociales de acceder a aspectos fundamentales de la calidad de vida como la salud, la libertad o la dignidad, por ejemplo, nos hacen reflexionar si en el siglo XXI no deberíamos revertir el concepto del conocimiento en mano de unos pocos, para convertirlo en estructuras fiables de convivencia pacífica.

La sociedad necesita confiar y la comunidad científica debe arbitrar los medios para que esa confianza fluya y el hombre pueda sentirse contenido en relaciones de credibilidad. (Amigo, 2009:34)

---

Esto implica por parte de esta comunidad, un compromiso con la norma bajo la cual la ciencia se produce, con la producción de saberes, con su acreditación, pero fundamentalmente con el hombre.

A su vez Giddens nos habla de compromisos presenciales, que interrelacionan a la sociedad del conocimiento en relaciones de fiabilidad y confianza, que implican que mientras un grupo de representantes tienen el crédito social por su «conocimiento» (profesionales en general), otro grupo estará destinado a depender de la apariencia que ese conocimiento ostenta. («las solemnes deliberaciones de un juez; la sobria profesionalidad de un médico, o el tónico buen humor y amabilidad de la tripulación de vuelo, caen dentro de esa categoría»). (Giddens, 1998: 80-98)

Cabe entonces preguntarnos, si ¿en el siglo XXI, trascenderemos «por» el conocimiento, «para» el conocimiento o «después» del conocimiento? O ¿deberemos sostener a la competitividad en el real anclaje social, basado en la credibilidad, la ética y la acreditación?

Si según Giddens, la ignorancia proporciona siempre el terreno para el escepticismo o por lo menos para la cautela, ¿por qué no comenzar por poner al conocimiento en beneficio y a disposición de la sociedad para poder interrelacionar al técnico con el escéptico, al respetado con el hostilizado, al confiado con el miedoso, al incluido con el marginado? Y este proceso, ¿dónde se inicia?

Si según la el concepto de competitividad como oportunidad de trascendencia, nos fijamos como Misión al cliente, estamos forjando desde la organización, un consumidor responsable? ¿Y esta posibilidad de actuar responsablemente frente al consumo, es equitativa, o también aquí, encontramos como consecuencia de la competitividad, mayores desanclajes que anclajes?

En el Foro Mundial para el Desarrollo de las Exportaciones 2008, (décimo desde 1999) (Revista *Forum de Comercio Internacional*, 2008: 25-29) reunido en Montreux, Suiza, representantes de mercados en desarrollo se reunieron para discutir aspectos relativos al conocimiento y la información técnica que hacen falta para competir de igual a igual con mercados de países desarrollados. El tema del encuentro fue: Conciencia del consumidor: *Influencia de la ética y el medio ambiente en las exportaciones*.

Quedó más que claro en dicho encuentro qué preocupa al consumidor del siglo XXI: la protección del medio ambiente, la salud personal y el pago justo. Entre los oradores del Foro, el Dr. Ashock Khosla de Depvelopment Alternatives, organización no gubernamental con sede en Nueva Delhi, India, que promueve tecnologías

---

respetuosas del medio ambiente, reflexionó sobre las diferencias de oportunidades de elección frente a la información con que disponen para elegir, los consumidores de países del Norte contra los consumidores de países en desarrollo: «Pienso que la cuestión crucial reside en el ama de casa de aquellos pueblos donde hay *poco* que elegir. A ella sólo le preocupa poner algo de comida en la mesa, por lo cual, en los países pobres, la conciencia del consumidor es algo diferente. Volviendo al ama de casa, su conciencia de consumidora se limita a la supervivencia, pues la base de recursos es precaria, dispone de muy poco dinero y tiene que asegurar el sustento de toda su familia», (Khosla en Revista *Forum de Comercio Internacional*, 2008: 26)

Nazim V. Burke, Ministro de Finanzas y Comercio Exterior de la pequeña isla de Granada, Islas Occidentales, habla de la necesidad de la *transferencia de conocimientos* —*mediante la cual un país desarrollado o una empresa transmite saber hacer y competencias técnicas a un país menos desarrollado*—contando como caso positivo el ejemplo de una pequeña fábrica de chocolate en donde la calidad se aproxima a la mejor del mundo. Y es una instalación de tan sólo tres o cuatro trabajadores, alimentada con energía solar que tiene un muy rentable mercado de exportación en Europa. (Burke., en *Revista Forum de Comercio Internacional*, 2008: 28)

Este ejemplo de transparencia debería repetirse más frecuentemente o debería por lo menos estar planificado en los planes de accesibilidad y transferencia tecnológica de los países desarrollados a los países emergentes, entre las empresas de un mismo sector industrial, en las alianzas estratégicas, entre las áreas de una misma organización y entre las personas que componen los equipos de trabajo.

Entonces, ya no es suficiente alcanzar el conocimiento, se necesita compartirlo, transferirlo y aplicarlo a los genuinos requerimientos sociales, en beneficio de la libertad y de la dignidad, para que su evolución y desarrollo no acreciente los desanclajes y quiebres en los pueblos y las naciones, para que el hombre no sienta que aun cuando internalice y aprenda, se sienta cada vez más lejos de sus posibilidades por las que se capacitó.

Me permito reflexionar sobre qué comportamiento organizacional asumen las empresas en el siglo XXI, frente al conocimiento, ante la necesidad de competir y trascender, diferenciarse y agregar valor. ¿Es el conocimiento una fuente de generación de valor o su accesibilidad plantea comportamientos individualistas en donde se transmite sólo lo que los directivos se sienten seguros de transmitir por miedo a que la transferencia del conocimiento ponga en peligro la sustentabilidad de

---

sus ventajas competitivas? Y desde esta reflexión que propongo para la discusión y el debate, considero que el modelo social aporta la posibilidad de la transferencia y la coparticipación pues como ya dijimos anteriormente, cuestiona los comportamientos individuales que obstaculizarán el fluir del valor. Por su lado el modelo moral del comportamiento, que según Etzioni, (citado en Pfeffer, 1997: 98), se basa en tres supuestos centrales: no buscar sólo el placer sino el deber moral; los individuos eligen los medios y no sólo los fines; la suposición neoclásica de la supremacía del individuo se modifica para explicar que las colectividades sociales, incluidas las organizaciones, pero también las comunidades vecinales y étnicas son importantes unidades decisionales, es un modelo que puede sustentar un comportamiento organizacional que encuentre en el conocimiento el medio para trascender y compartir, el camino para la transferencia y la generosidad de poner a disposición de la comunidad toda (naciones, empresas, personas) los conocimientos probados en beneficio de la libertad y la dignidad.

Teniendo en cuenta a su vez, que la cognición está explícitamente presente en la mayoría de los modelos considerados, a pesar que sea difícil su simplicidad y explicitación pues posee numerosas variantes (Pfeffer, 1997: 103), considero que es un modelo que aporta sustento teórico para la competitividad basada en el conocimiento pues como expresa Weick, una organización es *un cuerpo de pensamiento pensado por pensadores que piensan*. (Weick, citado en Pfeffer, 1997: 104).

### **2.3. La filosofía del respeto por el sector industrial**

Michael Porter habla, en «*Repensando el futuro*», de «crear las ventajas del mañana» y reflexiona sobre los posibles conceptos de la estrategia competitiva. *¿Cuáles son los principios que definen una buena estrategia?*

«Una buena estrategia tiene que ver con la evolución estructural de la industria al igual que con la posición exclusiva de la empresa en esa industria. Los efectos en la industria pueden eclipsar una buena estrategia. Si una empresa se encuentra en una mal industria en el tiempo equivocado, no importa cuán bien posicionada esté, hablando francamente. Los directivos deben observar la dinámica de su industria y su trayectoria futura. Una parte significativa del éxito de cualquier empresa depende de la industria y cuando me refiero a industria quiero decir el negocio específico de una compañía.

Cada vez más, las compañías que se convertirán en las verdaderas líderes serán las que no sólo optimicen dentro de una industria sino que realmente REFORMULEN Y

---



REDEFINAN ESA INDUSTRIA. La pregunta es: ¿Cómo podemos hacer que esta industria nos ofrezca un mejor entorno competitivo? En vez de reaccionar o responder a la estructura actual de la industria, los líderes tendrán que tomar medidas para influir en ella, e incluso reestructurarla. Por supuesto, existen límites para ello, pero la estructura de la industria no es algo fijo y, por tanto, las empresas pueden hacer algunos cambios. Lo más importante, es intentar dar forma a la naturaleza de la competición, *tomar las riendas de nuestro propio futuro*. El segundo principio es que una buena estrategia hace que la compañía sea diferente, le da una posición única, y ello conlleva a ofrecer unos valores particulares a un conjunto de clientes que representan un subconjunto de la industria. La verdad fundamental en estrategia es que una empresa no puede sencillamente serlo todo para todas las personas y hacer un buen trabajo a la vez. La estrategia requiere elecciones. Se debe decidir qué tipo de valor se quiere para entregarlo a quien. En tercer lugar, no es suficiente ser sólo diferentes. Hay que ser diferentes en formas que conlleven un compromiso con otras formas de ser diferentes.» (Porter, 1997: 63-64.)

Este concepto, implica un comportamiento organizacional capaz de mirar hacia el sector industrial en donde la empresa actúa, con una actitud responsable y participativa, comprometida por el crecimiento del sector más que por afianzar el rol competitivo. Esto presupone entonces, que la estrategia corporativa sea *en principio*, bilateral: la empresa y el mercado, *de máxima* es tridimensional, EL MERCADO, LAS OTRAS ESTRATEGIAS Y LA PROPIA EMPRESA. Es en esta dimensión cuando, el perfil competitivo comenzará a establecerse, dado que estará permitido que cada competidor compita en función de su posición competitiva y de su perfil competitivo.

Aunque como dice Pfeffer, (Pfeffer, 1997: 58) las diversas variantes de los modelos económicos de comportamiento, comparten ciertas características: se presupone que el comportamiento se elige de manera racional-intencional, con base en la “mejor información disponible” en el momento de maximizar la utilidad del individuo; la racionalidad limitada o acotada; la idea de los pactos sociales, entre otros, encuentro en este modelo algunas características válidas de sustento teórico para un comportamiento proclive al “respeto por el sector industrial en el que la empresa actúa”.

Por su parte el modelo social, - en donde según P.M. Blau, (citado en Pfeffer, 1997: 73) en la vida social, los seres humanos, no viven en aislamiento sino que se relacionan con otros seres humanos y en donde el estudio de la estructura social centra la atención en la distribución de la gente entre distintas posiciones y sus asociaciones sociales – presenta un sustento teórico válido a la hora de desarrollar

---

comportamientos organizacionales que tengan en cuenta el sector industrial en donde se sustenta la competitividad de la empresa.

*Resumiendo:*

Filosofía	Supuestos	Relación con Modelos
1.Filosofía de la innovación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio</li> <li>2. Adaptabilidad y flexibilidad</li> <li>3. Innovación tecnológica y cualitativa</li> </ol>	<p>Modelo social</p> <p>Modelo cognoscitivo</p>
2.Filosofía del conocimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento en pos de la libertad y la dignidad humana.</li> <li>2. Afianzar los anclajes sociales más que los desanclajes.</li> <li>3. Transferencia social y empresarial</li> </ol>	<p>Modelo social</p> <p>Modelo moral</p> <p>Modelo cognoscitivo</p>
3.Filosofía del respeto por el sector industrial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de mejores entornos competitivos.</li> <li>2. Ser diferentes en formas que conlleven un compromiso con otras formas de ser diferentes</li> <li>3. Concepción tridimensional de la estrategia</li> </ol>	<p>Modelo social</p> <p>Modelo económico</p>

### 3. CONCLUSIONES

En el presente trabajo, como expresé al formular los objetivos del mismo, me propuse plantear interrogantes y problematizar sobre los desafíos de la competitividad en el siglo XXI, relacionando dichos planteos con modelos de comportamiento, que le aporten, sustentos teóricos válidos. Encontré en esta propuesta, la motivación a seguir investigando, pues las zonas grises que la Administración nos propone, posibilitan la formulación de cuestionamientos en pos de lograr un compromiso social con el crecimiento empresarial, que sin duda es en sí mismo un estado de crisis, y que como tal, es una fuente inagotable de oportunidades para competir.

Sin ánimo de circunscribir los desafíos del siglo XXI, a las tres filosofías analizadas y tan solo con la intención de abrir el debate, considero que la manera en que la competitividad es en sí misma un desafío en el siglo XXI, es tomarla como una oportunidad de trascendencia empresarial en la que como expresara Patricia Francis,

Directora Ejecutiva del ITC, en el Foro Mundial para el Desarrollo de las Exportaciones 2008: “*Esperamos que esta conferencia enseñe a nuestros clientes a diversificar sus negocios, a diferenciarse en el mercado y, en último término, a saber que hacer las cosas bien es un buen negocio*” (Francis, en Revista del Forum del Comercio Internacional, 2008 : 25)

#### **4. BIBLIOGRAFÍA**

- AMIGO (2009) *Negocios con Valor*, Ed. Fundación Ross. Rosario. 1º Edición.
- BUCKLEY (1999) *Cómo crecer con ventaja competitiva*, Mc Graw Hill. Colombia.
- BURKE (2008) “Foro Mundial para el desarrollo de las exportaciones”. *En Forum del Comercio Internacional*. Nº 1-2. Ginebra, Suiza.
- DELEUZE (1990) “Posdata sobre las sociedades de control” en: Revista Babel Nº 21 Diciembre 17-23. Buenos Aires.
- DRUCKER (1998) *La gerencia*, El Ateneo, 6º Edición. Buenos Aires. Argentina.
- FRANCIS (2008) “Foro Mundial para el desarrollo de las exportaciones” en *Forum del Comercio Internacional*. Nº 1-2. Ginebra, Suiza
- GIBSON y otros (1997) *Repensando el futuro*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- GIDDENS (1994) *Consecuencias de la modernidad*, Madrid, Alianza.
- GILLI; TARTABINI (2007) *Dirección Estratégica*. Ed. Universidad Nacional de Quilmes.
- HAMEL, PRAHALAD (1999) *Compitiendo por el futuro*. Ariel Sociedad Económica. Barcelona.
- HELER (2005) “Entre la producción y la acreditación”, en *Cuadernos del Sur-Filosofía*, Neuquén.
- HITT; IRELAND; HOSKISSON (2003) *Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*, Thomson, 5º Edición. México.
- IRO (2008) “Foro Mundial para el desarrollo de las exportaciones” en *Forum del Comercio Internacional*. Nº 1-2. Ginebra, Suiza.
- KHOSLA (2008) “Foro Mundial para el desarrollo de las exportaciones”. en *Forum del Comercio Internacional*. Nº 1-2. Ginebra, Suiza.
- PFEFFER (1997) *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y Posibilidades*. Oxford University Press. México
-

TOFFLER (2009) "El mundo que viene" en *Revista La Nación*- Buenos Aires.

REVISTA *FORUM DE COMERCIO INTERNACIONAL* (2008) N° 1-2. Ginebra, Suiza.

---