

“La participación en la organización es el poder en la empresa”

Dr. Roberto M. Estévez
Instituto Superior Santo Domingo de Guzmán
Ética Empresarial
restevez@infovia.com.ar

RESUMEN

La participación en la organización es el poder en la empresa¹

En este artículo rescatamos la amplitud del término "gobierno" cuando, tras sus resonancias políticas inmediatas, encontramos nuevamente su sentido como arte de conducir la nave a buen puerto. Hoy, según el progresivo desarrollo del concepto de la iniciativa privada y la retirada del Estado de la actividad de gestión económica², la empresa ha ido creciendo en la complejidad del poder y de sus fines, generando modernas relaciones de “interdependencia” que han modificado los tradicionales ámbitos del poder.

En una perspectiva, que creemos original y ampliaremos al final de este artículo, es posible descubrir nuevas implicancias de esta interdependencia por analogía con la experiencia histórica europea del “vasallaje”. El núcleo del feudalismo fue esta relación donde un hombre libre enajenaba su libertad en favor de otro hombre libre que le garantizaba su seguridad.

Las nuevas políticas empresarias en un entorno “globalizado”, con la consecuente amenaza de competencia total, fundadas en el desarrollo del “valor” han terminado con la anterior visión de la fortaleza competitiva por el “poder negociador” en la cadena de valor (con proveedores y clientes), para sustituirlas por políticas fundadas en el poder de cooperación.

Antes la continuidad dependía principalmente de lo que se hacía dentro de la organización (con límites jurídicos y operativos precisos) hoy, con la creciente interdependencia en un mercado global, los límites de la organización están difusos, hay que competir como cadena de valor.

Mi organización sola no garantiza la continuidad, hay que mirar los límites de la organización en función de compromisos estables. Los precios son menos oportunistas, la confianza destruye los costos “transaccionales” y se reducen los niveles de incertidumbre.

Sin embargo, desde esta perspectiva se plantea el problema de las relaciones entre desiguales en cuanto al poder. La perspectiva tradicional del poder resuelve adecuadamente las relaciones hacia y desde el estado (como “todo” o conjunto social), así como también las relaciones de los particulares entre sí. El problema se genera por cuanto el "conjunto competitivo" adquiere para el agente cierta significación de “todo” sin tener una voluntad a la cual propiamente se la pueda calificar de "voluntad del conjunto".

La relación de poder es consentida, desigual y en muchos casos crecientemente desigual, razón por la cual la responsabilidad ha de ser desigual. Es decir es imposible plantear las relaciones dentro del "conjunto competitivo" en términos de igualdades en equilibrio, lo cual no reconoce la evidencia de que quién crece en poder debe crecer en responsabilidad en la misma proporción.

Finalmente, antes había una clara división entre el poder interno y externo de la organización. Hoy han cambiado los ámbitos del poder y por ello no hay "reingeniería", ni reestructuración que sea suficiente, se requiere una verdadera transformación, un cambio en los fundamentos que Alejandro Carrera ha dado en llamar el "management postmoderno".

Para avanzar en el análisis de la cuestión, me gustaría partir de una definición del poder como acción propiamente humana, como "energía unida a una intención" (Cf. Romano Guardini). El hombre es capaz de hacer que las cosas sucedan uniendo la energía a la intención y generando esa increíble realidad que conocemos como poder. Esto es lo humano, lo que siempre ha sucedido. Lo propio de nuestra situación histórica es la "idolatría de los medios", la misma voluntad de poder querida directamente como objetivo que se justifica por sí sólo (fin). Es el "residuo" de Maquiavelo, donde el poder reside en la conjunción de la "fortuna" (oportunidad) y la "virtud" (fuerza).

Hasta ahora, nuestra cultura social ha aceptado tácitamente el objetivo del poder como aprovechar la "fortuna" (oportunidad) para alcanzar el poder y mantenerse en el poder. Se trata de un poder curvado sobre sí mismo. Paralelamente, los desastres de nuestro siglo³ han introducido lo verdaderamente nuevo, una nueva sensibilidad (Cf. Alejandro Llano) orientada a la búsqueda de la voluntad de sentido⁴.

Todos los agregados sociales viven en el continuo de las personas que los componen. Es el hombre quien puede tener, crear, amar y creer; lo que puede solo, lo puede también con otros y lo que no puede solo difícilmente lo puede con otros. En todo caso, el conjunto lo podrá a pesar de la parcial impotencia de alguno de sus miembros.

A partir de esta afirmación, coherente con la desaparición de la distinción entre los ámbitos interno y externo del poder, parece posible aproximarnos al problema del poder de la organización, como consecuencia del poder de las personas en la organización.

Sabiendo que lo **sustancial es el hombre y que la organización es un accidente de relación**, debemos reconocer que el modelo propuesto no agota la relación del poder del hombre y el poder de la organización. Todavía hay hombre fuera de la organización desde dos perspectivas, una previa a la organización (todavía hay hombre que debe ser dejado fuera de ella) y otra posterior a la organización (todavía hay poder del hombre que debe ser visto en la organización).

ARTICULO

La participación en la organización es el poder en la empresa⁵

1. Introducción

La cuestión del poder ha preocupado a autores relevantes a lo largo de la historia y las distintas opiniones sobre el mismo han marcado la reflexión de las Ciencias Sociales durante los siglos XIX y XX. La literatura sobre las empresas ha aprovechado estos desarrollos partiendo de la distinción latina sobre Autoridad y Poder.

En otro artículo⁶ nos propusimos ver la organización, desde el hombre, a partir de cuatro aproximaciones, concluyendo la existencia de cuatro poderes: poder tener, poder crear, poder amar y poder creer, que es conveniente la autoridad descubra en el arte de gobernar la empresa como negocio, organización, institución y realidad humana que trasciende la propia organización.

Ello supone una línea de graduación del poder que va desde el poder como “status” y como fuerza consciente, hasta la autoridad, considerando a esta última como una forma tal de poder que, en las antípodas del acatamiento, se realiza en la disposición interior de cooperación por parte de los miembros de la organización⁷.

En este artículo rescatamos la amplitud del término "gobierno" cuando, tras sus resonancias políticas inmediatas, encontramos nuevamente su sentido como arte de conducir la nave a buen puerto. Hoy, según el progresivo desarrollo del concepto de la iniciativa privada y la retirada del Estado de la actividad de gestión económica⁸, la empresa ha ido creciendo en la complejidad del poder y de sus fines, generando modernas relaciones de “interdependencia” que han modificado los tradicionales ámbitos del poder.

2. Los nuevos ámbitos del poder

En una perspectiva, que creemos original y ampliaremos al final de este artículo, es posible descubrir nuevas implicancias de esta interdependencia por analogía con la experiencia histórica europea del “vasallaje”. El núcleo del feudalismo fue esta relación donde un hombre libre enajenaba su libertad en favor de otro hombre libre que le garantizaba su seguridad.

Las nuevas políticas empresarias en un entorno “globalizado”, con la consecuente amenaza de competencia total, fundadas en el desarrollo del “valor” han terminado con la anterior visión de la fortaleza competitiva por el “poder negociador” en la cadena de valor (con proveedores y clientes), para sustituirlas por políticas fundadas en el poder de cooperación.

Antes la continuidad dependía principalmente de lo que se hacía dentro de la organización (con límites jurídicos y operativos precisos) hoy, con la creciente

interdependencia en un mercado global, los límites de la organización están difusos, hay que competir como cadena de valor.

Mi organización sola no garantiza la continuidad, hay que mirar los límites de la organización en función de compromisos estables. Los precios son menos oportunistas, la confianza destruye los costos “transaccionales” y se reducen los niveles de incertidumbre.

Sin embargo, desde esta perspectiva se plantea el problema de las relaciones entre desiguales en cuanto al poder. La perspectiva tradicional del poder resuelve adecuadamente las relaciones hacia y desde el estado (como “todo” o conjunto social), así como también las relaciones de los particulares entre sí. El problema se genera por cuanto el "conjunto competitivo" adquiere para el agente cierta significación de “todo” sin tener una voluntad a la cual propiamente se la pueda calificar de "voluntad del conjunto".

La relación de poder es consentida, desigual y en muchos casos crecientemente desigual, razón por la cual la responsabilidad ha de ser desigual. Es decir es imposible plantear las relaciones dentro del "conjunto competitivo" en términos de igualdades en equilibrio, lo cual no reconoce la evidencia de que quién crece en poder debe crecer en responsabilidad en la misma proporción.

Finalmente, antes había una clara división entre el poder interno y externo de la organización. Hoy han cambiado los ámbitos del poder y por ello no hay “reingeniería”, ni reestructuración que sea suficiente, se requiere una verdadera transformación, un cambio en los fundamentos que Alejandro Carrera ha dado en llamar el “management postmoderno”.

3. Una definición de poder

Para avanzar en el análisis de la cuestión, me gustaría partir de una definición del poder como acción propiamente humana, como “energía unida a una intención” (Cf. Romano Guardini). El hombre es capaz de hacer que las cosas sucedan uniendo la energía a la intención y generando esa increíble realidad que conocemos como poder. Esto es lo humano, lo que siempre ha sucedido. Lo propio de nuestra situación histórica es la “idolatría de los medios”, la misma voluntad de poder querida directamente como objetivo que se justifica por sí sólo (fin). Es el “residuo” de Maquiavelo, donde el poder reside en la conjunción de la “fortuna” (oportunidad) y la “virtud” (fuerza).

Hasta ahora, nuestra cultura social ha aceptado tácitamente el objetivo del poder como aprovechar la “fortuna” (oportunidad) para alcanzar el poder y mantenerse en el poder. Se trata de un poder curvado sobre sí mismo. Paralelamente, los desastres de nuestro siglo han introducido lo verdaderamente nuevo, una nueva sensibilidad (Cf. Alejandro Llano) orientada a la búsqueda de la voluntad de sentido¹⁰.

En política internacional, la sola voluntad de poder, al cerrar al hombre sobre su propio poder, trajo la impotencia que casi nos reduce a cenizas. Paralelamente, en el orden

personal, la voluntad de sentido ha tenido la capacidad de devolver a muchos hombres el poder sobre sí mismos¹¹.

Es que el hombre, en la reflexión sobre su acción cotidiana, se revela para sí como una **finitud de fuerza** (energía) profundamente herida **del infinito del sentido** (intención). **En nuestro "poder" encontramos la humana posibilidad de desafiar el límite. Esta realidad, desde la perspectiva de la manipulación (de la curvatura del poder sobre sí mismo), se ha exacerbado en el mismo propósito de quebrar los límites naturales y hasta "ganarle" a la propia muerte.**

4. Las distintas formas de impotencia

Para comprender mejor esta ambigüedad del poder, es interesante observar como se define la falta de poder (“impotencia”) como una relación al poder de otro. Es que el mismo intento de acrecentar el poder para romper los límites, nos ha ocultado la verdadera naturaleza personal (no relativa) del poder. Si el poder es la unión de “energía” e “intención”, la ausencia de alguno de estos elementos nos revela las diversas formas de la “impotencia”.

La “energía” es la fuerza, los recursos y condiciona por tanto el cómo del poder. El sentido es la intención y condiciona por tanto el qué y el para qué del poder. De relacionar la falta y la posesión de estos elemento resulta una definición de las formas prácticas de impotencia y una forma teórica de la misma

f u e r z a	no	impotencia de mera intención	La impotencia teórica
	si	poder	Impotencia de mero recurso
		si	No
		sentido	

f u e r z a	no	impotencia de mera intención	la impotencia teórica
	si	poder	impotencia de mero recurso
		si	no
		sentido	

La falta de fuerza será entonces “impotencia de mera intención” y la falta de sentido “impotencia de mero recurso”. La falta de ambos elementos, al referirnos siempre al poder del hombre, será siempre teórica por cuanto no existe hombre a quien le falten absolutamente ambos elementos. Esta “reducción al absurdo” nos ayuda a comprender mejor los alcances de los conceptos anteriores, dado que la falta de recursos o de intención, siempre que hablemos de personas, no podrán ser consideradas como una falta absoluta.

Si para avanzar más nos preguntamos que es **intención**, la respuesta será que se trata de un acto del saber y del querer. Hay un principio fundamental a tener presente: las empresas, como las sociedades, constituyen un ente accidental (no es en sí misma sino en otros entes) de la categoría de relación.

Todos los agregados sociales viven en el continuo de las personas que los componen. Es el hombre quien puede tener, crear, amar y crear; lo que puede solo, lo puede también con otros y lo que no puede solo difícilmente lo puede con otros. En todo caso, el conjunto lo podrá a pesar de la parcial impotencia de alguno de sus miembros.

A partir de esta afirmación, coherente con la desaparición de la distinción entre los ámbitos interno y externo del poder, parece posible aproximarnos al problema del poder de la organización, como consecuencia del poder de las personas en la organización.

Si entendemos la intención como un acto consciente de la persona, descubriremos que el mismo existe cuando hay libertad, cuando el hombre pone en juego su inteligencia y su voluntad. Así como hay poder si hay energía e intención, habrá intención si el hombre sabe y quiere.

Al cruzar estas variables típicas de “**saber**” y “**querer**”, de los hombres en la organización, identificamos dos áreas de problemas de estado (predominantemente de continuidad): la de quien sabe y quiere (vinculación) y la de quien no sabe ni quiere (“desvinculación”); y dos áreas de problemas de tránsito (predominantemente de desarrollo): la de quien quiere pero no sabe (conocimiento) y la de quien sabe pero no quiere (motivación).

s a b e	no	conocimiento	“desvinculación”
	si	vinculación	Motivación
		si	No
		quiere	

Hemos usado la expresión “predominantemente” por cuanto, sin duda, todas estas presentaciones no agotan la realidad, sino que pretenden ordenarla y representarla en parte. Nunca encontraremos los tipos humanos puros, sino que siempre la falta de

conocimiento o de motivación se referirá a determinados conocimientos o a determinados motivos.

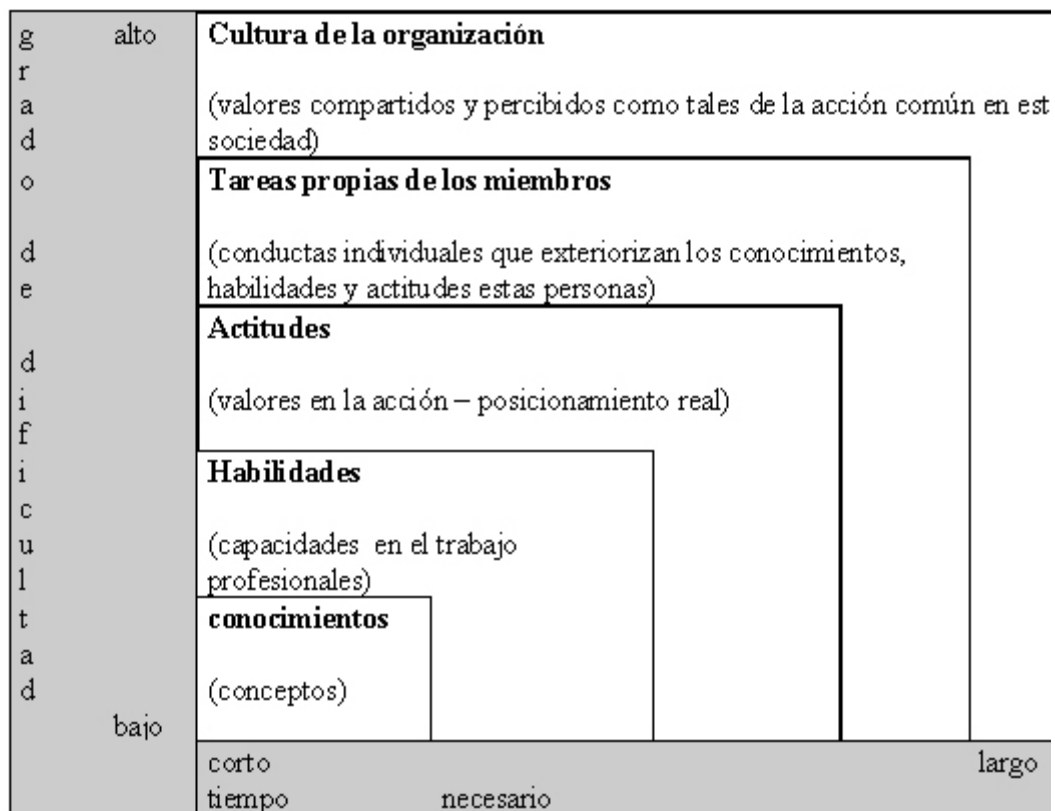
Por otra parte, si consideramos que “un motivo es un valor interiorizado” (Cf. David Isaacs) nos daremos cuenta que todo problema de motivación es en menor medida un problema de conocimiento y todo problema de conocimiento es en menor medida un problema de motivación. Sin embargo, aún podríamos alcanzar una mayor profundidad para estas observaciones combinando las cuatro variables para perfilar con mayor detalle los problemas:

Saber	Querer	Fuerza	Problema de:
si	si	si	vinculación
no	si	si	conocimiento
si	no	si	motivación
si	si	no	mera intención
no	no	si	mera energía
si	no	no	mero conocimiento
no	si	no	mera voluntad
no	no	no	“desvinculación”

5. La constitución del poder

Superar esas dificultades para poder asegurar la continuidad y alcanzar un desarrollo armónico en las facultades “subdesarrolladas” requiere un cambio en las personas. Este cambio cuando está ordenado por la autoridad es la verdadera transformación de la organización, ya que a la fuerza, energía o recursos propios de las personas se une el uso de los recursos comunes de la empresa.

Desde estos conceptos, constituir el poder de la organización será el resultado de un proceso de transformación de sus miembros en orden a la consecución de los objetivos institucionales. Entonces, suponiendo un diagrama cartesiano, de menor dificultad y menor tiempo necesario, a mayor dificultad y mayor tiempo necesario, para el desarrollo, desde una perspectiva personal podríamos enumerar: conocimientos, habilidades, actitudes, y desde una perspectiva social podríamos enumerar: tareas y cultura. Donde los comportamientos sociales presentan la mayor dificultad y exigen el mayor tiempo que los comportamientos individuales. De este modo, la constitución del poder exige un desarrollo personal de las potencialidades “subdesarrolladas” en función de los objetivos del futuro propuesto y las condiciones del entorno.



6. La continuidad del poder

Para completar la aplicación, deberíamos ahora preocuparnos por aclarar donde reside la “energía” en una empresa. Desde mi punto de vista, la “energía” reside en tres elementos: la disposición de los recursos (ventajas competitivas), la organización (competencias distintivas) y la cultura (valores compartidos y carácter de la institución). Entendiendo a esta última en el sentido de “segunda naturaleza” (Cf. Aristóteles) y vinculada por tanto, con la idea de los vicios y las virtudes, como “segunda naturaleza” de las personas (Cf. Tomás de Aquino).

Otro elemento a tener en cuenta para la continuidad del poder de la organización es su proceso de desarrollo y sus etapas de crecimiento (creatividad, profesionalidad, participación, identificación) y las crisis (liderazgo, autonomía, control) que marcan el paso entre cada una de ellas. Sin embargo deberíamos preguntarnos ¿qué objetivos y variable críticas deben permanecer en la organización para procurar la continuidad del poder en todas sus etapas de crecimiento y crisis?

Para ello volveremos al siguiente cuadro:

Visión	Objetivo	Variable crítica	Objetivación
Económica	poder tener	Eficacia	* Satisfacer necesidades creando y modificando relaciones sociales * Crear y distribuir valor Realizando (con otros) el Bien Común
Social	poder crear	Atractividad	* Desarrollar capacidades * Crear y modificar relaciones
Política	poder amar	Unidad	* Garantizar la continuidad * Realizar el Bien Común

Sabiendo que lo **sustancial es el hombre y que la organización es un accidente de relación**, debemos reconocer que el modelo propuesto no agota la relación del poder del hombre y el poder de la organización. Todavía hay hombre fuera de la organización desde dos perspectivas, una previa a la organización (todavía hay hombre que debe ser dejado fuera de ella) y otra posterior a la organización (todavía hay poder del hombre que debe ser visto en la organización).

Desde su experiencia en los campos de concentración, Viktor Frankl nos dice: "nuestra generación ha descubierto como ninguna otra qué es el hombre, el hombre es el ser capaz de construir las cámaras de gas y de entrar en ellas musitando una oración". El hombre, todo hombre, también el empresario y cada miembro de su equipo, actúa **según un sistema de valores preferido**; estos producen impacto directamente sobre la autoridad del directivo y la **unidad de la organización**.

La unidad requiere de la **autoridad**, como forma plena del poder, si quiere ser estable. La autoridad, al "defender con competencia unos valores" (Cf. David Isaacs) percibidos como tales por esa comunidad produce la paz. Frecuentemente nos encontramos la idea de la **paz** unida al equilibrio, a la ausencia de guerra, sin embargo es la armonía, "la tranquilidad en el orden" (Cf. Agustín de Hipona).

Esta idea vincula estrechamente la paz con la armonía y con el **orden**, definiendo a este último como la "dichosa disposición según la cual, las cosas diferentes e iguales ocupan cada una el lugar que les es propio" (Cf. Agustín de Hipona). Es imposible alcanzar la paz sin el orden, así como es imposible alcanzar el orden sin la **justicia**: "constante y perpetua voluntad de dar a cada uno lo suyo" (Cf. Tomás de Aquino).

Llegados a este punto nos encontramos con la auténtica fuente del poder que interesa a la organización: la justicia. Para la organización interesa especialmente la idea de la justicia como una realidad con tres modos distintos. Todas tienen en común que exigen "el reconocimiento de un otro", a quien algo "le es debido" y que se rigen por "una cierta igualdad".

Sin embargo, se diferencian entre la **justicia conmutativa** de una igualdad aritmética (igualdad del valor de lo que se da y se recibe) sólo entre iguales, y las restantes que, dada la desigualdad de los sujetos, se basan en una igualdad sólo proporcional: la **justicia legal** del particular a la organización (y de la organización a la cadena de valor) y la **justicia distributiva** de la organización al particular (y de la cadena de valor a la organización).

La justicia legal exige el cumplimiento de los deberes hacia la comunidad y exige el cumplimiento de las normas justas (emanadas de la autoridad legítima, ordenadas al bien común, adecuadas a la capacidad y posibilidades de los destinatarios) y contribuir al bien común de acuerdo con las propias capacidades.

La justicia distributiva realiza el reparto de las cosas comunes, aprovechando como criterios de distribución: la condición, función y responsabilidades, las capacidades, los aportes a la comunidad y las necesidades personales.

7. La situación de “feudalismo empresarial”

Estos principios que son válidos dentro de la empresa individualmente considerada, pueden ser aplicados al trabajo actual en la cadena de negocios. La globalización y la necesidad de pensar la competitividad de los conjuntos a roto, incluso, la dicotomía gran empresa - PYME.

Las relaciones dentro del "conjunto competitivo" han sido clasificadas como: convencional, turbulento, “partenariado” y “post-partenariado”. Las veces que hemos examinado estas ideas hemos encontrado que se basan en un paradigma fundado en los siguientes conceptos:

- 1° Las empresas son entes reales, con límites perfectamente individualizables.
- 2° Las normas corresponden a un determinado territorio.
- 3° Las relaciones entre las empresas deben desarrollarse en el pie de igualdad de lo privado.
- 4° El modo de hacer la igualdad es negociando el equilibrio en la relación, dentro de las normas que impone lo público.

Se supone que ningún otro paradigma puede lograr estabilidad. Es cierto que ese ha sido nuestro paradigma social (y todavía lo sigue siendo en amplias franjas de nuestra vida), en el cual encontramos indudables ventajas. Sin embargo grandes grupos humanos, en todo el mundo, a lo largo de muchos siglos se asentaron sobre un paradigma fundado en otros conceptos:

- 1° Lo único real e individualizable son las personas.
- 2° Las leyes corresponden a una determinada categoría de personas.
- 3° Todo es privado y la desigualdad se ordena en jerarquías.
- 4° El modo de ordenarlo es la armonía entre los distintos, dentro de las normas que ellos se imponen.

Estas ideas se basan en la experiencia histórica, dentro de nuestro marco cultural, que conocimos como feudalismo. El feudalismo se basaba en el contrato de vasallaje, una relación entre dos hombres libres **uno de los cuales, llamado “vasallo”, temeroso de su necesidad, daba al otro su libertad a cambio de seguridad; el otro, llamado “señor”, consciente de la superioridad de su poder, recibía del vasallo su antigua libertad y le otorgaba la seguridad de su protección.** Se daba el caso de que la obligación de protección y sostenimiento tuviera la mayoría de las veces como efecto la concesión, por parte del señor al vasallo, de un bien llamado “feudo” para su explotación¹³.

La mayor parte de las personas eran vasallos atados a la suerte de otras personas que también eran vasallos.

Esta experiencia era exitosa cuando el señor era prudente, justo y templado con sus vasallos y mantenía su señorío con fortaleza sobre el entorno. Cuando no, difícilmente los vasallos se sublevaban (aunque hubo casos) lo más frecuente era que todo el "conjunto" de feudos caía bajo la espada de otro señor, o los campos se despoblaban por el hambre (la desocupación) y el peso de la injusticia.

Es fácil reconocer estas notas en los procesos de integración de cadenas de valor en la industria automotriz y de otras industrias, donde la dirección del crecimiento recorre la cadena desde su “punta” hasta los últimos “eslabones”.

Sin duda uno preferiría un modelo superador, llamado “post-partenariado”¹⁴, el cual como integración proveedor cliente, dependiendo de la idea de igualdad posibilita una relación que justamente deberíamos denominar "amistad". Sin embargo la generalización de este tipo de relación parece poco probable, aunque no es imposible, por cuanto descansa en una alta calidad moral por parte de los protagonistas.

Como se dijo al comienzo, tanto la desocupación, como la competitividad de los conjuntos ha generado **relaciones de poder crecientemente asimétricas**, razón por la cual la responsabilidad ha de ser también crecientemente asimétrica. Es decir es imposible plantear las relaciones dentro del "conjunto competitivo" en términos de igualdades en equilibrio, es necesario reconocer la evidencia de que quién crece en poder debe **crecer en responsabilidad en la misma proporción.**

Incrementar el poder de las personas miembros de la organización hace más difícil gobernarla, pero es al mismo tiempo el único “seguro” para su continuidad.

Visión sintética:

Error! Bookmak not defined. Pregunta	Visión	Objeto (Sujeto)	Adjetivo	Objetivo (poder:)	Variable critica	Objetivación	Perspectivas
¿Qué hacer	Proyecto	Persona	Libre	Ser	Normas Bienes Virtudes	Sentido vital	Objetivos personales
¿Dónde y cómo hacerlo?	Económica (estrategia, sistemas, códigos de conducta, estructura formal y principios - principle-)	Negocio	Posible	Tener	Eficacia	Satisface necesidades con productos y servicios	¿Cómo nos ven los clientes? (p. cliente externo)
						Crea y distribuye riqueza	¿Qué debemos hacer bien? (p. negocio interno)
¿Desde qué bases hacerlo? ¿Con Quién hacerlo?	Social (capacidades, estilos de dirección, filosofía directiva, estructura informal y personas - people-)	Organiza- ción	Sostenible	Crear	Atractivi- dad	Desarrolla las capacidades de las personas vinculadas	¿Cómo nos ven los empleados y sus familias? (p. cliente interno)
						Crea y modifica relaciones sociales	¿Cómo vemos a la sociedad en general? (p. negocio externo)
¿Para qué hacerlo?	Política (Misión externa, credo, valores, misión interna y propósito - purpose-)	Institución	Deseable	Amar	Unidad	Garantiza su propia autarquía y continuidad	¿Cómo nos ve la sociedad en general? (p. negocio externo)
¿Por qué hacerlo?	Justificació n	Comunió n	Salvifica	Crear	Bien	Feliz	¿Cómo nos ven los accionistas? (p. financiera)
							Define y realiza con otros el Bien Común
							¿Cómo nos ven los restantes agentes sociales y el estado? (p. n. externo)
							Perspectiva del "negocio último".

Para la confección de esta síntesis se ha partido del cuadro "Esquema político fundamental" de Alfonso Santiago (Pdre.), del cuadro "Framework de la definición de negocio" de Alejandro Carrera, del artículo "Cuatro poderes en la empresa" de Roberto Estévez, de la nota "El tablero de control: medidores que dirigen el desempeño" de Robert Kaplan y David Norton, de la nota "Control Estratégico I: Tablero de Control" de Alberto Ballvé y Marcelo Rossi, del caso "Chadwick, Inc" de Robert Kaplan y David Norton y del caso "Telefónica Argentina (B)" de Alberto Ballvé y José María Corrales.

Footnotes

¹El presente desarrollo se basa en las reflexiones "El poder en la empresa", publicado en la revista "Mensajes", Año 4 número 32, febrero/ marzo de 1997

²Para recuperar las viejas potestades de Seguridad (y defensa), salubridad (salud) y moralidad (educación) y redefinir las nuevas potestades de regulación, asistencia, suplencia y promoción del desarrollo.

³En "Despertemos del Nihilismo" (Criterio, 13.04.95, Buenos Aires), Michael Novak sostiene que el siglo XX no fue sólo el más cruento sino también el más ideológico de los siglos, sin embargo, en este tiempo histórico el hombre ha aprendido la lección de que la fidelidad a la verdad es preferible a la cobardía y que a partir de la fidelidad a la verdad se conquista la libertad interior.

⁴Este énfasis en la existencia de un elemento subjetivo que se da finalidad al elemento objetivo del poder, es aplicado por Rafael Termes ("Actividad Financiera y Virtudes Personales", IESE, Barcelona, 1996) a la gestión de las empresas financieras, cuando afirma que el poder no reside en el **tamaño** de la entidad, ni en la **cantidad** de recursos otorgados, sino en la facultad de **dar** o **negar**, es decir en su **libertad** de otorgar a unos y negar a otros. Con el mismo elemento objetivo, el poder reside en la liberalidad (parte potencial de la justicia, consistente en el uso moderado del dinero) y en la magnificencia (parte de la fortaleza tendiente a la realización de grandes cosas con dispendio proporcionado). La impotencia residirá entonces en los defectos de avaricia y mezquindad y en los excesos de prodigalidad y despilfarro.

⁵El presente desarrollo se basa en las reflexiones "El poder en la empresa", publicado en la revista "Mensajes", Año 4 número 32, febrero/ marzo de 1997

⁶"Cuatro poderes en la Empresa", Revista de Antiguos del IAE, Año II - N° 13, Buenos Aires, 1995

⁷Se atribuye a Lao Tze calificar a los buenos directivos como aquellos que consiguen sus objetivos, a los peores como aquellos que están “a merced de la multitud” y a los mejores como aquellos que cuando terminan su tarea, la gente dice “lo hicimos nosotros”.

⁸Para recuperar las viejas potestades de Seguridad (y defensa), salubridad (salud) y moralidad (educación) y redefinir las nuevas potestades de regulación, asistencia, suplencia y promoción del desarrollo.

⁹En “Despertemos del Nihilismo” (Criterio, 13.04.95, Buenos Aires), Michael Novak sostiene que el siglo XX no fue sólo el más cruento sino también el más ideológico de los siglos, sin embargo, en este tiempo histórico el hombre ha aprendido la lección de que la fidelidad a la verdad es preferible a la cobardía y que a partir de la fidelidad a la verdad se conquista la libertad interior.

¹⁰Este énfasis en la existencia de un elemento subjetivo que se da finalidad al elemento objetivo del poder, es aplicado por Rafael Termes (“Actividad Financiera y Virtudes Personales”, IESE, Barcelona, 1996) a la gestión de las empresas financieras, cuando afirma que el poder no reside en el **tamaño** de la entidad, ni en la **cantidad** de recursos otorgados, sino en la facultad de **dar** o **negar**, es decir en su **libertad** de otorgar a unos y negar a otros. Con el mismo elemento objetivo, el poder reside en la liberalidad (parte potencial de la justicia, consistente en el uso moderado del dinero) y en la magnificencia (parte de la fortaleza tendiente a la realización de grandes cosas con dispendio proporcionado). La impotencia residirá entonces en los defectos de avaricia y mezquindad y en los excesos de prodigalidad y despilfarro.

¹¹Viktor Frankl desde su experiencia en los campos de exterminio (“El hombre en busca de sentido”, Herder, Barcelona) cita a Nietzsche para afirmar que “quien tiene un porqué para vivir encontrará casi siempre el cómo”.

¹²Op. Cit.

¹³En el prólogo de Julio Valdeón a la obra colectiva “El Feudalismo” (Ediciones EDYMION, Madrid, 1992) sostiene que el feudalismo no se agota en la sociedad europea de los siglos X al XIII, sino “que el feudalismo es una formación económico-social de carácter universal” fundada sobre lazos privados.

¹⁴Cfr. Pedro Nueno, “La integración proveedor-cliente”, IESE, Barcelona