

# **CUERPO PRELIMINAR**

## **TITULO**

**“FUSIONES: INTEGRACION CULTURAL EN  
ESCENARIOS GLOBALES”.**

*“Sincretismo cultural como estrategia competitiva corporativa para  
empresas diversificadas por fusión en escenarios globales”.*

**AUTOR**

EMILCE FABIANA CUDA

**UNIVERSIDAD**

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y  
SOCIALES

**COORDINADOR DE TESIS**

DR. RUBEN RICO

**27 DE AGOSTO DEL 2001  
BUENOS AIRES  
ARGENTINA**

# **CUERPO PRINCIPAL**

## **INDICE TEMATICO**

### **A-PROPOSICIÓN**

A.1- Asignatura

A.2- Area

A.3- Tema

A.4- Proposición: hipótesis

A.5- Título de la tesis

### **B-DEMOSTRACIÓN**

B.1-Consideraciones previas

B.2- Desarrollo de la tesis

B.2.1-Marco Teórico

B.2.1.1-Planeamiento estratégico

B.2.1.1.1.Objetivo y estrategia en Aristóteles.

B.2.1.1.2.Táctica y estrategia en Clausewitz.

B.2.1.1.3.Estrategia de mercados en Porter.

B.2.1.2-Competitividad

B.2.1.2.1-Analisis de competitividad de la empresa: FODA

B.2.1.2.2-Fuerzas de competitividad del sector.

B.2.1.2.3-Estrategias competitivas Genéricas.

B.2.1.2.4-Ventaja competitiva

B.2.1.2.5-Estrategia corporativa competitiva

B.2.1.2.6-Estrategia empresarial

B.2.1.2.7-Ventajas comparativas

B.2.1.3-Cultura

B.2.1.3.1-Definición de cultura: paideia.

B.2.1.3.2-Cultura organizacional.

B.2.1.3.3-Sincretismo cultural

B.2.II-POSTULADOS.

B.2.III.Demostración

B.2.IV.Conclusión

**C-EXTRACTO DE LA TESIS**

**D-BIBLIOGRAFÍA**

## **INDICE ANALITICO**

### **A-PROPOSICIÓN**

A.1- Asignatura

A.2- Area

A.3- Tema

A.4-Proposición: hipótesis

A.5-Título de la tesis

### **B-DEMOSTRACIÓN**

B.1-Consideraciones previas

B.2- Desarrollo de la tesis

#### **B.2.I-MARCO TEORICO**

##### **B.2.I.1-Planeamiento estratégico**

B.2.I.1.1.Objetivo y estrategia en Aristóteles.

B.2.I.1.1.1.Fines como principios dados.

B.2.I.1.1.2.Silogismo práctico.

B.2.I.1.1.3.Deliberación.

B.2.I.1.1.4.Noción de virtud.

B.2.I.1.2.Táctica y estrategia en Clausewitz.

B.2.1.1.2.1. Teoría de la guerra: reseña de su evolución histórica

B.2.1.1.2.2. La guerra natural.

B.2.1.1.2.3. Tensiones entre paz y poder

B.2.1.1.2.4. La paz internacional contractual.

B.2.1.1.2.5. Guerra y soberanía.

B.2.1.1.2.6. El ejército.

B.2.1.1.2.7. Escritores militares del Iluminismo: Estrategia.

B.2.1.1.2.8. Guerra real y guerra absoluta.

B.2.1.1.3. Estrategia de mercados en Porter.

### B.2.1.2-Competitividad

B.2.1.2.1-Análisis de competitividad de la empresa: FODA

B.2.1.2.2-Fuerzas de competitividad del sector.

B.2.1.2.3-Estrategias competitivas Genéricas.

B.2.1.2.3.1-Liderazgo en costos

B.2.1.2.3.2-Diferenciación

B.2.1.2.3.3-Enfoque o alta segmentación

B.2.1.2.4-Ventaja competitiva

B.2.1.2.4.1-Tipos de ventaja competitiva

B.2.1.2.4.1.1-Ventaja competitiva en costos

B.2.1.2.4.1.2-Ventaja competitiva en diferenciación

B.2.1.2.5-Estrategia corporativa competitiva

B.2.1.2.5.1-Cadena de valor y ventaja competitiva

B.2.1.2.5.1.1-Actividades primarias

B.2.1.2.5.1.2-Actividades de apoyo.

B.2.1.2.5.1.3-Tipos de actividades

B.2.1.2.5.2-Interrelaciones de unidades de negocios

B.2.1.2.5.2.1-Tipos de interrelaciones

B.2.1.2.5.2.1.1-Interrelaciones tangibles

B.2.1.2.5.2.1.2-Interrelaciones intangibles

B.2.1.2.5.3.Estrategia horizontal

B.2.1.2.5.3.1.Procedimientos organizacionales

B.2.1.2.6-Estrategia empresarial

B.2.1.2.6.1.Formas (o conceptos) de estrategia empresarial.

B.2.1.2.6.2-Competitividad de las diversificaciones.

B.2.1.2.6.2.1.Diversificaciones Internas.

B.2.1.2.6.2.2.Adquisiciones

B.2.1.2.6.2.3.Alianzas estratégicas

B.2.1.2.7-Ventajas comparativas

B.2.1.2.7.1.Ventaja comparativa en escenarios globales.

B.2.1.2.7.2.Ventaja de ubicación.

B.2.1.2.7.3.Estrategia comparativa competitiva mundial.

B.2.1.2.7.4.Rombo de la ventaja competitivas nacional.

B.2.1.2.7.4.1.Condiciones de los factores.

B.2.1.2.7.4.2.Condiciones de la demanda.

B.2.1.2.7.4.3.Sectores afines y de apoyo.

B.2.1.2.7.4.4.Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

B.2.1.2.7.5.Cúmulos o clusters.

### B.2.1.3-Cultura

B.2.1.3.1-Definición de cultura: paideia.

B.2.1.3.2-Cultura organizacional.

B.2.1.3.2.1. Funciones de la cultura en la organización.

B.2.1.3.2.2. Cultura como desventaja

B.2.1.3.2.3. Organización de la cultura corporativa.

B.2.1.3.2.4. Cultura organizacional frente al cambio

B.2.1.3.3-Sincretismo cultural

### B.2.II-POSTULADOS.

B.2 II.1. Los objetivos como dados.

B.2.II.2. Estrategia

B.2.II.3. Las estrategias competitivas genéricas

B.2.II.4. Los modos de diversificación

B.2.II.5. El objetivo de optimización recursos.

B.2.II.6. Unidades estratégicas y estrategia competitiva genérica.

B.2.II.7. Choque cultural.

B.2.II.8. Cultura

B.2.II.9. Sincretismo

B.2.II.10.Fracasos por integración cultural.

### B.2.III.Demostración

### B.2.IV.Conclusión

**C-EXTRACTO DE LA TESIS**

**D-BIBLIOGRAFÍA**

## **CUERPO PRINCIPAL**

## **A-PROPOSICIÓN**

### **A.1- Asignatura**

La asignatura bajo la cual podría inscribirse el presente estudio, es la Administración de Empresas, en tanto espacio de análisis y desarrollo de las estrategias de competitividad de las corporaciones en el mercado.

### **A.2- Area**

Dentro de la Administración de Empresas, nos vamos a focalizar en el área de planeamiento estratégico, es decir en todo lo referido a la definición de objetivos, estrategias y tácticas aplicadas al mercado.

Vamos a definir la técnica de diversificación, como una de las tácticas para la competitividad, y dentro de ella, vamos a analizar concretamente la diversificación por fusiones.

### **A.3- Tema**

El tema que vamos a investigar es la causa de los fracasos en las diversificaciones por fusión, intentando a justificar como factor principal la falta de estrategias de integración cultural.

Cabe aclarar que a pesar de que la causa que identificamos es la cultura corporativa, la asignatura bajo la cual se subsume no es como comúnmente se cree: ni el área de recursos humanos, ni el área de comportamiento organizacional, ya que esta corresponde a etapas tácticas posteriores a la estrategia de fusión. Vale decir entonces, que la fusión exitosa pertenece al campo de las estrategias gerenciales de administración.

#### **A.4-Proposición: Hipótesis**

Nos proponemos demostrar con el presente trabajo de investigación, la siguiente hipótesis:

*“El sincretismo cultural es la estrategia competitiva corporativa para empresas diversificadas por fusión, que actúan en escenarios globales”.*

Plantaremos la hipótesis analizando: que haremos; con quienes lo justificaremos; donde nos ubicaremos espacio-temporalmente para el análisis; el modo en que procederemos; y el fin que perseguimos.

Lo que haremos será demostrar, dentro del marco conceptual de estrategias competitivas genéricas que postula Michael Porter, que si bien las estrategias para lograr posicionamiento, y como consecuencia participación de mercado, son de dos tipos, a saber, por costos o por diferenciación, esto solo es viable si hablamos de empresas no diversificadas. Para empresas diversificadas la estrategia competitiva cambia necesariamente, dado que cambian sus condiciones de posibilidad. Las empresas diversificadas por fusión, pasan a estar compuestas por dos o más unidades estratégicas de negocios, las cuales sí tendrán en si mismas y cada una de ellas como estrategia competitiva genérica una de las dos variables anteriormente enunciadas, que además debe ser la misma para todas las unidades estratégicas de negocios, pero la corporación pasa a tener como estrategia competitiva el sincretismo cultural.

La demostración la vamos a llevar a cabo dentro del siguiente marco conceptual: la teoría de competitividad estratégica de Michael Porter; el concepto de estrategia de Karl von Clausewitz; la definición de objetivos en tanto reino de fines de Aristóteles; la estructura de cultura organizacional de Stephen P. Robbins; el análisis de sincretismo cultural de J.Goetz; y la definición de cultura aristotélica en el contexto ateniense.

Vamos a situar el presente trabajo en el comportamiento del mercado global de la última década, analizando mediante método hermenéutico, teorías estratégicas tanto del campo empresarial como militar y político, aplicándolas al concepto táctico de fusiones. La exégesis la haremos a la luz de procesos de sincretismos históricos acaecidos en el ámbito netamente sociocultural y político, mostrando factores de éxito y fracaso, y extrapolando estos conceptos al mercado.

El propósito de la tesis es ofrecer una “herramienta de análisis” al management de la Globalización.

#### **A.5-Título de la tesis**

“Fusiones: integración cultural en escenarios globales”

Subtítulo:

*“Sincretismo cultural como estrategia competitiva corporativa para empresas diversificadas por fusión en escenarios globales”.*

## **B-DEMOSTRACIÓN**

### **B.1-Consideraciones previas**

Si bien inscribimos la tesis bajo la asignatura de la administración de empresas, focalizando en el área de diversificaciones por táctica de fusión, el tema de la tesis hace alusión como causa directa de inviabilidad, a un problema de integración cultural. Por tal motivo, nos vemos en la necesidad de abordar diferentes conceptos desde una temática interdisciplinaria. En primer lugar, vamos a definir desde el marco teórico, los conceptos claves que utilizaremos en la demostración, a saber: objetivo, estrategia, competitividad, cultura, cultura organizacional, y sincretismo. En segundo lugar, ya desde el plano de la propia demostración, y apoyándonos en el análisis de los temas tratados en el marco teórico, enunciaremos 10 postulados que nos llevarán a la conclusión y confirmación de la hipótesis. Cabe aclarar que los postulados aparecen como afirmaciones que se desprenden del análisis de la situación de fusión a la luz de los conceptos estudiados.

Por último, haremos la relación lógica de estos postulados, de tal modo que nos lleven directamente a inferir la conclusión, confirmando la hipótesis.

Como advertencia de lectura, vamos a enumerar tres maneras posibles de abordar la tesis:

1°- Para aquellos que tengan conocimientos profundos de la teoría de la competitividad de Porter, no será necesario que profundicen su lectura, ya que este análisis exhaustivo de su obra es para poner en tema a aquellos lectores que provienen del campo de materias humanísticas.

2°- Para comprender el concepto de estrategia en Clausewits, consideramos necesario el análisis del contexto histórico de la época para poder introducir luego su teoría. Quienes manejen este tema, podrán pasar directamente a la reconceptualización que hacemos de su teoría.

3°-Para una lectura rápida, de aquellos que estén familiarizados con el total de los conceptos, puede irse directamente a la lectura de los postulados y luego a la enunciación de la hipótesis y a la demostración.

## **B.2- DESARROLLO DE LA TESIS**

### **B.2.I.1.MARCO TEORICO**

#### **B.2.I.1-PLANEAMIENTO ESTRATEGICO**

##### **B.2.I.1.1.Objetivo y estrategia en Aristóteles.**

###### **B.2.I.1.1.1.Fines como principios dados.**

En los apartados siguientes, vamos a definir la noción de Aristóteles, sobre los fines. Intentamos demostrar con él, que los fines de las acciones, no son puestos como resultado de una deliberación o elección, sino que están dados en la realidad, y que la única virtud está en identificarlos, en tanto deseos o necesidades a satisfacer, que moverán al proceso de elección para llevar a la acción de lograrlos.

###### **B.2.I.1.1.2.Silogismo práctico.**

Entendemos por silogismo práctico, según Aristóteles, al proceso argumentativo dado en un individuo, que lleva a la acción, mediante la deliberación entre dos premisas (que denominaremos: premisa mayor y premisa menor), determinando el juicio práctico.

Vamos a definir con Aristóteles *acción*, como el resultado de la deliberación, entre dos facultades distintas del alma: el deseo o voluntad, y el espíritu práctico o elección. La función de la deliberación en el hombre es decisiva para determinar la acción.

¿Cómo es que, cuando uno está pensando, unas veces actúa y otras no, unas veces se mueve y otras no? Parece ocurrir algo semejante

a lo que ocurre cuando pensamos y razonamos sobre los objetos invariables, con la diferencia de que aquí el fin es una especulación – en efecto, cuando se piensa las dos premisas, se piensa inmediatamente y se infiere la conclusión- allá, en cambio, a partir de las dos premisas la conclusión que se infiere se convierte en la acción, como por ejemplo cuando uno piensa que todo hombre debe caminar, y que uno es hombre, inmediatamente permanece en reposo; y en ambos casos realiza la acción, a menos que algo lo impida o lo fuerce (...)Lo que necesito, tengo que hacerlo, necesito una túnica, tengo que hacer una túnica, y la conclusión, “tengo que hacer una túnica”, es una acción. Uno actúa a partir de un punto de partida: si hay que hacer una túnica, tendrá que haber primero esto, y si tiene que haber esto, entonces también esto. (...) Que la acción es una conclusión, resulta evidente: las premisas que conducen a la acción son de dos especies, por medio de un bien, y por medio de lo que es posible. (Aristóteles, *De motu animalium*, 7, 701 a 7-25)

Vamos a analizar el párrafo anterior. Comenzaremos poniendo un ejemplo cercano de silogismo, y trabajaremos sobre él: quiero ir a México, tengo plata y tiempo libre, entonces voy a México. Aquí, la premisa mayor sería “quiero ir a México”, la premisa menor “tengo plata y tiempo libre”, la conclusión “voy a México”. Notamos que: la premisa mayor “quiero ir a México” es un fin deseado; la premisa menor: “tengo plata y tiempo libre” es un análisis de lo posible, es decir un análisis de los medios disponibles que me permitirán alcanzar el fin; la conclusión: “entonces voy a México”, es el resultado de la deliberación entre lo que quiero, como fin, y lo que puedo, como medios disponibles para alcanzarlo. Por lo tanto, la conclusión es la decisión misma de actuar, es decir, es la acción, y en esto decimos que en el silogismo práctico, la conclusión se convierte de inmediato en acción. Dicho de otro modo, la acción es el resultado o conclusión en tanto decisión de elección de los medios posibles disponibles para alcanzar el fin deseado, por consiguiente: dado.

Puesto que la una [de las dos premisas] está constituida por la suposición (hipótesis) y la definición [de la acción] (logos) y es universal, y puesto que la otra [la premisa] de lo particular –en efecto, la una afirma que un hombre de cierta clase debe hacer tal tipo de acción, lo otra que esta acción es de tal tipo y que yo soy de tal clase-, entonces, esta última creencia, no la universal, la que mueve o, en todo caso, ambas, pero la primera [es decir, la universal] permanece más bien en reposo, la segunda [la particular], en cambio, no. (Aristóteles, *De motu animalium*, 7, 701 a 7-25)

Las dos premisas del silogismo práctico, son las que van a proveer información (datos imprescindibles) para determinar la acción correcta: la mayor, el fin, es una suposición universal, bajo la cual se categoriza a la acción específica en cuestión; la menor, la creencia de que este caso particular, cae bajo esa caracterización general. De modo que no es la premisa universal sino la particular el comienzo del movimiento, desde el momento en que es la encargada de evaluar y decidir los medios para la consecución del fin, mientras que ambas son el principio de la existencia de la acción.

Las premisas que conforman un silogismo práctico son de dos clases: lo bueno (el fin) y lo posible (los medios). Aristóteles muestra claramente la preeminencia de un fin, como principio de la acción, enunciado de modo general como un bien. El deseo, se subordina al fin, aceptado como bueno, llevando a la acción, en el campo de lo posible, a alcanzarlo. La premisa menor, lo posible, se refiere a las circunstancias particulares al momento de la acción, las cuales son determinantes para establecer el carácter de la acción. La premisa mayor, ilumina la situación particular que la menor describe. La premisa menor me da la posibilidad real, a partir de los elementos con los que cuento, de poder remontarme a alcanzar lo que la premisa mayor, en carácter de universal, enuncia como lo bueno. La que

provoca la acción es la premisa menor. La conclusión que se infiere se convierte en la acción.

Una de las dos premisas es una creencia universal, la otra se refiere a las circunstancias particulares, de las cuales nos adueñamos por la percepción: cuando una sola creencia se engendra a partir de ambas [premisas], es necesario (...) que ella [la razón] actúe de inmediato, como por ejemplo, si “todo lo dulce debe ser probado” y “esto es dulce”, en donde “esto” se refiere a uno cualquiera de los dulces particulares, es necesario que quien pueda actuar y no está impedido, simultáneamente con esto actúe de modo correspondiente. (Aristóteles, *EN VII 5*, 1147 a 25-31.)

Estas dos premisas corresponden respectivamente al deseo y a la inteligencia. La premisa mayor, o de los fines, enuncia lo bueno, en tanto deseo o necesidad, pero desde la perspectiva de una regla o fin general. La premisa menor, o de lo posible, enuncia conocimientos teóricos, sobre hechos empíricos, conectados casualmente entre sí, normalmente bajo la forma siguiente: “si se quiere derretir cera, es necesario calentarla”.

#### **B.2.I.1.1.3.Deliberación.**

No deliberamos sobre los fines, sino sobre las cuestiones concernientes a los fines. En efecto, ni el médico deliberara sobre si curará, ni el orador sobre si persuadirá, ni el político sobre si legislará bien, ni ninguno de los demás sobre su fin, sino que, habiéndose propuesto el fin, considerarán el modo y los medios de alcanzarlo, y cuando aparentemente son varios los que conducen a él, considerarán por cual se alcanzará más fácilmente y mejor, y si no hay más que un solo modo de lograrlo, [considerarán] cómo se logrará mediante éste, y éste, a su vez, mediante cuál otro, hasta

llegar a la causa primera, que es la última que se encuentra. El que delibera, parece en efecto, que investiga y analiza de la manera que hemos dicho, como si estuviera analizando una construcción geométrica [...] y lo último en el análisis es lo primero en el orden de la generación. Si tropieza con algo imposible, lo deja, como por ejemplo, si necesita dinero y no puede procurárselo; pero si parece posible, intenta llevarlo a cabo. “Posibles” son todas las acciones que parecerían factibles por nosotros mismos, y esto incluye lo que puede ser realizado por nuestros amigos, pues el punto de partida está en nosotros. (Aristóteles, EN, 1112 b 11-28)

El comienzo de esta cita, será uno de los ejes centrales de nuestro trabajo: “no deliberamos sobre los fines, sino sobre las cuestiones concernientes a los fines y de los medios a alcanzarlos”. He aquí un punto clave, los fines están dados, están ahí, en la realidad [en la paideia y en el deseo], yo no delibero sobre cuál es el fin a alcanzar, sino sobre que medios utilizar para alcanzarlo; y sobre todo, sobre la elección de los medios (dentro de lo posible/disponible) que tengo para lograrlo. Y esto es el principio de la acción: la identificación del fin como dado, y la elección de los medios, en tanto deliberación de estos como pertinentes al logro del fin. La conclusión de esta deliberación será la decisión de la acción.

Deliberación entonces, habla de aquellas metas de acción que está de modo directo o indirecto a nuestro alcance; es decir, que deliberamos acerca de la elección, entre los medios disponibles, de aquellos que nos permitan alcanzar las metas. Y metas, no es otra cosa que los fines deseados o necesitados, en tanto dados en la realidad.

Vamos a profundizar un poco más, y veremos que esta deliberación no se extiende solo a los medios que están a nuestro alcance, es decir a las limitaciones fácticas que impone la situación, sino también a las restricciones propias de la calidad de los asuntos, considerados desde la perspectiva del interés del agente.

Deliberamos sobre aquello que tiene un interés directo para nosotros, no sobre cuestiones muy alejadas. Vale decir, que las metas, si bien están dadas, implican una deliberación por parte del agente o individuo en tener voluntad o deseo de lograrlas.

(...)La deliberación, por lo tanto, tiene que ver con aquellas entidades que frecuentemente ocurren de una misma manera, y que, sin embargo, no son completamente previsibles con relación a su repetición futura, o son directamente indeterminadas. (Aristóteles, EN III 5, 1112 a 27-b9)

Vamos aclarar un poco más la diferencia entre deliberación y elección. El objeto de ambas es el mismo: la acción. La deliberación parte de un fin determinado dado, analizando los medios óptimos, según lo que esté al alcance del agente, para lograrlo. Una vez realizada esta operación, quien debe tomar la decisión es la parte que comanda, es decir, el intelecto práctico, que ha sido puesto en movimiento, por deseo al fin, a elegir. Ahora bien, la decisión es el juicio práctico con el que concluye la deliberación, por consiguiente, la elección se torna en un deseo deliberado de aquellas metas que están a nuestro alcance, porque cuando decidimos después de deliberar, deseamos de acuerdo con la deliberación. Es decir, la decisión es el deseo de lograr el fin dado, mediante la acción que pondrá en marcha los medios elegidos para lograrlo.

Lo anterior nos lleva a decir con Aristóteles, que no hay elección de cosas imposibles, ya que se elige entre los medios posibles y disponibles a la consecución del fin, pero sí puede haber voluntad de cosas imposibles.

La voluntad, es más bien deseo del fin, la elección es más bien deseo de aquello que lleva al fin. Todos queremos las cosas que elegimos, pero no todo lo que queremos lo elegimos.

¿Cuál es entonces la diferencia entre: elección / decisión y voluntad/ deseo? Con la voluntad podemos querer cosas fuera de nuestro alcance, mientras que la elección es una voluntad determinada y dirigida por la razón, que limita el campo de los objetos posibles abiertos al deseo; es una voluntad determinada o acotada, en tanto que debe considerar la situación. Podemos concluir, entonces, diciendo que: la voluntad es un deseo ineficaz, si no cuenta con los medios posibles a su alcance para lograr el fin; mientras que la elección es un deseo eficaz, porque parte del análisis fáctico de lo posible en tanto disponible.

La voluntad se concentra en una meta precisa, de manera que penetra todos los datos que provee la razón: descripción de la meta. Es una acción requerida por el agente, para comenzar a poner en práctica todas las conexiones tanto conceptuales como causales, que conducen a la acción final apuntada. Entonces la voluntad se convierte en elección y nos decidimos a actuar.

(...) objeto de la voluntad, en verdad, y de modo absoluto es el bien, pero que por la otra, para cada uno, [es objeto de la voluntad] lo que a él le parece [que está bien] (...). (Aristóteles, EN, 1113 a 15-1113 b 1.)

Introducimos aquí el concepto de lo bueno, entendiendo con Aristóteles como lo bueno, a aquello deseado por mí. En tanto general, definiremos lo bueno, como aquello que la general considera como bueno.

#### **B.2.I.1.1.4.Noción de virtud.**

Antes de profundizar en el tema, definiremos con Aristóteles virtud, como la perfección de una esencia. Es decir, virtuoso en Aristóteles significará ser lo más perfecto posible en aquello que determina a un ente como esencia. A modo de ejemplo, diremos que si la esencia de un auto es la movilidad, un auto será virtuoso, en la medida de cumpla su esencia de manera más perfecta: cuanto

mejor sea su capacidad de movilidad, más virtuoso será. En el caso del hombre, si entendemos, en términos aristotélicos, que su esencia es la razón, cuanto más viva de acuerdo a la razón, más virtuoso será. Y así sucesivamente podemos determinar el grado de virtud de los entes, en orden a la perfección de su esencia.

Ahora vamos a citar la definición de virtud dada por Aristóteles, y luego procederemos a analizarla:

Es, por tanto, la virtud un hábito de elección consistente en un término medio [entre dos extremos, uno por exceso y otro por defecto] relativo a nosotros,, determinado por la razón, tal y como lo determinaría el hombre prudente (...) desde el punto de vista de su existencia y de la definición de su esencia, la virtud es un término medio, pero desde el punto de vista de lo mejor y del bien, un extremo.(Aristóteles, EN 1107 a 18)

Esta definición, está diciendo que ser virtuoso es producto de una deliberación permanente, en cada situación, de la elección de la acción a seguir. Esta acción, no se elige sobre la base de un modelo determinado, como ideal o perfecto, sino que en cada caso, dada las condiciones particulares de la situación, y en orden a un fin dado, seré virtuoso en la medida que decida la acción como término medio, entre los extremos.

Esto lleva la tema central de lo virtuoso en Aristóteles: virtuoso no es sinónimo de lo bueno, en tanto fin deseado, sino que virtuoso es sinónimo de lo mejor, en tanto lo mejor en esta situación, en orden al fin a perseguir y la los medios posibles y disponibles. No siempre lo mejor es lo bueno, sino más bien es el menor mal, dadas las circunstancias (a las que Aristóteles llama extremos). Esto sería, dado un fin a alcanzar, en tanto meta de la deliberación, y en orden al análisis de las circunstancias, en tanto extremos positivos y negativos, la acción será igual a la elección de los medios adecuados o menos malos en orden a lograr el fin.

## **B.2.I.1.2.Táctica y estrategia en Clausewitz.**

### **B.2.I.1.2.1. Teoría de la guerra: reseña de su evolución histórica.**

Un siglo después de Maquiavelo, el pensamiento político ya no caracterizaba unánimemente la guerra como atributo intrínseco y necesario de la política. Una primera consecuencia de esta nueva visión es que el tratamiento de temas estratégicos pasó a un segundo plano quedando en manos de escritores militares, no filosóficos. Ninguno de los grandes maestros pensadores de la época que siguió al Humanismo compuso tratados militares del tipo de Dell' arte della guerra; en cambio, proliferaron los ensayos acerca de las condiciones para la conquista de la paz. La escuela denominada del derecho natural comenzó a ocupar el lugar central en el paradigma filosófico-político, en un proceso que abarcó los siglos XVII y XVIII. Con todo, el escenario histórico y social de la época continuó dominado por tensiones y conflictos armados que traspasaron y alteraron las relaciones entre los hombres, pero los conflictos se consideraron pasibles de ser regulados de una manera pacífica, en íntima relación con los postulados prescriptos por la razón y expresados en el derecho.

La posición de los pensadores de la política respecto del poder establecido también sufrió una transformación en sintonía con sus nuevas actitudes teóricas. Michel Foucault escribió que, a lo largo de la historia occidental, la autoimagen del filósofo ha revestido generalmente el carácter de un "anti-déspota". Entre las formas que, en los distintos casos, asumió ese perfil hay dos que parecen describir la mutación que obró la autocomprensión de la filosofía desde Maquiavelo al Siglo de las Luces. El primero podría asimilarse a la figura del "consejero del príncipe", quien, según Foucault, asume funciones pedagógicas hacia el poder, tal como hizo Platón, enseñando virtudes y técnicas para su manejo y para evitar sus abusos. Con una inspiración similar, Leo Strauss afirmó

que "El príncipe es un espejo de príncipes, y los espejos de príncipes constituían un género tradicional". Los pensadores de la época siguiente a la del Humanismo quedarían mejor retratados en la figura del "filósofo-legislador", que Foucault identificó con la de Solón. El filósofo-legislador se ocupa del diseño de un marco legal orientado a definir los límites de la actividad del poder en el interior de una comunidad política.

El grupo de filósofos habitualmente agrupados bajo el título de iusnaturalistas conforman una constelación de personalidades consagradas a temas político-morales. A diferencia de Maquiavelo, estuvieron absorbidos por problemas de legitimación política y dedicados a la creación de un modelo político racional que justificara la existencia de un poder estatal no paternalista, fundado en unos valores objetivos y articulado en base a un código jurídico que regulara las competencias de ese poder sobre la vida de los ciudadanos. Entre estos pensadores, la figura del consejero del príncipe llegará a ser momentáneamente eclipsada por la del jurista sin compromisos efectivos con el poder empírico; pero la imagen del "filósofo-consejero" volverá a emerger más tarde, encarnada, por ejemplo, en Carl von Clausewitz, funcionario militar de la monarquía prusiana.

### **B.2. I.1.2.2. La guerra natural.**

El conjunto de pensadores que conforman la llamada escuela del derecho natural moderno comprende posiciones a menudo muy distintas entre sí, bien que enlazadas por ciertos postulados básicos comunes. Algunos de los filósofos de los que se hablará enseguida se cuentan entre los más importantes de la historia del pensamiento occidental. Sería, por tanto, una ambición desmesurada la de pretender, en las pocas páginas que siguen, algo más que el señalamiento de ciertos motivos que configuraron el marco de sus principales preocupaciones compartidas en el terreno de la política y, específicamente, en el de la relación de ésta con la violencia estatal y la guerra.

La moderna escuela iusnaturalista postuló la hipótesis lógica, sin pretensiones de verdad fáctica, de un estado pre-social o de naturaleza en el que los individuos habrían vivido aislados los unos de los otros, en una situación no regulada por leyes positivas. La representación (y la valoración) de dicho momento varía notablemente según los distintos filósofos. Así, para Locke, en el estado de naturaleza existirían ciertas regulaciones e instituciones jurídicas primarias; mientras que, para Rousseau, en él reinaría la libertad plena y satisfactoria del "salvaje" en su aislamiento. Según Rousseau, la guerra es un efecto de la socialización. La mayoría de los representantes del iusnaturalismo coincide, sin embargo, en describir al estado de naturaleza como dominado por la tensión intersubjetiva, la violencia y la guerra. El conflicto, habitualmente considerado como ínsito en la condición natural del hombre, puede hallarse más o menos actualizado (la "guerra de todos contra todos" de Hobbes) o bien referido a una situación potencial (para Locke, la inexistencia de un juez imparcial impide el procesamiento jurídico de los enfrentamientos, que pueden expresarse sin límites reguladores).

El derecho natural moderno postuló así un escenario conformado por átomos sociales, individuos en la situación imaginaria de un estado pre-político de naturaleza. Pero estos individuos mantienen relaciones sociales reales, vale decir que, de algún modo, esas relaciones corresponden al clima histórico imperante en la época. Como se dijo, el estado de naturaleza es, por lo común, definido como una condición conflictiva y belicosa. En la imagen que de él se hace Hobbes, por caso, no hay un león y un cordero, sino que todos los individuos son como lobos que se atacan entre sí persiguiendo fines egoístas. Para Strauss, la diferencia que distancia la reflexión de Maquiavelo de la de Hobbes y los pensadores que lo siguieron consiste en que, para éstos, "La pasión que debe ser la base de la enseñanza política es el temor a la muerte violenta". Para Hobbes la guerra es la condición natural de los hombres; esa conflictividad no es sino el producto de su igual capacidad sumada a la escasez de recursos para su supervivencia. Esta escasez, y la ambición humana, configuran la disputa, en la que chocan dos

deseos por la obtención de una misma cosa. El fin principal es la autoconservación, pero con ese fin pueden destruir y someter al otro.

Ello convierte a los hombres en desconfiados, pues siempre deben temer un ataque. El miedo (*metus*) al otro es el clima que domina el *status naturae*. De forma característica la maldad natural humana constituye otro motivo fundamental que vuelve a los hombres proclives al enfrentamiento mutuo. Competencia, desconfianza y gloria son tres causas inscriptas en la esencia antropológica, que apuntan respectivamente al beneficio (la apropiación), a la seguridad (frente al semejante-enemigo) y a la (vana) gloria. Son generadoras de guerra, un término que Hobbes define con palabras que apuntan a subrayar su carácter generalizado, aún por fuera de su realización en el combate. Sin un poder común que los atemorice, los hombres viven en guerra potencial, pues su voluntad de luchar es manifiesta, aunque no la actualicen. La guerra es así un estado latente que se deriva directamente no de los fenómenos puntuales e inmediatos que ella protagoniza (la lucha manifiesta), sino de aquellas situaciones más profundas (condiciones de conflictividad social) que hacen posible su potencial imperio en la atmósfera humana durante un lapso de tiempo considerable. La amenaza de muerte violenta se vuelve de esta manera omnipresente.

Para acabar con este difuso clima de inseguridad mutua es preciso fundar una institución que concentre el poder de muerte, vale decir, dotada de una fuerza material cuya garantía protectora se base menos en la simple confianza en la palabra dada que en lo que Weber llamaría más tarde "el monopolio de la violencia física". Según Hobbes, "Y los pactos sin la espada no son sino palabras y carecen totalmente de fuerza para asegurar al hombre". El poder de dar muerte -una capacidad de los cuerpos individuales a la que éstos, por su propia seguridad, necesitan renunciar-- debe concentrarse en un cuerpo político. De este modo se hace necesario un dios mortal, el Leviatán, que custodia la seguridad individual y garantiza la paz social, erigido como soberano mediante un pacto que es "algo más que consentimiento y concordia" y que actúa como si --la expresión

es de Hobbes-- estuviese basado en juramentos individuales voluntarios que delegan la autonomía soberana del sujeto a cambio de protección.

El estado nace allí donde la fuerza individual ha sido transferida en beneficio de un organismo central que produce la paz mediante la disuasión, pues su grandioso poderío "inspira terror". Vale decir que, para Hobbes, la sociedad tiene como fundamento no la simple expresión verbal de aceptación racional de una norma común a la que se debe respetar, sino apenas su mero como sí. El contenido que asegura realmente el acatamiento del pacto es la imagen de un enfrentamiento, intimidatorio para el rebelde, contra un poder central poderosísimo. Esta es una guerra que no puede ganarse, pero que siempre proyecta su posibilidad reforzando el lazo social con una visión de terrorífica derrota para quien se alce contra el poder. La ausencia de amenaza de muerte centralizada, de miedo social a un soberano, representa justamente lo opuesto a la sociedad constituida: el estado de naturaleza como virtual guerra igualitaria, interindividual, protagonizada por hombres naturalmente inclinados al mal. Como afirma Macpherson, "Tómese a los hombres tal como son, elimínese el temor de las consecuencias fatales o desagradables para ellos de sus acciones, y sus inclinaciones naturales conducirán directamente [según Hobbes] al estado de guerra".

Existen razones que contribuyeron a situar la violencia con tanto verismo en el centro de la imagen social. Hobbes es contemporáneo al surgimiento del mercado capitalista que rompe con las viejas relaciones sociales, en un proceso de acumulación muchas veces sanguinario; es testigo de crisis políticas profundas que cambiarían el semblante de las formaciones estatales europeas; observa las luchas civiles inglesas en su pugna por el poder teñidas de intolerancia religiosa. Durante todo el siglo XVI, en el que Hobbes vivió, Europa gozó de tan sólo cinco años de paz. Por otra parte, como afirma Koselleck, el comienzo y el fin del estado absolutista moderno están signados por la guerra civil. Dicho estado le debe "su existencia y su forma a la guerra civil religiosa en medio de la que se produjo su nacimiento". Para Hobbes, el primitivismo del estado natural es además efectivo

en los territorios del Nuevo Mundo y, por cierto, reina también entre las distintas soberanías estatales. En semejante horizonte histórico, la ficción natural que escenifica la teoría de Hobbes no puede atribuirse sólo a una febril imaginación negativa.

Resulta entonces comprensible que en el programa iusnaturalista la pacificación de las relaciones sociales constituya un punto central. El pacto social entre individuos debe configurar un estado de derecho armónico, legitimar su soberanía y legalizar las relaciones naturales con el fin de preservar la paz común y la vida propia. Foucault ha definido dicha institución como un verdadero "pacto de seguridad territorial", aún activo como función de la estatalidad contemporánea. La conveniencia racional de integrar una sociedad legal es, para la visión de los contractualistas, inmediata y directamente reconocible por los hombres dotados de razón. En tanto que tales, éstos pueden concurrir al pacto social porque son iguales, si no en fortuna, al menos en facultades. La luz natural o razón, escribió Descartes, es la cosa mejor repartida del mundo. La entrada en sociedad y el abandono de la condición natural significa un beneficio para todos y por todos reconocido. El primero de ellos es la defensa de la vida que el contrato social garantiza a cambio de su obediencia.

#### **B.2.I.1.2.3. Tensiones entre paz y poder**

La ficción del pacto social, que consiente la delegación del uso de la fuerza en una persona (física o jurídica) bajo la regulación de una norma general y racional, aspira a sentar las nuevas bases del estado moderno. La ficción verosímil del contrato social anula la ficción verídica de la lucha natural de los individuos. El contrato suprime el estado de guerra-naturaleza y constituye el espacio de la sociedad civil. Política y guerra se convierten así en términos mutuamente excluyentes. En el estado belicoso pre-social, los individuos se enfrentan

mutuamente a causa de sus intereses particulares contrapuestos. Estos pueden ser tanto materiales (posesiones) como psicológicos (ambición de poder, de gloria, etc.). Fuera de toda norma positiva, estas disputas amenazan la existencia y los bienes propios; es preciso --y conveniente-- conjurar este peligro mediante el establecimiento de un derecho (cuyo alcance igualitario, según Hobbes, excluye al soberano) fundado en el consentimiento de los hombres asociados. La fuerza particular es entonces absorbida por la ley general; el imperio del interés egoísta se aviene al del interés común. La política se constituye como un espacio de paz.

Pero ello no representa sino un aspecto. La guerra no es tanto eliminada por el estado civil cuanto desplazada, en el proceso de emergencia de la política, hacia otras esferas de la vida social. En efecto, por debajo y a los costados del pacto constituyente de lo político subsiste el enfrentamiento. El pacto vuelve remota la posibilidad de la guerra civil pero, a nivel "micro", la guerra late todavía bajo la figura legal del delito en los contornos de la sociedad. Y, a nivel "macro", persiste bajo la especie de las relaciones internacionales belicosas.

En el plano privado, quien comete un crimen cualquiera, quien viola una ley por él consentida contractualmente, desprecia el pacto social, lo amenaza, se erige a sí mismo como un enemigo tanto de su víctima inmediata como, más importante, de la sociedad en su conjunto. Apartándose de la sociedad, el criminal recae en el estado de naturaleza. Representa una amenaza para todos los otros integrantes de la sociedad, y ello menos por la mera comisión puntual de un hecho ilegal que por la consecuencia política que ello acarrea: burlar la sociabilidad acordada. Es preciso, pues, que su acción no quede impune. El delincuente le declara la guerra a la sociedad y ésta responde en consecuencia, no en nombre de la venganza individual, sino apelando al discurso guerrero de la defensa común.

El castigo al criminal, enemigo social, resulta necesario y es, además, legítimo; incluso el propio castigado acuerda con él. En la teoría contractualista, advierte Foucault, "se supone que el ciudadano ha aceptado de una vez y para siempre,

junto con las leyes de la sociedad, aquella misma que puede castigarlo. (...) La sociedad entera --incluido el delincuente-- se halla presente en el menor castigo". El delincuente es ante todo un traidor a la patria, pues su crimen, más que una falta civil, representa un desafío político.

Grocio, considerado el fundador del derecho de gentes, define a la guerra como "estado de los que litigan por la fuerza", y agrega "Ni tan siquiera excluyo yo de él [i.e., del concepto de guerra] la guerra privada, por cuanto que ésta en sí misma es anterior a la pública y sin duda tiene naturaleza común con ella". Existe pues un continuum entre el desplazamiento de las relaciones belicosas de la esfera privada y su establecimiento al nivel de lo público. En el plano internacional cada una de las unidades políticas constituídas como estados son, a su vez, otros tantos individuos que combaten entre sí. El panorama de las distintas naciones forma un nuevo estado de naturaleza. El ámbito internacional carece de una ley comúnmente aceptada. Los contractualistas fueron agudamente conscientes de esta paradoja consistente en desplazar hacia lo alto de las relaciones internacionales la situación belicosa que, por lo bajo, los individuos superan asociándose. La época lo valoró como un palmario ejemplo del progreso civil, pues el escenario de la violencia dejó de situarse en el corazón de la sociedad para desplazarse a los perímetros del estado: "La guerra no desola más que las fronteras de los imperios" afirmó, con satisfacción, el fisiócrata Turgot. Según algunos absolutistas ilustrados, la guerra ofrecía, además, un reaseguro contra la sedición interna. Afirmaba el orden y la seguridad interiores, cuya única amenaza importante pasó a provenir sólo del exterior. El ámbito de la política civil se erigió así en un espacio de orden y de paz, regulado por leyes que funcionaban como reglas aceptadas para evitar el enfrentamiento físico de los contendientes.

La guerra entre estados pasó entonces a convertirse en un núcleo temático relevante para los iusnaturalistas; un problema cuya solución dejan de algún modo pendiente, proyectándola hacia un futuro más o menos remoto. En la última mitad del siglo XVIII circulan toda una serie de programas pacifistas, todos ellos utópicos,

pero de ambiciones universales: el de Vattel, el de Rousseau y, el más célebre de todos, Sobre la paz perpetua, escrito por el viejo Kant en 1795.

Esta dirección del pensamiento iluminista establece una tensión con la autorrepresentación del estado absolutista. Dicha tensión habla de una distancia entre teoría política pacifista e imagen de la praxis concretamente guerrera de la institución estatal, que en la filosofía de Hobbes aún no se manifiesta, pero que en las décadas subsiguientes va haciéndose más aguda. De acuerdo con Koselleck, el estado moderno se ve a sí mismo investido del carácter de persona moral, y la guerra se considera instrumento del derecho principesco para hacer valer el principio de "equilibrio europeo". El estado no se representa a sí mismo por ello como inmoral: su capacidad de hacer la guerra resulta, para él, moralmente neutral. La distancia ente lo político y lo moral se borra ante las exigencias prácticas de lo primero. La noción de razón de estado emerge así como racionalización moralmente neutralizadora. La guerra, la capacidad de un estado (que lo define como tal) para declararla a otro y para impedirla en su seno, se ubica más allá de la argumentación moral. A los ojos modernos, esta aceptación de la metamorfosis de la guerra interna (civil, religiosa) en guerra externa (inter-estatal) evoca a los antiguos. Koselleck cita un pasaje de J. M. Babo en el que se expresa con claridad la fórmula absolutista según la cual la relaciones internacionales acontecen más allá de la legalidad que debe imperar en lo interno; la distancia entre ambas esferas se justifica por razón de estado: "En lo pequeño vale --o debe valer-- el derecho; en lo grande vale la razón de estado". La ubicación de la guerra en un espacio extramoral, que en el pensamiento de Clausewitz ya constituye, como se verá, un punto de partida, tiene, para Koselleck, un origen hobbesiano. El fin de las guerras civiles religiosas, la consecuente consolidación interna del estado absolutista y el comienzo del uso de la guerra como medio del tráfico político internacional son procesos relacionados y enraizados también en la escisión moderna entre política y moral, defendida por la razón de estado pero discutida por los filósofos ilustrados.

La unidad de legitimidad, poder y fuerza, establecida por Hobbes en el siglo XVII, sufrió una escisión en el siglo siguiente. Por un lado, se encuentra el derecho legítimo de la sociedad; por el otro, el del tirano y su violencia. Para Hobbes, la guerra entre estados todavía constituía una prerrogativa de las soberanías en el estado de naturaleza con el que representa las relaciones internacionales. La paz, en su visión, es un asunto básicamente de orden interno; en el externo, en cambio, se hallaba simplemente fuera de su horizonte de expectativas.

En el siglo de la Ilustración, el concepto de poder empírico del estado --valorado en Hobbes-- comienza a percibirse negativamente tanto en lo interno como en lo externo. Para Turgot, como para Locke, la voz de la conciencia puede impulsar el alzamiento contra la injusticia del tirano. Contrariamente a Hobbes, la conmoción interna no debe evitarse a cualquier precio por razones de cálculo y de preservación. Para los ilustrados, la identificación entre moral y política configura un programa pendiente, no ya un punto de partida. Holbach va incluso más lejos y considera que, en tanto el absolutismo gobierna con la violencia, ha declarado ya la guerra civil contra la sociedad. La resistencia está, por tanto, justificada y la revolución legitimada. La vida --concebida como factor político central, pero opuesto ahora al de orden-- se ve amenazada por la esclavitud, y es preciso arriesgarla en una lucha revolucionaria en defensa de la libertad. Esta lucha no adquiere inmediatamente --como más tarde en el marxismo-- la forma de una guerra civil. Esta noción, para los iluministas, está asociada con una negativa consecuencia de la intolerancia (en especial de la religiosa); la revolución, en cambio, se concibe como el camino para la defensa de la libertad avasallada por la tiranía. La guerra civil sólo es justa bajo la especie de alzamiento armado contra un estado que ejerce su dominio con la pura violencia; recurriendo con fines legitimatorios a una filosofía de la historia, se busca moralizar nuevamente la instancia política "neutral" que para sí se reservaba el absolutismo. Como sostiene agudamente Koselleck, para Rousseau, contrariamente que para Hobbes, el mandamiento natural que prescribe la protección de la vida no impulsa a buscar refugio en el estado (entendido como estado absolutista) pues éste, precisamente,

se erige como su mayor amenaza: "Monseigneur, es preciso que yo viva, decía un desdichado autor satírico al ministro que le reprochaba lo infame de su oficio. `No veo la necesidad de ello´, le respondió fríamente el hombre en cuestión".

#### **B.2.I.1.2.4. La paz internacional contractual.**

En una segunda parte nunca escrita de *Du contrat social*, Rousseau proyectaba dedicarse al tratamiento del derecho de gentes. Todo lo que nos queda sobre su pensamiento al respecto son algunos textos sueltos. En su "Extrait du projet de paix perpétuelle de M. L'abbé de Saint-Pierre" (no publicado durante su vida, pero escrito en 1761 --un año antes del *Contrat--*), Rousseau se define por una consideración realista del tema de la paz. Examina el escrito pacifista de Saint-Pierre y encuentra en él un candor que no puede compartir. La parece improbable que --como escribe el abate-- una noble reputación pacífica pueda compensar a un príncipe por la renuncia a la gloria guerrera. Una fundamentación de la paz exige, para él, contemplar los intereses de los poderosos y demostrarles su carácter provechoso: a los gobernantes debe suponerseles como racionales, pero no ilusionarse sobre su bondad. En consecuencia, Rousseau adopta un punto de vista que, junto con otras consideraciones, resalta los beneficios materiales que la paz trae aparejada. Entre ellos, se cuenta el alivio a la crisis fiscal y el freno al debilitamiento económico general, incluida la caída demográfica, que la guerra produce.

Rousseau caracteriza la guerra como un efecto perverso de la dinámica de la razón de estado, y no como un producto de la maldad humana (su antropología se distingue, en esto, de la negatividad que muestran otros modernos). Para él, la guerra no constituye una relación entre hombres sino entre estados. El único límite a su despliegue es la amenaza de mutua destrucción: "Llamo pues guerra de potencia a potencia al efecto de una disposición mutua, constante y manifiesta de

destruir el estado enemigo o de debilitarlo por todos los medios posibles". El estado de guerra es latente pero también permanente en la arena internacional; se diferencia teóricamente de su manifestación efectiva, es decir de la guerra propiamente dicha. Este pan-belicismo en la consideración de las relaciones entre naciones --que coincide con la ya citada imagen de Hobbes de un estado de naturaleza como siempre potencialmente belicioso-- se completa con una aguda observación sobre los objetivos de la guerra, que se encontrará también en Montesquieu y más tarde en Clausewitz. Según ella, la muerte es una amenaza omnipresente en el combate, pero el verdadero fin del mismo no es el asesinato sino la disolución de una relación social establecida, como la apropiación de algo determinado y poseído por otro. En palabras de Rousseau, el objetivo de la victoria no es aniquilar la vida: "Se mata para vencer, pero no hay hombre tan feroz que busque vencer para matar".

El fenómeno, entonces, es definido como una disputa material entre soberanías y no como la manifestación de una característica antropológica perversa. Los hombres se enfrentan en tanto defensores de su estado, esto es, asumiendo el estatuto de soldados, y no exactamente como ciudadanos (los ciudadanos que no participan de las operaciones militares no son, en buena ley, hostilizados). Por ello, el soldado caído o desarmado deja de representar una amenaza y pierde su carácter enemistoso. En lo que respecta a las motivaciones del conflicto, "Se toman las armas para disputar poder, riquezas o consideración...". Ahora bien, es preciso recordar que estos fines, para Rousseau, son propios de los sistemas políticos, no de los individuos.

Su propuesta institucional para acabar con la guerra se cifra --como la de Montesquieu, Kant y la de otros pensadores de la época-- en una confederación de estados, i. e., un contrato internacional. De este modo intenta resolver la paradójica consecuencia del contrato social interno: la supresión de las guerras particulares mediante el estado civil suscita las generales de unos estados contra otros. A sus ojos, los tratados de paz resultan insuficientes: no valen más que

como treguas. Por otra parte, tampoco se logra la paz a través de la violencia: ningún estado consigue prevalecer sobre los otros en el combate instaurando una hegemonía que ponga fin al continuo enfrentamiento militar que vive Europa. De allí surge la necesidad de una paz por consentimiento, esto es, mediante la voluntaria integración de un cuerpo político que reúna a los distintos estados, dotado de poder coactivo, pero sin preponderancias particulares. Como en el caso del contrato interno que constituye el estado, quien viole las normas por él libremente aceptadas debe ser tratado como "enemigo público".

Como se afirmó, Rousseau muestra una preocupación muy especial por no caer en el utopismo ni en la reflexión candorosa, defectos que atribuye al proyecto de Saint-Pierre. Es así que, por su parte, ofrece toda una serie de argumentos acerca de las ventajas económicas, de seguridad e institucionales que ofrecería al estado la entrada en una confederación. En su opinión, las ventajas de la paz constituyen casi la única verdad moral pasible de ser demostrada; pero ello, desgraciadamente, no se traduce en una mayor posibilidad de realización concreta. Las ganancias de la conquista militar son en realidad aparentes, pero obran como poderoso motivo para reproducir el estado de guerra. Contrariamente a Kant (como se verá enseguida), Rousseau sostiene que la conflictividad externa genera despotismo, y no condiciones que contribuyen a debilitar un poder represivo.

Como Hobbes, pero por motivos y con alcances diferentes, Kant sostiene que la lucha entre los hombres se debe a su esencia belicosa. Nuevamente una antropología negativa se erige como ultima ratio explicativa del conflicto. La imagen kantiana del estado naturaleza no es de armoniosa convivencia como la de Rousseau; la paz no constituye una situación natural, como lo demuestra la violencia que atribuye al estado pre-social del hombre. De modo que el estado de libertad natural, también en su visión, configura un espacio de guerra. Advierte, asimismo, que si bien los hombres lo abandonaron, los distintos estados del sistema internacional todavía se hallan inmersos en él, manteniendo relaciones

por fuera de todo derecho. Es preciso entonces hacer valer el imperativo que prescribe la paz, el mismo que, bajo otra formulación, impulsó a los hombres a asociarse bajo formas de derecho. La paz es un deber y, como tal, un fin último del derecho; el proyecto kantiano para una paz perpetua se pretende fiel a una ley finalística de la naturaleza en su curso mecánico, aquélla que mediante el conflicto alcanza la armonía. Dicha armonía constituye el fin del imperativo práctico-racional y el bien político más alto; pero la naturaleza se vale de la guerra como de un "medio tristemente necesario".

Kant ofrece un diseño institucional cuyas posibilidades concretas de implementación le parecen todavía remotas. La paz perpetua tiene el valor de un ideal irrealizable al que, con todo, la humanidad puede ir aproximándose en un proceso constante y lento. Un primer progreso se cifra en la esperanza de conformar una federación internacional integrada por estados internamente organizados como repúblicas, que convengan en el acatamiento de un derecho de gentes y en la libre circulación de bienes y personas. Sobre las perspectivas históricas de alcanzar la paz universal, el viejo Kant se muestra tan escéptico como Rousseau. Al igual que éste, también Kant es consciente de que todo acuerdo de paz, en las circunstancias de su época, es sólo una tregua provisional e incluye la cláusula tácita de su ruptura. Pero el *pactum pacis* que propugna, debe poner fin a todas las guerras y no simplemente a una; tiene un alcance permanente, no provisional. Si Kant se manifiesta pesimista en lo que se refiere a las perspectivas de mejoramiento del individuo es, sin embargo, optimista en lo que respecta a la especie humana en su conjunto. Una paz cosmopolita debe ser alcanzada y además puede serlo, ya que representa un fin inscripto en un orden cosmológico, válido también para la especie humana.

Más allá de la justificación teórica y del programa jurídico que de ella se deriva, el proyecto kantiano de legalizar las relaciones internacionales se funda asimismo en un argumento pragmático. La guerra, observa Kant, entorpece la libre circulación de bienes y de personas y es la causa fundamental del constante déficit fiscal. La

constante referencia de Kant (y de Rousseau) a la cuestión fiscal se debe al hecho de que el estado absolutista, obligado a mantener alerta una costosa estructura militar permanente, sostiene su déficit mediante presiones impositivas sobre la propiedad. Un artículo preliminar del proyecto kantiano prohíbe el endeudamiento estatal con fines armamentistas, autorizándolo sólo en materia comercial. De este modo, se adecua a la defensa de la actividad mercantil, un motivo que se encuentra entre las más recurrentes consideraciones de los pacifistas de la época. El comercio es una de las garantías para el mantenimiento de la paz. En este punto, el proyecto kantiano, y para el caso también el de Rousseau, se conecta con el de los redactores de la Encyclopédie en su común rechazo a la guerra como atentado a la razón, pero también como motivo de atraso y perjuicio para el desenvolvimiento de las relaciones de mercado. Según los enciclopedistas, la guerra es una plaga social y deprava la ley natural. Embrutece a los combatientes, enferma el "cuerpo político" afectando el imperio de la ley y degrada la felicidad popular dejando a su paso un sinnúmero de desgracias. Sobre el transfondo de la conmoción producida por la Guerra de los Siete Años, Voltaire escribió, indignado, un artículo sobre el tema en su Dictionnaire. La guerra se compara con la hambruna y la peste en sus consecuencias, pero sus causas corresponden más bien a las ambiciones dinásticas y al sangriento delirio de los poderosos. Junto con la condena moral, se advierte un interés en el desarrollo material: la primera víctima de la guerra es la prosperidad general. El artículo sobre la paz de la Encyclopédie (sin firma) está dominado por tópicos económicos; se dice de ella que favorece la población, la agricultura y el comercio. Por el contrario, la guerra es el imperio del desorden, provoca una caída demográfica, vuelve inciertas la libertad y la propiedad de los ciudadanos, perturba y hace desatender el comercio, las tierras se tornan incultas y se abandonan. El componente mercantilista y fisiócrata de esta inspiración pacifista es explícito. Las guerras, en esta visión, son diferencias violentas entre soberanos motivadas por sus ambiciones personales. En cuanto a las guerras civiles, los enciclopedistas le reconocen un origen específico ligado a la intolerancia religiosa. Su contrario, la tolerancia, indica el camino a la pacificación en este dominio.

En las aproximaciones modernas al tema, el deseable imperio del derecho de gentes no implica la confianza en la automática vigencia de un estado de paz internacional. Montesquieu, por ejemplo, recomienda la confederación de estados, pero considera que el derecho internacional regula más que suprime el uso de la fuerza ofensiva. En un capítulo de su *Esprit des Lois* sostiene que el derecho de guerra prolonga el derecho individual a la propia defensa. La conservación de sí mismo es, por definición, "justa". Montesquieu observa que los tribunales limitan el uso del derecho a la defensa en el plano individual, pero en el internacional esta restricción no existe, y por ello debiera implementarse, y va más lejos aún, afirmando que, en caso "necesario", resulta lícito atacar. Sosteniendo una posición que elevaría la protesta de Rousseau y de Voltaire, en los capítulos siguientes de su obra ensaya una defensa del "derecho de conquista". Para el autor, éste no lleva implícito el derecho a dar muerte. La ley, según la célebre definición que aparece al comienzo de su tratado, es una relación; de manera que resulta posible aniquilar una sociedad disolviendo su sistema de relaciones jurídicas sin derramamiento de sangre. Matar al ciudadano no implica matar al hombre. En este sentido específico, su concepción de la guerra se acerca a la de Rousseau y a la que después sostendrá Clausewitz. La muerte es en verdad un epifenómeno del combate, no su objetivo deliberado.

La conquista es quizá el gran tópico de la guerra para Montesquieu. El conquistador es aquél que puede provocar una subversión política sin precedentes; la tiranía que impone vuelve legítima la violencia. Pero la figura del guerrero no reviste siempre tonos negativos. Alejandro representa el gran modelo de conquistador humanizado al tiempo que militarmente eficaz. En Locke el tema de la conquista constituye igualmente un centro de gravedad de su reflexión, pero su valoración es diametralmente opuesta a la de Montesquieu. La conquista no funda nuevos cuerpos políticos ni crea derechos; sólo el libre consentimiento individual puede configurar un sistema político de obligaciones entre los contrayentes de un pacto. El conquistador destruye la ley en lugar de establecer una nueva; es un criminal en escala mayor, su acto es per se injusto. Todo intento

de dominar a otro (sea éste un cuerpo individual o uno político) implica una recaída en el estado natural y, en consecuencia, en la guerra. En este sentido, el uso de la violencia con fines de resistencia pasa a convertirse en un derecho --una guerra justa--; avasallada la ley civil, vuelve a imperar la natural. La política se repliega y deja su espacio a la fuerza individual.

La esfera de lo político debe librarse de la violencia; pero no todo lo vinculado a la guerra es visualizado por los modernos como un mal absoluto, sea desde una perspectiva moral, sea desde la consideración de las destrucciones materiales que produce. Cuando los pensadores de la modernidad, incluidos los iusnaturalistas, asumen una mirada histórica, se muestran capaces de captar otros aspectos del fenómeno de la guerra que, si bien no invalidan su firme condena, la muestran como un ambiguo factor de progreso.

La urgente necesidad de acabar con la guerra ha sido lo que condujo a los hombres --reacios a la sociabilidad que impone límites al propio egoísmo-- a integrar comunidades. Por tanto, Kant se ve dispuesto a admitir que la amenaza de guerra obró benéficamente sobre la espontánea inclinación humana a la insociabilidad. El conflicto, inscripto en el curso mecánico de la naturaleza, llegó a movilizar al individuo hacia la vida común. De otro modo, éste hubiera persistido en su brutal libertad natural y su cerrado particularismo; una tendencia natural (individual) se ve así limitada por otra (general). Del mismo modo, Kant abraza la esperanza de que la guerra --bárbaro medio-- obligará finalmente a los estados a sellar una paz duradera, ya que poseerán leyes comunes y no deberán apelar a aquella como a un tribunal para decidir sus disputas. La guerra aparece así como una causa última de la existencia de la sociedad en la medida en que produce una situación insostenible para la vida y obliga a los hombres a buscar amparo en la ley y la comunidad. Ello representa sólo una fase del arduo camino histórico hacia lo mejor, completado con la institución de estados constitucionales. Una etapa siguiente conduce también a un resultado histórica y moralmente progresivo: la constitución de una paz universal.

Si bien Kant condena enérgicamente las guerras coloniales del mercantilismo, advierte al mismo tiempo que las conquistas producen efectos civilizatorios. Los estados europeos son depredatorios en sus dominios de ultramar pero, mediante métodos violentos e inmorales, también contribuyen a roturar esos territorios vírgenes para la cultura iluminista, abriéndolos a un futuro cosmopolita y armónico. La guerra tiene asimismo otro aspecto positivo cuando influye sobre la situación interna de un estado combatiente, relajando sus mecanismos represivos interiores. Según Kant, el conflicto armado entre estados preserva a los mismos del despotismo interno. El peligro de un choque militar es lo único que, en su opinión, modera la tiranía, pues esta no puede reprimir a sus dominados sin debilitarse frente a sus pares en el plano internacional. China, ejemplifica Kant, es un gran imperio aislado y sin rivales, y por ello representa también un modelo de despotismo estatal, ya que nada le obliga a otorgar libertades a sus súbditos. Mercantilismo filosófico de Kant que ve en la competencia --no sólo en la económica de la sociedad civil sino en la política del sistema internacional-- un motor de la superación, el progreso y la libertad.

En su *Kritik der Urteilkraft* Kant volvió a insistir sobre algunas ideas expuestas en sus escritos sobre filosofía de la historia; en particular, aquella según la cual el conflicto militar es solidario con el curso que prescribe la legalidad mecánica de la naturaleza. Este curso, como ya se explicó aquí, realiza sus altos fines por caminos inesperados, incluyendo el de la violencia. Entre esos fines, se encuentra asimismo el despliegue de las potencialidades culturales:....la guerra, que es una empresa no premeditada (excitada por pasiones desenfrenadas) de los hombres, es una empresa profundamente escondida, y quizá intencionada de la suprema sabiduría: la de preparar, cuando no fundar, la legalidad con la libertad de los Estados, y así, la unidad de un sistema fundado moralmente. Y a pesar de los tormentos horribles con que la guerra abrumba a la especie humana y de las desgracias, quizá aún mayores, que su preparación constante origina en la paz, es, sin embargo, un impulso (puesto que la esperanza del estado de tranquilidad

de una felicidad del pueblo se aleja más allá) para desarrollar, hasta el más alto grado, los talentos que sirven a la cultura.

La guerra tensiona culturalmente una sociedad, posibilitando su avance en varias direcciones. Este y otros aspectos de la guerra, considerados por Kant bajo una luz positiva, no hablan de un latente belicismo en su pensamiento, sino de una filosofía de la historia que se considera capaz de adoptar el punto de vista de la naturaleza (Absicht der Natur) para captar otros reflejos de esa catástrofe que es la violencia social. A través suyo la naturaleza prepara en su curso ascendente la paz humana, de cuyo imperio futuro ella misma es, en última instancia, la máxima garantía. Despóticamente, empero, la naturaleza ha elegido la guerra como medio para el desarrollo de la humanidad, posibilitando efectos benéficos tales como la propia creación de lo político y la conservación de la llama de la libertad en las sociedades, la expansión civilizatoria y la población de comarcas vírgenes. La guerra daña en general la condición moral de los hombres, pero les ofrece asimismo un escenario para la demostración ejemplar de virtudes heroicas.

#### **B.2.I.1.2.5. Guerra y soberanía.**

Como se intentó poner de manifiesto a lo largo de esta exposición, el problema de la guerra aparece siempre vinculado al de la legitimidad, la soberanía y la sociabilidad. En pocas palabras, se encuentra presente en el núcleo de las filosofías del estado contractual que produjo la modernidad.

Incluso Hegel, crítico del iusnaturalismo y crítico de la Ilustración, pero partícipe del racionalismo moderno y de su característica confianza en las posibilidades legitimatorias de una visión histórico filosófica, incorpora a su reflexión elementos afines a esas corrientes en su concepción de la guerra. Para Hegel, la época moderna es la era del individuo, pero también la de las relaciones sociales fundadas no en lo individual sino en el propio desarrollo de la vida común en un

tránsito histórico-racional que se inicia con la institución familiar hasta llegar al estado moderno. El pacto social, afirma Hegel, pertenece a la órbita del derecho privado y, por consiguiente, es inválido como fundamento del derecho público. El contrato privado entre individuos regula el intercambio de intereses particulares; pero el interés común, representado por el estado, jamás resulta de la simple agregación de particularidades. El estado es una totalidad, pero el todo --desde su peculiar punto de vista lógico-ontológico-- no es el resultado de una suma de partes componentes. Así, lo privado no puede ser el fundamento de la dimensión colectiva; antes bien, esta última se muestra como una sustancia autónoma y constituyente de lo individual. Hegel caracteriza las teorías ilustradas y iusnaturalistas como "filosofías del entendimiento", no de la razón. La consecuencia es que el punto de partida del contractualismo --la postulación del hombre aislado en el estado de naturaleza-- resulta absurdo, como igualmente la alternativa, frente a la que supuestamente se encontrarían los individuos naturales, de elegir entre fomar o no parte de una comunidad. Esta es una representación abstracta del entendimiento y, como tal, falsa.

La contrapartida concreta, como en la antigüedad ya lo habría mostrado Aristóteles, considera al hombre como formando ya parte de una comunidad humana; la familiar, por ejemplo. El estado moderno es, para Hegel, la culminación de un proceso histórico progresivo que responde a las necesidades de la época y expresa su clima espiritual. La función del estado es insustituible como instancia armonizadora de los conflictos que estallan por doquier en la sociedad civil burguesa. El bourgeois --la persona privada-- que en el mercado compete y se enfrenta con sus pares en la sociedad civil, sólo se reconcilia con ellos en tanto se reconoce como ciudadano y reconoce también a los otros como miembros de una unidad político-moral común. En el plano externo, empero, el lugar de la instancia armonizadora se encuentra institucionalmente vacío. El estado proyecta su soberanía en un espacio internacional donde la fuerza se utiliza en un régimen de libre competencia. Desde la perspectiva de Hegel es imposible la existencia de un poder superior al estatal, pues ello afectaría la

autonomía y majestad del estado; es parte esencial de sus prerrogativas individuales declarar la guerra y concertar la paz. La guerra es un elemento central del estado: éste se funda por ella y se preserva a través de ella. Ella cumple un rol ético al realizar el poder del estado; el único juez efectivo entre las naciones es la historia universal. Hay una contienda por el mutuo reconocimiento en el plano internacional, y la afirmación de la libertad de cada entidad nacional tiene lugar en un escenario configurado por el peligro y la hostilidad mutua. En esa contienda los estados no intentan aniquilarse, sino limitarse entre sí al tiempo que buscan definir su propia personalidad y, en el mismo movimiento, también la de los otros. El estado es, como se afirmó, una individualidad; en tanto tal implica también una negatividad y la necesidad de ver aceptada su existencia y su jerarquía. Como sostiene Marcuse, "La lucha a vida o muerte entre los individuos por su reconocimiento mutuo dentro de la sociedad civil tiene su contrapartida en la guerra entre los estados soberanos. La guerra es el resultado inexorable de cualquier demostración de soberanía". Según Hegel, el derecho internacional tiene un alcance limitado, basado en la costumbre, y no en la existencia de una autoridad jurídica superior. Este papel de juez, como se anticipó, lo encarna la historia: a lo sumo, podría afirmarse, con Weil, que es en la reconciliación final que ésta traerá aparejada donde Hegel concentra sus esperanzas acerca de una paz universal.

Por otro lado, el conflicto externo del estado exige de los ciudadanos renunciamientos individuales y un espíritu de sacrificio que los impulsa más allá del pequeño círculo de sus intereses particulares. Hegel, como antes de él Rousseau, sostiene que el combate no pone en juego odios personales, sino conflictos políticos. El riesgo de exponer la propia vida en defensa, y para mayor gloria, de una comunidad política obra benéfica sobre la salud moral de dicha comunidad. Lo bélico ofrece el escenario adecuado para el surgimiento del gran hombre histórico y la efectivización de su heroísmo. En términos de Maquiavelo, la guerra auspicia la virtud que los sujetos tienden a poner de lado en la persecución de sus fines egoístas en la vida burguesa. En sus Grundlinien der

Philosophie des Rechts, Hegel concibe la guerra como una, al menos en teoría, saludable ocasión para la reafirmación del vínculo entre el sujeto y el estado, preservando a los sujetos de la molición de la demasiado apacible vida mercantil. Una paz eterna conlleva, para él, el peligro del estancamiento moral de una sociedad.

En estas consideraciones Hegel no se distancia de lo que Kant expresa en su *Kritik der Urteilskraft* respecto de las posibilidades éticas de la guerra, centradas en una benéfica influencia transformadora del estrecho mundo de costumbres burgués. Según Mori, estos filósofos --junto con personalidades a ellos contemporáneas y tan distintas entre sí como Schiller y Humboldt-- adelantan la crítica romántica al bienestar material creciente que adormece los espíritus y los vuelve egoístas, situación que sólo la guerra viene a conmover radicalmente. Junto con la firme revalorización ético-política de la guerra --vis à vis la ambigua condena iluminista-- el romanticismo produjo una elevación estética de la misma, una actitud que puede asimismo remontarse a Kant. El espectáculo de una conflagración reúne, también para él, cualidades emocionantes en las que belleza y moralidad se ven convocadas de algún modo. La guerra, en ciertos casos, puede alcanzar un registro quasi estético, descrito por la categoría kantiana de lo sublime (que no es estética en sí misma):

La guerra misma, cuando es llevada con orden y respeto sagrado de los derechos ciudadanos, tiene algo de sublime en sí, y, al mismo tiempo, hace tanto más sublime el modo de pensar del pueblo que la lleva de esta manera cuanto mayores son los peligros que ha arrastrado y en ello se ha podido afirmar valeroso; en cambio, una larga paz suele hacer dominar el mero espíritu de negocio, y con él el bajo provecho propio, la cobardía y la malicia, y rebajar el modo de pensar del pueblo.

El rechazo hegeliano a la posibilidad de un derecho cosmopolita y a la integración del estado a una organización supra-nacional, no implica que este filósofo

asumiera, como podría suponerse, una posición favorable a la guerra. En verdad, la idea de una federación internacional le parece limitada, pues su mera existencia suscitaría de inmediato la hostilidad de los estados que la rodean y quedan fuera de ella. Además, para Hegel, el proyecto pacifista de Kant está sujeto a la contingencia de las voluntades estatales individuales; no representa por tanto un fin natural como lo concebía éste. Ese rechazo es la conclusión de su sistema especulativo que pretende reflejar el movimiento real, y no una expresión de deseos personales. Para Hegel la filosofía se ocupa de lo que es; una utopía pacifista cae así fuera de su propósito específico como disciplina.

En esto Hegel no se diferencia de otros filósofos que admiten en el conflicto armado un momento dramático, pero a la vez positivo desde un punto de vista histórico-objetivo. Los modernos tienen una actitud a medias realista y a medias utópica frente a la lucha entre las naciones, tema que asumen como problema filosófico-político de primer orden, pero sobre el que no disimulan una cierta fascinación, derivada de sus efectos sobre la moral individualista generada por las relaciones sociales burguesas, o bien suscitada por su efecto estético de grandioso espectáculo destructivo. Coinciden en que es preciso acabar con la guerra para construir la sociedad y acuerdan que el estado es quien debe monopolizar la fuerza y mediar en los enfrentamientos a los que conducen los intereses particulares. Al mismo tiempo, empero, reconocen en la guerra un paradójico impulso hacia la unidad, un incentivo para la libertad y para la constitución de comunidades gregarias o para la consolidación espiritual de las mismas. La guerra se opone por el vértice a la política interna tal como la entienden los modernos, aunque hierve también en las entrañas de ésta bajo la forma del delito, de la competencia en el mercado y, a otro nivel, del conflicto internacional.

Las peculiares condiciones históricas de la Prusia de Kant y de Hegel --el absolutismo militar de Federico en el primer caso; el enrarecido clima de la restauración post-napoleónica, en el segundo-- podrían situarse en la base

explicativa de algunas de sus expresiones sobre la guerra que, al oído contemporáneo, pueden resonar como ambigüamente belicistas. Y ello pese a que Kant, por caso, es autor de uno de los escritos pacifistas más conocidos de la época. Pero esa ambivalencia habría que atribuirla en primer lugar al propio espíritu moderno y a su experiencia histórica, más que rastrearla exclusivamente en el contexto político particular de los distintos pensadores o en alguna parte de sus respectivos sistemas filosóficos.

#### **B.2.I.1.2.6. El ejército.**

No mucho después de la muerte de Hegel y de Clausewitz (ocurridas ambas en 1831, a pocos meses de diferencia entre sí), Alexis de Tocqueville publicó *De la démocratie en Amérique* (dos volúmenes aparecidos en 1835 y 1840 respectivamente). La obra constituye un valioso testimonio de su viaje a los Estados Unidos, pero también un penetrante análisis de la dinámica de la democracia liberal. A pesar de que Clausewitz, tema central del presente apartado, no pudo conocer el pensamiento de Tocqueville, una referencia, siquiera somera, a las reflexiones de este último resulta relevante para completar la caracterización de las consideraciones modernas sobre la guerra que se intenta ofrecer aquí. Porque en su obra no sólo se vuelven a encontrar algunos motivos que fueron resaltados a lo largo de esta exposición, sino que, además, ellos alcanzan una cierta culminación en la transición entre el ocaso del Iluminismo y la emergencia del liberalismo político que, en la figura de Tocqueville, encuentra un modelo. De origen familiar aristocrático, Tocqueville fue producto de un contexto político y teórico muy distinto de aquél de los filósofos profesionales de la Prusia del idealismo alemán; por eso mismo, el análisis de sus escritos puede dar una pauta de la convergencia de las preocupaciones que, más allá de los respectivos ambientes intelectuales, reflejan las principales visiones modernas del fenómeno bélico.

Contrariamente a los valores sociales predominantes en las ciudades libres de la Edad Media, entre cuyos burgueses habrían predominado actitudes participativas en los asuntos públicos, el ciudadano moderno se habría vuelto indiferente respecto de la marcha del estado. Sólo pide paz, tranquilidad y respeto para su inmediato ámbito de acción privada y para el de sus allegados. Constituye una pequeña familia cuyos intereses son los únicos que cuentan. Su individualismo está asociado con una forma de padecimiento individual, pues la carrera por el éxito genera actitudes atormentadas por los deseos insatisfechos. Pero las peores consecuencias del individualismo son las que repercuten a nivel político. Los ciudadanos abandonan la escena pública para concentrar su tiempo y sus energías en la carrera por el bienestar. Formalmente, constituyen un pueblo soberano, pero de hecho son siervos del poder. Surge así un nuevo despotismo propio de la democracia y muy distinto del tradicional. El estado burocrático, paternalista y tutelar instaaura un poder históricamente singular, que se define como "...absoluto, detallado, regular, previsor y dulce".

Tocqueville, que deploró la inestabilidad política de la Francia posnapoleónica -- decepcionado por la permanente conflictividad política y social bajo formas violentas, así como había rechazado el continuo recurso a la fuerza del poder del Antiguo régimen-- se mostró sorprendido por el escaso papel de la coerción física en el estado norteamericano, cuyo sistema de dominio era impersonal, legal y, como se desprende de la cita anterior, también "doux", ya que ni siquiera contaba con una fuerza armada permanente.

A partir de sus observaciones, llegó a la conclusión de que los pueblos democráticos aman la paz pues ella favorece el desarrollo de sus ideales económicos. El progreso, la industria, el comercio, todos los intereses que mueven, agitan, pero también angustian a los ciudadanos, necesitan un clima pacífico para su evolución. Tocqueville advierte que el pueblo americano es contrario a cualquier revolución pues el estallido de una no haría sino entorpecer la marcha de los asuntos privados. Con la constatación del imperio de la igualdad -

-a la vez política y social-- Tocqueville se compromete sin reparos con aquella ilusión liberal que afirma "la révolution est finie". Según Lamberti, ello lo acerca al tema saint-simoniano del fin de las civilizaciones guerreras, pero la advertencia de que las turbulencias militares podrían surgir con fuerza en el futuro constituye una nota personal de su pensamiento. De acuerdo con esta interpretación, existe en él un vínculo íntimo entre la idea del ocaso de las grandes revoluciones y el fin de las grandes guerras en la democracia.

Tocqueville identifica causas sociales eficaces que vuelven a la democracia un sistema político súmamente estable, dotado de una inagotable capacidad conservadora y anti-revolucionaria (en contraste con la situación contemporánea de Europa y, en particular, del revolucionarismo francés). Del mismo modo que la revolución, el pueblo americano rechaza también la guerra. El programa moderno de moderación de las pasiones políticas (y de sus consecuencias bélicas) se halla realizado en América o, mejor dicho, convertido o sublimado en una excitación de la exclusiva pasión por el bien-être, muy distinta del orgullo aristocrático que busca la gloria antes que el éxito. Por otra parte, la doctrina que Tocqueville denomina del "interés bien entendido" --un freno a las manifestaciones más antisociales del individualismo mediante la adopción de una ética social utilitarista-- se ve prolongada al ámbito de las relaciones exteriores de la democracia. Inspirados en esa doctrina, los políticos americanos mantuvieron a su país durante el siglo XIX en situación neutral respecto de los conflictos europeos. Tocqueville señala que, en materia de relaciones internacionales, el poder aristocrático tradicional resulta mucho más eficaz que el democrático. En primer término, porque los intereses de la nobleza y los del pueblo aparecen unidos frente a una amenaza exterior. En segundo lugar, la aristocracia es una clase guerrera. Finalmente, las relaciones internas de un pueblo democrático no son extensibles a sus relaciones con otros pueblos. Tocqueville no hace más que reconocer que el primado de la legalidad, la libertad y la igualdad dentro de un territorio no se condice con las reglas de juego del más fuerte que imponen las relaciones entre estados.

Un pueblo democrático --escribe-- no es un pueblo preparado para la guerra; la detesta e intenta evitarla a cualquier precio: su espíritu militar se debilita por las mismas causas que su interés político. Las naciones democráticas están más expuestas a la invasión territorial que las dominadas por la nobleza. Sin embargo, si la guerra se prolonga en el tiempo, la resistencia de los ciudadanos puede volverse mucho más encarnizada. El estado democrático tampoco es idóneo para enfrentar una agresión externa; Estados Unidos, no obstante, se halla en condiciones geográficas muy favorables, rodeado de grandes espacios vacíos y sin enemigos potenciales. Pero es la propia organización del estado la que se muestra deficiente para contener una amenaza militar; su forma jurídica es descentralizada y la naturaleza de las operaciones militares exigen la centralización. Los grandes capitanes --en su opinión-- aman la centralización que pone a su servicio todos los recursos del estado y les permite concentrar su poder y aplicarlo en un punto decisivo durante la guerra. De forma paralela, todos los centralizadores políticos aman la guerra, pues ella justifica sus ambiciones. Pero la centralización debilita la vida democrática y crea una situación de excepción en la que los ciudadanos se ven obligados a resignar algunos de sus derechos. Precisamente, Estados Unidos pudo prescindir de una fuerte centralización política gracias a su peculiar contexto internacional.

A pesar del rechazo popular a los conflictos armados, y de la inadecuación de la organización política para conducirlos con eficacia, existiría en la democracia al menos un grupo que se muestra partidario de la guerra. Ese grupo es el constituido por las fuerzas armadas. A partir del capítulo XXII de la tercera parte del segundo volumen de *La Démocratie en Amérique*, Tocqueville ofrece una notable síntesis de sociología militar, quizá la primera en su tipo de la época. En esos pasajes explica que el ejército democrático tiende a la guerra, que la necesita, y que su mera existencia (como habían advertido ya otros modernos) constituye un peligro para la paz. Sin embargo, en su opinión, un ejército resulta necesario, ya que "la guerra es, no obstante, un accidente al que todos los pueblos están sujetos".

Oponiéndose a la inclinación común entre los ciudadanos, los jefes militares desean la guerra y la revolución pues ellas les ofrecen oportunidades para destacarse y ascender, cubrir las bajas y cumplir sus ambiciones sin esperar la promoción por antigüedad. Como en el caso del ciudadano encerrado en su individualismo, Tocqueville analiza los intereses particulares de los militares en lo que tienen de conflictivos con los de la sociedad en su conjunto. A diferencia de las tendencias "antisociales" de los ciudadanos aislados, despolitizados y apáticos respecto de la marcha de los asuntos públicos, los miembros del ejército tienen intereses de grupo que los unen entre sí, pero enfrentándolos en conjunto a los intereses comunitarios dominantes. Sin embargo, dentro del ejército se verifica la misma competencia por el éxito que en la sociedad civil. En ésta, una de las condiciones de la realización personal es la tranquilidad pública que los ciudadanos buscan; en la esfera militar, en cambio, las convulsiones sociales y los enfrentamientos bélicos ofrecen las mejores posibilidades para un rápido progreso profesional.

A estas condiciones habría que sumarle la del rencor social de los militares, pues los soldados suelen provenir de los estratos más bajos de la sociedad, y su carrera no goza de prestigio. Mientras que los comandantes suelen adoptar una actitud conservadora, los suboficiales configuran un riesgo potencial todavía mayor que el de los oficiales. Como éstos, pero a diferencia de los conscriptos, el suboficial rompe sus lazos con la sociedad civil de donde proviene, mientras no se encuentra aún en condiciones de acceder a los privilegios del rango. Anhelaría entonces el estallido de revueltas sociales y de enfrentamientos internacionales que le den ocasión de destacarse y ascender. Los militares no poseen más que su paga, de manera que el ascenso profesional constituye todo su horizonte de promoción social. Ello marca, para Tocqueville, una notable diferencia respecto de los ejércitos aristocráticos en los que la oficialidad es noble y la carrera militar no depara otro beneficio que el honor. Bajo el régimen aristocrático, la rígida jerarquía feudal se reproduce en el ejército desalentando así las ambiciones individuales frente al límite del derecho de cuna. En el otro extremo de la escala jerárquica, el

soldado raso es un siervo o, peor aún, "es incluso un animal" que "...actúa sin pensar, triunfa sin ardor y muere sin quejarse". La disciplina en un ejército democrático, integrado por hombres libres, no se debilita en comparación a la de los ejércitos aristocráticos. Muy por el contrario, no hay en aquéllos una obediencia ciega --escribe Tocqueville-- sino inteligente, y ello es una gran ventaja para las operaciones bélicas.

Sobre la base de aspiraciones similares --éxito individual, rapidez de las conquistas particulares-- ciudadanos y soldados tienen objetivos diferentes. Unos, la paz, la descentralización del poder, la vigencia de la independencia personal; otros, la guerra, la centralización, la supresión de las garantías y el reclutamiento de los ciudadanos para ponerlos bajo sus órdenes. La inquietud interna del ejército democrático, en su visión, no se puede apaciguar con medidas sólo internas. La única salida confiable es aquella que abre la posibilidad de que las virtudes de la sociedad penetren en la organización militar. La conscripción forzosa es un paso en ese sentido. En la democracia no hay, por lo general, un anhelo ciudadano por incorporarse a la vida militar. Por ello el conscripto --ciudadano y soldado--, amante de la vida civil, es el que puede imprimir en el ejército el "amour de la liberté". Una reforma en este sentido se revela como un problema urgente, pues la despolitización masiva de los ciudadanos, concentrados en su carrera por el bienestar, puede dar lugar a la ocupación del poder democrático por parte de grupos --civiles o militares-- violentos.

Tocqueville advierte que una guerra que se prolonga en el tiempo lleva al despotismo, sea por la ocupación militar del poder por la fuerza, sea por un camino más dulce: el de las costumbres. Para él, esto reviste el valor de un axioma científico. En sus ideas resuenan las concepciones de Rousseau más que las de Kant: la guerra, movilizadora por la ambición militar, es una de las principales amenazas para la libertad interna de los estados democráticos. No obstante, Tocqueville comparte la ilusión de Montesquieu y Kant respecto del carácter esencialmente pacífico de las democracias en sus relaciones exteriores. En su

examen del tema, ya no son los egoísmos agresivos ínsitos en la naturaleza humana --las ambiciones de un príncipe o las consecuencias de la majestad de una soberanía-- los factores que determinan los riesgos de una guerra, sino más bien las pretensiones corporativas de una burocracia armada. En este sentido, su análisis ocupa un lugar único en el contexto de los modernos y se vincula con las condiciones que promueve el "individualismo" para el triunfo de un tipo de régimen que llama "despotismo democrático". La guerra puede acelerar la concentración del poder y el manejo antidemocrático de la cosa pública. En ello reside el reproche central --una acusación fundada en el análisis político y social del contexto republicano, y no en ideales pacifistas-- que Tocqueville hace a la guerra. Es inútil buscar en su pensamiento una condena humanista de los conflictos bélicos, del tipo de la que llegaría a ser corriente en nuestro siglo. Dichos conflictos movilizan el espíritu participativo y exigen renunciamentos altruistas, como los que Kant y Hegel ponderan, o Maquiavelo condensaba en el concepto de virtù. Este concepto, en la actualización de Tocqueville, se transforma en patriotismo. La guerra sigue siendo estimada, en afinidad con la tradición moderna, como una potencialidad regeneradora de la vida política:

En esta consideración de la guerra bajo una luz positiva, que se opone a su condena como peligro económico y político, y como catástrofe humana, Tocqueville da muestras de la misma ambivalencia característica de los modernos frente al tema. La peculiar posición en el contexto de los pensadores de la modernidad que Tocqueville ocupa se debe en parte a su óptica histórica y social descriptiva más que jurídico-normativa. Por otra parte, su perspectiva en el abordaje del tema del ejército resulta original en el contexto teórico de la época. Pone de manifiesto, in nuce, un problema que sería largamente tratado como consecuencia de las incursiones militares en la política civil europea y mundial: el del corporativismo de las instituciones armadas y el de su influencia en la orientación de la política exterior de los estados. El tema de la existencia de los ejércitos apenas recibe algún tratamiento por parte de los pensadores del siglo anterior a Tocqueville, aunque --como se tuvo ocasión de exponer más arriba--

constituyó un núcleo temático para Maquiavelo. Kant sostuvo que la mera existencia de un ejército permanente representaba, en sí misma, una causa de guerra. En su opinión, los ejércitos debían tender a desaparecer con el tiempo a partir de los avances de la idea pacifista cosmopolita. La milicia ciudadana voluntaria, sin embargo, fue considerada por Kant bajo otra perspectiva: como ejemplo de compromiso individual con la defensa de los intereses de una comunidad política. Antes que él, Rousseau sostuvo una posición comparable: la existencia de un ejército permanente en una república organizada según derecho libremente consentido es un síntoma de decadencia política. El armamento de los ciudadanos para la defensa común, en cambio, constituye un signo en el sentido contrario, pues significa una muestra de la vitalidad de la libertad y del compromiso individual en la esfera de lo público. En su programa pacifista paneuropeo, Rousseau incluye algunas observaciones sobre temas militares. Entre ellas, escribe que la unión de las distintas naciones del continente contribuirá a reducir los enormes gastos militares que afrontan los estados; la defensa podrá concentrarse en las fronteras de la unión, una vez que resulte superflua en las líneas que demarcan las divisiones políticas internas. En la valoración moderna de las distintas organizaciones militares late el ejemplo clásico de la organización militar griega. Los ciudadanos en armas resultan en la lucha más aguerridos y eficientes que los militares profesionales; constituyen, además, un tipo de defensa que se conjuga con valores republicanos. La existencia de un ejército permanente no sólo significa un lastre para el fisco, sino que constituye un foco de permanente conflicto, además de ser, como ya Aristóteles había advertido en su *Política* (1285a y b), una excusa para las tiranías que se valen de él como instrumento para la vigilancia de sus propios ciudadanos.

La ambivalencia de los modernos respecto de la guerra se ramifica en todas y cada una de las direcciones que plantea el problema. En su faz histórica, se abren un conjunto de posiciones acerca de la legitimación de la guerra al tiempo que se reflexiona sobre las posibilidades de su erradicación como práctica corriente de las relaciones internacionales. En el plano político-organizativo, se discute el carácter

de la disciplina y del reclutamiento de una fuerza armada, y la dimensión ideal de la misma; pero a la vez se argumenta sobre la necesidad o no de un ejército, y en particular se valoran los peligros que en cada caso se vislumbran para la libertad interna o la propia existencia del estado. Objeto de una estima estética --la hermosa guerra-- al tiempo que moral -- porque su práctica temple el republicanismo-- la guerra es, también, un resabio de la barbarie y una amenaza para el bienestar y la vigencia de la ley.

#### **B.2.I.1.2.7. Escritores militares del Iluminismo: concepto de estrategia en Clausewitz**

Los teóricos políticos de la época siguiente a Maquiavelo no se ocuparon más que ocasionalmente de los aspectos prácticos relativos al problema de la guerra y dejaron que un grupo de escritores especializados se abocara a desarrollar nuevas ideas estratégicas. Ello no habría que atribuirlo a la ruptura de las estrechas relaciones entre teoría y práctica que, según Toulmin, se produjo al final de la era del humanismo, sino a un conjunto de intereses que distanciaban a los filósofos de los siglos XVI y XVIII respecto de sus antecesores. Estos intereses, como se intentó poner de manifiesto tenían como núcleo central la pacificación de las relaciones sociales a todo nivel. La guerra, más allá de ejercer ciertos efectos positivos en un orden histórico general (avance tecnológico, emergencia del interés por una paz universal) o político (reafirmación del compromiso ciudadano vis à vis el interés individualista burgués), estaba lejos de ser considerada como una actividad adecuada para el nuevo florecimiento social que prometía el progresivo orden racional el cual, a los ojos de los Iluministas, se hallaba fuera de duda.

La práctica de la guerra no había, por desgracia, desaparecido; pero era indudable que se había tornado menos bárbara. Para los filósofos de Las Luces, incluso esa práctica, cuando el estallido del conflicto era inevitable, alcanzaba a poner de

manifiesto muestras del avance de la razón. Koselleck, sostiene que esta convicción es unánime entre los autores iluministas, quienes creían que la propia guerra daba muestras de "progresos" para mejor, adquiriendo formas más elevadas y menos salvajes. Por otra parte, los enfrentamientos residuales que aún pervivían (llamados sin dudas a desaparecer con el tiempo) eran considerados como excusas para permitir aflorar el heroísmo de los soldados y la elevación general de la moral ciudadana.

De este modo, el abordaje técnico del tema de la guerra perdió parte del interés que provenía de su centralidad como asunto político intra-estatal. El programa de pacificación contractualista e iluminista confiaba en el progreso humano y descontaba que la escena internacional se encaminaría tarde o temprano a alcanzar el tipo de armonía que la sociedad jurídicamente organizada podía pretender. La guerra como amenaza individual había desaparecido junto con el estado de naturaleza; ahora, en todo caso, se hallaba en manos de una burocracia especializada, el ejército, que también vería llegar la hora de su disolución. De manera que los asuntos relativos a la estrategia perdieron su relevancia filosófico-política para convertirse en un saber específico y técnico. Habiendo pacificado las distintas sociedades en su interior, la dedicación a esos asuntos no podía sino involucrar un riesgo. Como escribe Norbert Elias,

El Siglo de las Luces pretende pacificar la sociedad como ha pacificado la naturaleza. (...) Pero el saber de la guerra es distinto del saber natural; a diferencia de éste, que es un conocimiento pacificador, el primero puede provocar y mejorar aquello que analiza. (...) ¿No es mejor, entonces, ignorar la guerra para prevenir los castigos que su conocimiento puede depararnos?

El saber de la guerra quedó, por consiguiente, en manos técnicas, especialmente las de militares de profesión, que acumulan sobre ella experiencia de primera mano y se ocupan del tema sin pretensiones histórico-filosóficas, aunque por cierto imbuídos del conjunto de concepciones que definen el clima de la época.

De lo dicho no debiera concluirse que la literatura especializada en temas militares fue sólo cultivada de manera limitada, o que pasó a ocupar un papel periférico en comparación con la que había sido producida en el pasado. Por el contrario, como aclara Gat, los escritores militares iluministas originaron una literatura especializada propia que, en el período comprendido entre 1756 y 1789, casi igualó a la cantidad de títulos aparecidos sobre el tema en el siglo y medio anterior. Esas obras se movían dentro de la influencia del pensamiento Ilustrado, y muchos de sus motivos aparecen en los tratados militares. La inspiración histórica del saber militar constituye uno de estos rasgos. Más importante, el desarrollo de la racionalización del espacio, ámbito de despliegue de las operaciones militares representado en la cartografía, conoció notables avances en la época. Consecuentemente, la geometría fue erigida como modelo al que debía ajustarse la estrategia; ésta, en palabras de un autor del siglo XVIII citado por Delbrück, llegó a concebirse como una rama aplicada de las matemáticas. El esprit géométrique es un verdadero tópico de la bibliografía especializada; sólo con Clausewitz el factor histórico-temporal pasó a convertirse en dominante. Los escritores iluministas mostraron una obsesión "pitagórica" por reducir sus reflexiones a magnitudes numéricas y lograr con ellas una formalización de su actividad. Su horizonte de reflexión como el de sus colegas filosóficos, estaba dominado por el modelo físico-natural.

Uno de los más destacados pensadores militares de la época --para Liddell Hart, el más significativo de ellos, fue Mauricio de Sajonia (1696-1750), hijo ilegítimo de Federico Augusto de Sajonia, y más tarde coronado rey de Polonia. Para Mauricio la guerra constituía un dominio pasible de ser subsumido bajo reglas científicas, si bien el proceso de su "normalización" como rama de la ciencia todavía habría de exigir esfuerzos. Por el momento, configuraba una ciencia "anómala" que aún se movía entre prejuicios, aunque emergía de esas tinieblas en dirección a su racionalización y ordenamiento, tal como lo establecían los ideales de las Luces. Que sus opiniones no sólo repetían un leitmotiv puede demostrarlo el contraste

con la valoración de Montecuccoli, célebre autor del siglo XVII, cuyos intereses todavía estaban dominados por saberes secretos como la alquimia.

En *Mes Rêveries* (aparecido póstumo en 1756), Mauricio trató el tema del "genio" que luego adquiriría gran importancia en el pensamiento de Clausewitz. Igual que éste, Mauricio también estuvo expuesto a la influencia de Montesquieu. Pero a diferencia del prusiano, sus intereses se movían en el dominio de los llamados factores materiales de la guerra, esto es, la construcción y disposición de las fortificaciones, cuestiones de logística, etc..

Jacques A. H. Comte de Guibert (1743-1790) se contó entre los más reputados especialistas del período siguiente. Su obra más importante, *Essai générale de tactique* (1770) conoció un éxito fulminante y tuvo un gran auditorio entre los philosophes, quienes lo estimaron como el mayor escritor militar de las Luces. Madame de Staël escribió un *Éloge de M. Guibert*, mientras que Voltaire le dedicó un largo poema titulado "La Tactique" (compuesto en 1773) en el que relata la compra del volumen de Gibert y su horror al descubrir que "táctica" --que le había sido definida como una palabra de origen griego que designaba "...el gran arte o el arte por excelencia/ que colma los deseos de los espíritus más nobles." refería en realidad al arte de hacer la guerra. El pasaje es un indicio de la novedad (y la ajenidad filosófica) que debió rodear el término en el siglo XVIII. De vuelta al local para manifestar su viva indignación ante el librero que le recomendó el título, Voltaire se encuentra con el propio autor, quien emprende una elocuente defensa del objeto de su obra y de la necesidad de su oficio dada la maldad humana. Voltaire se deja convencer, pero expresa su deseo de que reine finalmente sobre la tierra "la impracticable paz del abate Saint-Pierre". La anécdota condensa de algún modo la mezcla de extrañeza, repulsión y aceptación resignada de las Luces ante el tema de la guerra.

En el *Essai* Guibert mostró su inclinación por el espíritu de los anciens y se declaró partidario de adoptar al estudio de las operaciones militares los principios de Newton, Leibnitz y D'Alambert. La obra ejerció asimismo, y como era de esperarse, un gran influjo en la educación militar. La órbita de sus ideas se hizo

sentir tanto en la formación de Napoleón como en la conducción de las primeras campañas revolucionarias.

Guibert erigió como modelo político y militar de su época a Federico de Prusia, Ilustrado entre los Ilustrados y héroe en el terreno militar, tanto en el teórico como en el práctico. Sus escritos, anteriores a los de Guibert, pero al igual que éstos compuestos en lengua francesa, expresan la desazón de su época por la ausencia de clásicos militares contemporáneos. Cuando fundó su academia militar, Federico solicitó el consejo de D'Alembert sobre el programa de estudios. La idea de establecer escuelas militares se extendió rápidamente por Europa. Entre 1752 y 1812 se difundieron por todo el continente, contándose también centros de formación más específicos para las armas de artillería o ingeniería, por ejemplo. Este movimiento dio lugar a un debate acerca de la pertinencia de una educación militar y, en el caso de que se considerara necesaria, sobre la orientación que debía imprimirse. Desde luego, la tendencia dominante privilegiaba una fuerte formación matemática. También se extendió, especialmente en la Alemania de fines del siglo XVIII, la circulación de revistas militares; la primera publicación de este tipo a nivel europeo apareció ya en 1755. A pesar de la fuerte gravitación de Federico en el área, la iniciativa teórica siguió en manos francesas.

La figura de Federico alcanzó, tanto en su época como en las décadas que la siguieron, dimensiones legendarias. Aunque Gat sostiene que los Iluministas no se identificaron en bloque con la guerra de maniobras, Delbrück sostuvo la opinión, convencionalmente aceptada desde entonces, que al menos hacia fines del siglo XVIII la teoría militar se desarrolló en el sentido de la pura maniobra. Se intentó evitar la batalla y se intensificó el estudio de la geografía con el fin de establecer las características de la posición militar más ventajosa para la defensa o la invasión, la denominada "llave del país". No obstante, el siglo XVIII significó una transformación respecto de la previa comprensión de la guerra como justa o juego feudal, encuadrándola en el marco moderno y más decisivo de la supervivencia del aparato estatal y de su reproducción. Como afirma Howard, para Luis XIV, por

ejemplo, la guerra aún era un esparcimiento, poco más que una "variante estacional de la caza".

En su comparación entre el sistema de conducción de Napoleón y Federico, Delbrück sostiene que éste desarrolló un sistema disciplinario fuertemente coercitivo, mientras que aquél apelaba al orgullo nacional como estímulo para el combate. La diferencia, por cierto, es de carácter político. La guerra absolutista se basaba en gran parte en la posibilidad de mantener formaciones en bloque que evitara la desertión; mientras que la revolucionaria se centraba en la moral individual y en la convicción política de los soldados, cuya relación con los oficiales --dotados igualmente de un status social ajeno al privilegio de cuna-- había cambiado radicalmente. El soldado-ciudadano venía a reemplazar al soldat-machine del siglo XVIII, inserto en un engranaje que lo controlaba, disminuyendo la desconfianza que suscitaba entre sus superiores. Tensando al límite la descripción de la indiferencia del soldado del ejército absolutista --un "animal" para sus jefes como escribió Tocqueville--, y ofreciendo una viva muestra de su falta de compromiso en el combate, Voltaire afirmó que: "Esas multitudes [i.e., la de los ejércitos] se encarnizan unas contra otras, no sólo sin tener interés alguno en el asunto, sino incluso sin saber de qué se trata".

La primera levée en masse de la Revolución tuvo lugar en agosto de 1793. Para esa época, algunos estados absolutistas comenzaron a incorporar la conscripción masiva, aunque estableciendo toda una serie de excepciones que la volvían más selectiva que universal. Sin embargo, la figura del soldado representa ya una primera manifestación de reconocimiento jurídico estatal de sus habitantes, a quienes atribuía el deber de la defensa. En la Prusia de Clausewitz, dominada aún por una monarquía absoluta que sería incapaz de enfrentar con éxito a Napoleón, el servicio militar constituía la relación más inmediata del súbdito con el estado; según Koselleck la institución de dicho servicio en Prusia constituía ya una larvada tendencia hacia la igualdad ciudadana, simbólicamente afirmada en el llamado a la movilización del Staatsbürger.

De acuerdo con Delbrück, los ejércitos del Ancien Régime no podían aspirar a triunfos estratégicos en sus enfrentamientos mutuos, sino que debían conformarse con victorias tácticas. El recurrente dilema entre maniobra o batalla, que alude a un crucial punto historiográfico relativo a la diferencia específica entre el arte de la guerra absolutista y el napoleónico, es resuelto por Delbrück de manera perentoria. Federico, simplemente, no podía, como Napoleón, destruir al ejército enemigo. Su estrategia se cifraba en evitar la batalla, porque ella implicaba entregarse al azar arriesgando en un golpe del destino su ejército y, con él, el pilar mismo de su estado. Sus campañas estaban completamente planeadas desde el inicio. Una de las máximas de Napoleón, en cambio, resumía el punto de vista inverso, un osado desafío a los reveses y la voluntad de enfrentar al enemigo: "Uno se empeña en todas partes y después ve".

Delbrück estima que las ideas sobre la batalla que circularon en los distintos períodos no revisten un carácter decisivo, mientras que sí era crucial todo el conjunto de atributos concretos del instrumento armado de que disponían los distintos generales. El tamaño de los ejércitos, las situaciones políticas y los métodos militares de los comandantes son los elementos que cuentan en el momento de decidir entre la atribución de preponderancia histórica a la maniobra o a la batalla. Estos términos, como se tendrá ocasión de explicar más adelante, representan para Delbrück polos teóricos, no dogmas unilaterales. El orden rígido de las formaciones absolutistas, el permanente peligro de desertión entre sus filas, la mera posibilidad de que los accidentes naturales desorganizaran la disposición para la batalla eran riesgos que, en la época napoleónica, habían reducido su peso o habían desaparecido por completo como problemas prácticos. Para los jefes absolutistas como Federico, la batalla planteada en un espacio que ofrecía lugar a la sorpresa del adversario porque no se encontraba totalmente incluido en el propio campo visual significaba un peligro que se debía evitar. La batalla era un riesgo; aun la victoria ocasionaba pérdidas. El pánico a la batalla de los Ilustrados era ante todo, según Delbrück, un miedo político por la supervivencia del estado.

Henry Humphrey Evans Lloyd (circa 1718-1783) es considerado el mayor escritor militar inglés hasta Fuller y Liddell Hart. Militar de fortuna y típico Ilustrado, su vida aventurera, la gran variedad de sus intereses intelectuales y el exclusivo círculo de sus amistades intelectuales le valieron una reputación europea. Insatisfecho con el saber de su tiempo, Lloyd buscó principios válidos para la acción militar; en el arte de la guerra distinguió una parte mecánica (y consecuentemente trasmisible por medio de la educación) de otra que se ocupaba creativamente de su aplicación (intransferible y reservada a la expresión del talento individual del genio). Estos y otros tópicos (como el rol de las emociones o de la política en la guerra) anticipan en medio siglo su tratamiento en *Vom Kriege* de Clausewitz. Aunque, según Howard, a causa del tipo de aproximación de que son objeto esos temas, a menudo se diluyen en el gusto por la minucia táctica y en el estilo ampuloso de Lloyd; o bien se frustran en lo que no llega a ser más que una mera declaración de principios epocales. No obstante, la mera tematización de aquellos problemas representó una superación de la simple casuística que dominaba entre los tratadistas militares del barroco. En una línea formalista muy convencional para su tiempo, completamente pre-clausewitziana (y, por cierto, también pre-revolucionaria), Lloyd todavía ponderaba sin reservas la maniobra. En su opinión, la batalla no era sino la expresión de un fracaso en la aplicación de aquella. Como Federico, y en general como muchos de los escritores militares del momento, Lloyd también hizo de la arquitectura de las fortificaciones y de la capacidad de la artillería uno de sus centros de interés. Estos aspectos representaron temas pasibles de ser calculados en términos numéricos. En ese sentido, su comparación del ejército con una máquina es del todo significativo en cuanto a su estilo intelectual. Mecanicismo y materialismo son rasgos típicos entre los escritores militares ilustrados. También en Clausewitz se encontrarán comparaciones similares, pero en el contexto de comentarios que significan una toma de distancia.

La ambición por construir un *systeme géométrique* en terreno de la teoría militar tuvo en Adam H. D. von Bülow (1757-1807) un partidario extremo. En su

pensamiento, la noción de "línea de operaciones" cumple un rol preponderante. Sin embargo, el papel del "genio" militar, tematizado por otros autores de la época, se ve empalidecido por la posibilidad de matematizar las operaciones y, consecuentemente, de estandarizar, por así decir, su despliegue mediante reglas establecidas (e inspiradas en la mecánica newtoniana). Este matematicismo también se transfirió a su imagen de la política. Su teoría militar se enfrentó muy pronto con el excepcional desafío práctico de la conducción napoleónica de la guerra, que la contradecía en puntos decisivos. Con todo, Bülow fue al menos consciente del largo aliento que iba a conseguir la hegemonía armada francesa en Europa. Cuando hizo público su pronóstico, el hecho le valió la condena de las autoridades prusianas y una pena de prisión durante la cual encontró la muerte. De acuerdo con Paret, a partir de 1790 y como consecuencia de las transformaciones políticas, se erige un nuevo paradigma militar en consonancia con ellas y comparable en profundidad al que emerge a partir de 1945. En las filas absolutistas, sólo los oficiales menos conservadores fueron capaces de comprender esta revolución en el arte de la guerra provocado, entre otras razones de peso, por la insólita ampliación del tamaño de los ejércitos, lo que inmediatamente produjo cambios a nivel táctico y, por supuesto, en la organización logística. Bülow logró empero ejercer cierto influjo en la época, especialmente sobre el archiduque Carlos (1771-1847), hijo del emperador Leopoldo II de Austria y reconocido como el mejor general de la monarquía de los Habsburgo. Carlos también cultivó la teoría, pero su reputación proviene de sus campañas anti-napoleónicas.

Bülow habría quedado fascinado por el genio insuperable de Napoleón e identificó algunas de las fallas de sus adversarios (como la falta de autonomía de sus soldados o la deliberada lentitud de sus movimientos), pero siguió sosteniendo la superación de la batalla por la maniobra como elemento primordial de la guerra. El principal problema con el que se enfrentaban los ejércitos absolutistas para adaptarse al nuevo estilo militar era que ello implicaba abrir las puertas a toda una serie de transformaciones sociales --precisamente aquello que se quería combatir-

- . Así, por ejemplo, el ejército británico, reflejando la inmovilidad de su sociedad, continuó siendo un ejército tradicional aún después de la derrota de Napoleón.

Bülow representaría una muestra de avances intelectuales combinados con retrocesos interpretativos en el intento de dar cuenta de una novedad histórica en el arte de la guerra. Para ello recurrió a un viejo, inadvertidamente ya inútil pero supuestamente seguro, paradigma interpretativo propio del siglo XVIII. A los ojos de Bülow, Napoleón habría sido ante todo un geómetra, la quintaesencia del general que el siglo XVIII buscaba, pero asociado también a una inspiración de carácter romántico: un genio anárquico por encima de toda regla prefijada. Emociones románticas y unilateralismo matematizante se combinan en la reflexión de Bülow quien, siempre en opinión de Paret, fue probablemente el escritor militar alemán más conocido de la década previa a la batalla de Jena de 1807.

El joven Clausewitz escribió un artículo polémico contra Bülow, el único de sus escritos aparecido durante su vida. Clausewitz se dirige principalmente a discutir un sistema militar hiperracionalista que pretende subsumir la práctica en reglas determinadas, dejando de lado la argumentación histórica. Las magnitudes tomadas de las líneas de operaciones son los puntos de partida que guían las maniobras. Bülow prácticamente reduce el arte militar al dominio de ellas en su libro *Lehrsätze des neuern Krieges* (Berlin, 1805). En su artículo, Clausewitz, sin duda bajo la directa influencia de sus observaciones sobre la conducción napoleónica que busca la batalla, critica esa obra y se detiene especialmente en el examen de la definición de táctica y de estrategia de Bülow, que considera muy deficientes. En su libro, Bülow había afirmado que "La estrategia es la ciencia de los movimientos bélicos fuera del alcance de la vista enemiga; la táctica, la de los movimientos dentro de ella". Su crítico estima que esta definición es completamente mecánica y antifilosófica, y que poco tiene que ver con la necesidad de definir una disciplina a través de su objeto y de los fines que con ella se persiguen. El objeto de la estrategia no es el movimiento en sí mismo considerado; el fin de la táctica no es el ocultamiento de la propia disposición.

Tiempo después, en *Vom Kriege*, Clausewitz haría una innovadora resignificación de ambos conceptos, emancipándose de variables espaciales o relativas a la visibilidad que dominan las nociones de Bülow. Con todo, aquella definición de los términos centrales del saber militar significó un progreso en un contexto histórico que, para el caso, se remitía en gran medida a los ejemplos de la antigüedad clásica.

En cuanto al concepto de táctica, afirma Gat, recién con Bülow toma el sentido de arte de dirigir la batalla. En su *Dictionnaire philosophique*, Voltaire refleja la opinión militar dominante en su época en su artículo dedicado a la táctica. Por una parte, la identifica en general con "la science de la guerre"; por la otra, se funda en su sentido etimológico para describirla como el arte de formar y disponer la tropa para la batalla. Cuando suenan las armas, la táctica se llama a silencio. En la confusión de la batalla, la táctica, que es una ciencia del orden, deja de tener influencia. Todo descansa entonces en el coup d'oeil del general y el valor de los soldados.

La noción de estrategia, que no aparece en el *Dictionnaire*, fue sólo introducida (o mejor dicho modernamente reintroducida) de manera muy tardía en el conjunto de conceptos básicos de la materia. Paul G. J. de Maizeroy (1719-1780) utilizó la palabra en su *Theorie de la guerre* (1777) y rápidamente adquirió aceptación en el medio especializado. Pero, nuevamente, no fue sino hasta que Bülow la separó de su sentido etimológico (del griego: "general") que ella adquirió un contenido propio que la diferenciaba de un uso amplio del término táctica. Si para Maizeroy la estrategia no se dejaba reducir a cantidades, para Bülow se basaba en principios matemáticos.

Entre los contemporáneos a Clausewitz que se destacaron a nivel teórico se cuenta también Georg H. von Berenhorst (1733-1814), autor de una obra influyente en la época, titulada *Betrachtungen über die Kriegskunst, über ihre Fortschritte, ihre Widersprüche und ihre Zuverlässigkeit* (aparecida entre 1796 y 1799). En ella se ocupa de la noción de fuerzas morales, que luego Clausewitz

retomaría convirtiéndola en una clave de su propia reflexión. Berenhorst, contrariamente a Bülow, mantuvo una posición escéptica acerca de las posibilidades de reducir la guerra a objeto de conocimiento científico. Mientras que, según Howard, Bülow representa "el último intérprete del arte de la guerra y del racionalismo del siglo XVIII, en un momento en que dicho racionalismo, en lo civil y en lo militar, estaba siendo marginado por el Sturm und Drang de la época revolucionaria", Berenhorst sintetiza una contrafigura romántica, con una característica confianza en la fortuna del conductor militar y en la simplicidad de su arte.

La escuela de pensamiento militar iluminista se desarrolló a lo largo de media centuria y, como escribe Gat, si bien en el siglo XIX autores como el archiduque Carlos, Bülow y Jomini prolongaron sus líneas directrices, su hegemonía fue rota por un nuevo clima de ideas que no marcó el triunfo particular de ninguna de las distintas tendencias actuantes en el interior de esa escuela. Gat considera a Clausewitz como un ejemplo de la reacción anti-iluminista en temas militares. Esta corriente --especialmente significativa en Alemania, pero de la que el autor de *Vom Kriege* sería su mayor exponente-- no puede, sin embargo, ser satisfactoriamente descrita como una anti-Aufklärung, pues condensa toda una serie de tendencias (Sturm und Drang, kantismo e idealismo, historicismo, romanticismo, nacionalismo) que vuelven compleja su caracterización; de allí que el comentarista prefiera denominarla "movimiento alemán". Este movimiento estaría vinculado a un cierto vitalismo naturalista y al idealismo, y en su seno se habría recibido con frialdad el modelo universal representado por la mecánica newtoniana. Gat, sin embargo, parece subestimar las tendencias ilustradas todavía presentes en el pensamiento clausewitziano --a las que se tendrá ocasión de hacer referencia más abajo--, por no hablar de la recepción de Newton dentro del idealismo alemán. Como sea, lo cierto es que, en cuanto al contexto de ideas de los escritores militares iluministas que se ha intentado exponer aquí, Clausewitz representa, como indica con justicia Gat, un verdadero cambio de paradigma intelectual.

#### **B.2.I.1.2.8. Guerra real y guerra absoluta.**

Clausewitz entra en discrepancia con la visión de la guerra como una teoría, capaz de elaborarse casi a nivel de lo científico, sin tomar en cuenta los hechos. De ahí que va a elaborar el concepto de la guerra a partir de la observación de la realidad, siendo entonces la estrategia la conclusión de este observable traducido en términos de acciones tácticas. Su esfuerzo no se dirige a imponer a la razón un plan acabado, sino que intenta extraer de la complejidad de los hechos, normas de acción que permitan obtener, dentro de una hipótesis dada el mayor efecto posible.

De la guerra, no es una teoría, sino una filosofía, si entendemos por teoría un conjunto de reglas generales relativas a: la utilización de los hombres, del material bélico y de las situaciones. Esta generalización puede llegar a alcanzar un nivel en el que se hable incluso de leyes de guerra, de las que la teoría constituiría su búsqueda y su expansión. Pero como bien se sabe, los generales no han sabido teorizar sobre este tema; han sido más bien los filósofos, historiadores y políticos los que lo han intentado.

Para Clausewitz, la teoría no debía ser precisamente la formalización o sistematización de las guerras, ni tampoco un simple conjunto de lecciones derivadas de su desarrollo; sino la tentativa de construir, apoyándose en la historia de los hechos, las condiciones generales que rigen toda guerra, y más profundamente todavía, la esencia del conflicto en las sociedades humanas.

Clausewitz, en el primer libro de "De la guerra", habla de la esencia de la guerra. Define la esencia de la guerra, es decir, su naturaleza misma como "el conflicto". Entonces, la teoría de la guerra tendrá como principio la comprensión del conflicto. Para esto se utilizará un método de análisis que permita pasar del estudio de la naturaleza general al del fenómeno mismo; o lo que es lo mismo, del análisis de la guerra absoluta a la guerra real, e inversamente, a modo dialéctico.

La teoría no es pues ni un método ni un conjunto de reglas para dirigir una guerra, es más filosófico y más práctico a la vez. Por consiguiente, hay que distinguir entre: la esencia de la guerra y su teoría propiamente dicha. La esencia de la guerra nos sitúa de inmediato en su concepto, en “la guerra absoluta”, es decir en la violencia pura desplegando todas sus potencialidades; y el concepto puro de violencia es la “aniquilación” .

El aniquilamiento puro del otro, es decir del adversario, no puede consistir en una simple negación lógica; es una negación dialéctica que engendra el conflicto y deriva de él. Es decir, que cuando el conflicto se desarrolla, es decir, cuando el concepto despliega toda su potencialidad, se transforma en una fuerza que no está ya librada a si misma, sino que existe y se convierte en real mediatamente, es decir mediante antagonistas reales. Esta manifestación real, que es la acción recíproca entre dos antagonistas. La observación de estos antagonismos permite la elaboración de una teoría. Por lo tanto, la teoría de la guerra no pretende decir lo que hay que hacer en cada caso, sino lo que seguirá inevitablemente cuando cada uno de los antagonistas haya tomado sus disposiciones y sus decisiones.

Por lo tanto, la teoría no puede estar en contradicción con la realidad, solo podemos elaborar una teoría satisfactoria de la dirección de la guerra, es decir, una teoría que será útil, y que en ningún caso se hallará en oposición a la realidad, la cual dependerá solo de una actividad inteligente que la concilie completamente con la práctica.

Concluimos entonces, que la teoría de la guerra, se refiere a los fines y los medios de la acción violenta, trasciende el concepto absoluto (conflicto) y en términos de realidad, no cabe otra solución que remitirse a la teoría y no al concepto.

La clave está en saber que para Clausewitz, la guerra constituye una situación humana, en la que el hombre es la ocasión y la meta, el fin y el medio; y el conflicto es un enfrentamiento entre dos hombres, entre dos voluntades humanas

que buscan el aniquilamiento. En los conflictos humanos, el elemento de ruptura, la violencia, tiende permanentemente a expandirse hacia sus extremos, y este es el momento supremo de conflicto entre los hombres. La guerra es como el comercio, un conflicto de intereses humanos, y la política una especie de comercio a gran escala. La política es la matriz en la que se desarrolla la guerra, se esconde en ella como las esencias de los seres vivos en su embrión.

El teórico de la guerra es como el teórico del ajedrez, luego de observar el tablero, establece una serie infinita de combinaciones posibles de acción, pero no podrá escribir una teoría que asegure la victoria.

En el mundo de la guerra real, la guerra absoluta se degrada (o el concepto de la guerra: aniquilamiento) se degrada en una problemática humana, y resulta victorioso el que ha puesto más voluntad, con las fuerzas y las oportunidades favorables, hasta que una nueva situación hagan del vencedor un vencido.

La única teoría de la guerra será entonces la enumeración de todas las combinaciones posibles a partir de la realidad dada.

En cuanto a la relación entre la guerra y la política, existe también la relación entre una política absoluta y una política real. Donde la política absoluta está representada por la guerra exterior, entre estados. La guerra real se convierte entonces en violencia al servicio del estado (fascismo) sobre la cual se funda un equilibrio más o menos estable.

Poco a poco, la política absoluta pasó de la esfera internacional a las luchas sociales de clases, desdoblándose en guerra civil.

La subordinación de la guerra a la política, es decir el paso de la guerra absoluta (violencia pura) a la guerra real, introduce el mundo socio-económico, como lugar de conflicto de intereses. En este nuevo orden, la violencia armada no interviene

salvo como último recurso. La vida real no está hecha de violencia pura, esta, si bien es su esencia está contenida en la política.

No es fácil, por lo tanto, develar las fuerzas antagónicas y los movimientos de violencia que actúan en la historia de las sociedades humanas, en términos de Clausewitz, en la guerra real. El enfrentamiento armado no es más que una manifestación intermitente de la violencia.

Por lo tanto, táctica y estrategia, cuentan con reglas que dependen de cada estructura particular y de sus recursos, de su capacidad de producción de armamento, de los desarrollos de la logística, del estado de tensión permanente que producen, de la violencia y brevedad de los golpes y contragolpes entre los adversarios.

De hecho, la guerra no está subordinada a la política, sino que constituye su máxima expresión (la insurrección es el momento decisivo de la revolución)

El concepto de guerra absoluta no debe confundirse con el de guerra total. Este último corresponde a la concepción de guerra del fascismo, donde todos los factores y recursos son involucrados en la voluntad bélica en afán de destruir en las fuerzas antagónicas la totalidad de sus recursos, y que termina volviéndose en su propia contra, convirtiéndose en la causa de su propia destrucción. Por consiguiente, es el análisis de los hechos y datos de la realidad, el que debe revelar el encadenamiento de los factores que conducirán al fracaso parcial y temporal, o a la derrota definitiva, tanto como a la derrota momentánea o final. El empleo parcial de los medios disponibles, supone una apreciación de las relaciones de fuerza totales entre los antagonistas.

### **B.2.I.1.3.Estrategia de mercados en Porter.**

Vamos a conceptualizar la noción de estrategia en Porter, como la elección de la acción competitiva, tomada por la gerencia, a partir de la evaluación de las fuerzas competitivas del sector, y del análisis interno de la empresa, en orden al cumplimiento de la estrategia global de toda la corporación, tendiente a alcanzar el objetivo de final: creación de valor.

Una vez que el especialista en estrategia de una empresa ha valorado las fuerzas que afectan a la competencia de su sector y las causas que la determinan, puede detectar ya cuales son los puntos fuertes y débiles de aquella. Desde un punto de vista estratégico, los puntos fuertes y débiles de una empresa constituyen la situación en que está la empresa frente a las causas determinantes de cada una de las fuerzas competitivas. (...) A continuación el estratega de la empresa podrá establecer un plan de acción que incluya algunas o varias de las siguientes medidas: 1)El posicionamiento de la empresa para hacer posible que sus capacidades constituyan una defensa óptima contra las fuerzas competitivas; 2) la actuación sobre el equilibrio de fuerzas por medio de movimientos estratégicos, mejorando con ello la posición de la empresa; 3)la previsión de los cambios que van a sufrir los factores determinantes de las fuerzas competitivas, y la correspondiente respuesta ante estos cambios, con la intención de aprovecharse de ellos escogiendo la estrategia adecuada ante el nuevo equilibrio competitivo, antes de que los competidores tomen conciencia de él. (M. Porter, *Ser competitivo*, pg.39)

Porter establece una nueva noción de estrategia en los mercados, y la contrapone a la teoría de estrategia de posicionamiento, que ponía a éste como el centro de la estrategia. Esta fue una teoría dominante que actualmente no goza del favor de los expertos. Porter la define como demasiado estática para la nueva composición cambiante de los mercados globales.

Porter dice que se confunde la noción de estrategia con la de eficacia operativa, y que el management ha tomado esta última como estrategia de las corporaciones, pero es un concepto erróneo. La noción de eficacia operativa, ha desarrollado notables herramientas como: calidad total, evaluación comparativa, competencia en tiempo, subcontratación, asociaciones, reingeniería, etc.; y aunque en muchos casos las mejoras fueron notables, no en todos han podido convertir estas mejoras en rentabilidad sostenida.

Porter dice que la verdadera estrategia de los mercados no está en ser productivamente eficaces, sino estratégicamente diferentes. La productividad eficaz, permite rentabilidad porque baja costos; pero la diferenciación permite mayor rentabilidad por costo unitario a modo de valor agregado. Resumiendo: mientras que la eficacia operativa se ocupa de alcanzar la excelencia en las actividades o funciones individuales, la estrategia se ocupa de cambiarlas.

La mayoría de los ejecutivos, definen el posicionamiento estratégico según sus clientes, (...)sin embargo la esencia de la estrategia está en las actividades, en la decisión de realizarlas de manera diferente que los rivales. (M. Porter, "¿Qué es estrategia?", pg.51)

## **B.2.I.2.COMPETITIVIDAD**

### **B.2.I.2.1.Análisis de competitividad interna de la empresa: FODA**

En este apartado solo vamos a enunciar brevemente la matriz FODA, diciendo que es una forma de abordar el análisis interno y externo de la empresa.

Los elementos que la integran son: fortalezas; debilidades; amenazas y oportunidades. Las dos primeras, obedecen al ámbito interno de la corporación, las dos segundas al ámbito externo.

Podríamos considerar a modo de oportunidades, las ventajas que las empresas presentan al nivel de los factores de producción, tecnología, capacitación de los recursos humanos, know how adquirido, posicionamiento de marca, etc. La carencia de estos elementos o su desventaja respecto a la competencia, constituyen su debilidad.

En cuanto a oportunidades, son todos aquellos factores que aparecen en el mercado como favorables a mis fortalezas; y amenazas, aquellos factores que aparecen como acusadores a mis debilidades.

El análisis FODA, tiende a identificar estratégicamente la combinación de estas variables para determinar el objetivo.

### **B.2.I.2.2.Fuerzas de competitividad del sector.**

Porter analiza la naturaleza de la competencia en los sectores, diciendo que el modo de competencia está determinado por cinco fuerzas, a las que denomina “*fuerzas competitivas*”, a saber:

- *Amenaza de nuevas incorporaciones al sector.*
- *Amenaza de productos o servicios sustitutos.*
- *Amenaza del poder de negociación de los proveedores.*
- *Amenaza del poder de negociación de los compradores.*
- *Amenaza de la rivalidad de los competidores existentes.*

(Conf. *Ventajas competitivas*)

La intensidad con que presionan las cinco fuerzas varía de un sector a otro. En los sectores donde las cinco fuerzas son favorables, hay más posibilidades de alcanzar alta rentabilidad. En aquellos sectores donde las fuerzas no son favorables, es decir donde la presión es más intensa, pocas son las empresas que pueden alcanzar niveles de alta rentabilidad por largo plazo.

#### **B.2.I.2.3. Estrategias competitivas genéricas.**

Según Porter (*Ventaja Competitiva*, Cap. 1), para la competitividad de la empresa es fundamental la estrategia competitiva genérica que seleccione para operar en su sector o mercado.

Comenzaremos citando la definición que da de estrategia competitiva:

Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición *defendible* contra las cinco fuerzas competitivas. (M. Porter, *Estrategia competitiva*)

Esto implicaría, buscar la mejor posición estratégica de la empresa para competir en el sector; elegida de manera deliberada, teniendo en cuenta la información proveniente de: el análisis interno de la propia empresa frente al contexto (implicando este último: debilidades y fortalezas); el análisis de las fuerzas competitivas del sector (rivalidad de competidores del sector; competidores potenciales que amenacen con su ingreso; introducción de productos y servicios sustitutos; poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores). Esta deliberación significa: elegir la estrategia competitiva correcta que le permita una posición de competitividad no improvisada.

Michael Porter, (en *Estrategias Competitivas*, Cap. 2) señala tres tipos de estrategias competitivas genéricas, capaces de provocar el éxito de una empresa en el sector. Estas son:

- Liderazgo general en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación

El segmento de mercado en el cual competirá una empresa, no es producto de una elección arbitraria, sino que está dado como objetivo, proveniente de las investigaciones previas, que me dirán de acuerdo a mis posibilidades, en que segmento debo competir, seleccionando la estrategia competitiva genérica adecuada:

La formulación de la estrategia competitiva en un sector industrial puede considerarse como *la elección del grupo estratégico en el cual se va a competir*. Esta elección puede implicar la selección del grupo estratégico que comprenda el mejor balance entre el potencial de utilidades y los costos de la empresa para ingresar a él. El análisis estructural dentro de un sector industrial señala los factores que

determinarán el éxito de una posición estratégica particular para la empresa. (M. Porter, *Estrategia competitiva*, pg. 167)

Porter dice que el análisis de la situación permite evidenciar las oportunidades de alcanzar ventaja competitiva de cada empresa en el sector, y sobre la base de esto último se tomará la decisión de cómo y en que segmento operar. Una vez hecha la evaluación pertinente, la reacción puede darse de tres maneras:

- Creando un nuevo grupo estratégico [dentro del sector, como nuevo segmento]
- Cambiando a un grupo estratégico más favorable [cambio de segmento dentro del mismo sector]
- Fortalecer la posición estructural del grupo existente [crear barreras dentro del segmento]

(M.Porter, *Estrategia competitiva*, pg.168)

Procederemos ahora a describir las tres estrategias competitivas, en el apartado siguiente.

#### **B.2.I.2.3.1. Liderazgo en costos**

Consiste en tratar de alcanzar un posicionamiento exitoso en el sector, compitiendo estratégicamente por costos. Esto implica que toda la organización de la empresa esté orientada bajo la misma estrategia de costos. Vale decir que todas sus operaciones, negociaciones y decisiones, tienen que darse dentro del marco de la variable de optimización por costos. Esto implicaría por ejemplo: economía en escala para bajar costos de producción; control rígido de gastos directos e indirectos; inversión mínima en Investigación y Desarrollo, y en gastos de promoción; acceso favorable a materias primas; diseño de productos que respondan tanto a la estrategia de costos, como a la optimización de los medios

de producción; tener volumen de mercado y amplia participación que justifiquen y sostengan la economía de escala.

Por otra parte, que pueda llevarse adelante esta estrategia competitiva genérica requiere de una inversión inicial en: maquinarias; precios agresivos que implique una pérdida inicial (para permitir alta participación).

Esta estrategia puede servir como estrategia para penetrar sectores donde hasta el momento, ninguno de los competidores se posicionaba por costos, lo cual les haría muy difícil en el corto plazo alcanzar dicha posición.

#### **B.2.I.2.3.2. Diferenciación.**

Competir en el sector mediante la estrategia competitiva por diferenciación, implica posicionarse mediante diferencias cualitativas o cuantitativas de productos o servicios. Estas deben poder ser percibidas por el mercado como tal para que la estrategia sea exitosa.

La diferenciación puede ser tipo cuantitativo o cualitativo. Cuantitativo hace referencia a las propiedades o atributos físicos o directos del producto o servicio, como ser: tecnología, diseño, calidad, distribución, etc. Las diferencias cualitativas están relacionadas a: posicionamiento de marca, servicio de posventa, etc.

La estrategia por diferenciación implicará también que toda la empresa esté organizada en orden a posicionarse por diferenciación, lo que provocará por ejemplo, a diferencia de la estrategia por costos, mayores inversiones en: investigación y desarrollo (tanto en el ámbito tecnológico como del consumidor); en promoción y posicionamiento de marca; en mano de obra especializada.

Las empresas que decidan competir estratégicamente en el sector bajo la forma de diferenciación, deberán renunciar a obtener ventajas en costos, pero al mismo

tiempo el posicionamiento les permitirá mayores márgenes por menor sensibilidad al precio por parte de los consumidores. Estos comprarán calidad y no precio.

#### **B.2.I.2.3.3. Enfoque o alta segmentación.**

Es cuando la empresa decide posicionarse, no por costos ni por diferenciación, sino en un segmento del sector o mercado en particular. Es decir, enfocar toda la empresa a un target objetivo en particular, de un área en particular, de un nivel socioeconómico en particular, para producir un producto o servicio que se ubicaría como una línea específica dentro del segmento.

De esta manera logrará ventajas respecto de sus competidores porque trabajará solo para satisfacer las necesidades de la demanda en este segmento, mientras que sus competidores en costos, por ejemplo, para obtener economía en escala deberán también producir productos conglomerados, sin poder desviar su estrategia a los caprichos de la demanda porque esto le impediría satisfacer su estrategia genérica y le haría perder posicionamiento en costos.

La empresa que decida posicionarse por segmentación deberá hacer fuertes inversiones en investigación de mercado respecto al perfil del consumidor, como así también la selección de la técnica de comunicación que utilice para lograr su posicionamiento, deberá ser más directa y perseguirá mayores contactos.

Considero esta estrategia como buena en sectores atomizados, donde el enfoque puede convertirse en una barrera de entrada al sector.

#### **B.2.1.2.4. Ventajas competitivas**

Voy a definir desde Porter “ventaja competitiva”, como la ventaja en posicionamiento alcanzada por una empresa, dentro de un sector; mediante la implementación de la “estrategia competitiva genérica”, elegida deliberadamente a partir de la evaluación de sus “oportunidades estratégicas” frente a las “fuerzas competitivas” del grupo de mercado de pertenencia.

Según Porter, para la competitividad de la empresa es fundamental la estrategia competitiva genérica que seleccione en el sector en el que opera.

Porter determina dos tipos de ventajas competitivas, capaces de ser logradas por una empresa en un sector: 1-“liderazgo en costos”; 2- “liderazgo en diferenciación”. Estas se alcanzan solo si la elección de la estrategia genérica competitiva fue elegida deliberadamente en orden a los objetivos dados, provenientes del análisis de las fuerzas competitivas del sector y de las fortalezas y amenazas intrínsecas de la empresa. De lo contrario, si la estrategia competitiva seleccionada es errónea, por falta de investigación, o por error de interpretación de los datos obtenidos, no podrá lograrse ventaja competitiva en el sector. Cada una de las estrategias competitivas genéricas es una ruta para alcanzar el liderazgo en una de las dos ventajas competitivas.

Sin embargo, la estructura propia de cada sector industrial, por su naturaleza inherente, le determinará el posicionamiento en los mercados generales por costos o por diferenciación. Factores como recursos naturales; posición geográfica; barreras de entrada; recursos humanos; etc., inclinarán la balanza hacia una u otra posición de ventaja competitiva al sector en general, comprendidos todos sus segmentos. Esto no implica que si bien cierto sector logre su posicionamiento y rentabilidad en los mercados por ventaja en costos, una empresa que compita en uno de sus segmentos no utilice una estrategia competitiva genérica en diferenciación o en enfoque. Esto le permitirá su

posicionamiento respecto a los competidores del segmento, siendo esta su estrategia frente a las fuerzas competitivas del sector.

#### **B.2.I.2.4.1. Tipos de ventaja competitiva.**

Dos tipos de cuestiones importantes sostienen la elección de la estrategia competitiva. La primera es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan. No todos los sectores industriales ofrecen iguales oportunidades para un lucro sostenido, y su ganancia inherente es un ingrediente esencial para determinar la utilidad de una empresa. La segunda cuestión central en la competitividad de una empresa son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial. (...) Una empresa en un sector industrial muy atractivo puede sin embargo no ganar utilidades atractivas si ha elegido una posición de competencia [estrategia competitiva genérica] mala [o inadecuada]. (M.Porter, *Ventaja competitiva*, pg 19).

Para evaluar el sector en el cual se va a operar hay que identificar primero la ventaja competitiva general del sector. Pueden ser de dos tipos, cualquiera sea la actividad del sector de productos o servicios:

- Por costos.
- Por diferenciación.

El análisis del sector para evaluar su posición de ventaja competitiva se hace sobre la base del análisis de las cinco fuerzas de competitividad (Conf.: I.1.2)

El poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas, determina la capacidad de las empresas en un sector industrial a ganar, en

promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo del capital. El poder de las cinco fuerzas varía de industria a industria, y puede cambiar con la evolución del sector industrial. (...) El poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la *estructura de la industria*, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial. (M.Porter, *Ventaja competitiva*, pg. 22-23)

La ventaja competitiva en costo o diferenciación es el resultado de la capacidad estratégica de una empresa al enfrentar las fuerzas competitivas del sector de manera exitosa, mediante la elección correcta de la estrategia competitiva genérica.

#### **B.2.I.2.4.1.1.Ventaja competitiva en costos.**

El liderazgo en costos, es la participación de mercado ganada por una empresa, cuando logró ventajas competitivas en los costos, respecto a los competidores del sector, mediante el seguimiento de estrategia competitiva genérica de costos, aplicada al total de los procesos de producción.

Esta posición de liderazgo, es propia de aquellas empresas que pueden lograr una economía de escala. Esto significa, que la estrategia que atravesó todas las áreas de la empresa, en cuanto a toma de decisiones en cada uno de los sectores, siempre fue en orden a lograr ventajas en costos. Lo cual implica haber hecho inversiones iniciales para lograrlo, como por ejemplo: adquiriendo tecnología que baje costos en los procesos de producción, comunicación interna, logística, etc.; o invirtiendo en capacitación de los recursos humanos para optimización de tareas, esfuerzos de ventas, aceleración de los procesos de ordenes de compra, etc.

Si se persigue la ventaja competitiva en costos, deberá sacrificarse el posicionamiento de vanguardia en tecnología y diseño, ya que esto implicaría un desvío de las utilidades de manera permanente a IyD, y no haría posible la ventaja

competitiva en costos. Vale aclarar que ventaja competitiva en costos no implica necesariamente mala calidad; por el contrario solo se logrará el liderazgo en costos si la calidad también es buena (aunque no de vanguardia; por lo general se copia al mediano plazo lo que han desarrollado los competidores del sector posicionados por diferenciación, a costos más bajos, porque su economía de escala se lo permite, sin afectar a estos últimos que ya estarán en nuevos procesos de innovación.

#### **B.2.I.2.4.1.2.Ventaja competitiva en diferenciación.**

El liderazgo en diferenciación, es la participación de mercado ganada por una empresa, cuando logró ventajas competitivas en: diseño, calidad, desarrollo de producto, o innovación, respecto a los competidores del sector, mediante el seguimiento de estrategia competitiva genérica por diferenciación, aplicada al total de los procesos de producción.

Esto significa, que la estrategia que atravesó todas las áreas de la empresa, en cuanto a toma de decisiones en cada uno de los sectores, siempre fue en orden a lograr ventajas por diferenciación de productos o servicios. Lo cual implica: invertir fuerte y permanentemente en investigación y desarrollo, provocando innovación permanente en tecnología y diseño; y sacrificar la posición ventajosa de obtener bajos costos, ya que los procesos serán de más cuidado y sofisticación. Tal vez tenga menos volúmenes de venta, pero con mayores niveles de rentabilidad. Apuntarán a consumidores que estarán dispuestos a pagar más por diferencias cualitativas percibidas por ellos como tal.

De esta manera en un mismo segmento de mercado tendré dos líderes: uno en costos y otro en diferenciación. Tal vez el volumen de ventas sea mayor para quién tiene ventaja en costos, pero no implica necesariamente que las utilidades sean mayores, ya que la posición de liderazgo por diferenciación permite mayores márgenes. Cabe agregar que la estructura del sector, por sus características

inherentes, será más favorable a una u otra ventaja, y depende de la capacidad estratégica de una empresa el poder obtener altas utilidades eligiendo ventajas competitivas poco favorecidas por las condiciones del sector.

#### **B.2.1.2.5.Estrategia corporativa competitiva**

##### **B.2.1.2.5.1.Cadena de valor y ventaja competitiva.**

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por los beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. (Porter, M. *Ventaja Competitiva*, pg.20-21)

Porter en el Cap.2 de *Ventajas competitivas*, comienza diciendo que la empresa comprende diferentes áreas, con actividades específicas desempeñadas por cada una de ellas, que interactúan en el total del proceso de producción. Confundirlas o generalizar en sus apreciaciones es caer en la falacia de tomar la parte por el todo. Hay que poder dividir a la empresa por actividades estratégicas, para poder comprender los comportamientos de: costos y diferenciación. La ventaja competitiva es alcanzada por una empresa cuando puede realizar estas actividades de manera más barata o más diferenciada que sus competidores.

La herramienta básica para examinar de forma sistemática, según Porter, cada una de estas actividades, es lo que él llama: *cadena de valor*.

¿Porqué cadena de valor? Porque propone ver la interrelación de estas áreas estratégicas, no como simple ensamble de un proceso sino como una cadena de

valor que se va formando a lo largo de todo el proceso, si en cada área en particular se persigue el valor que le es inherente. Y para saber cuál es el valor que debe crear, debe compararse con los competidores, y en orden a la estrategia competitiva genérica de la empresa, hacer los esfuerzos necesarios en costos o diferenciación para crear un valor.

La cadena de valor, no solamente comprende las áreas estratégicas internas de la empresa, sino que comprende también los grupos vinculados al total del proceso, como ser: proveedores, competidores y públicos.

Las actividades que conforman la cadena de valor pueden clasificarse, según Porter, en: primarias y de apoyo.

#### **B.2.I.2.5.1.1.Actividades primarias.**

Porter, (en *Ventaja competitiva*) clasifica a las actividades primarias en cinco categorías genéricas:

- *Logística interna*: almacenamiento, control de insumos
- *Operaciones*: transformación de insumos.
- *Logística externa*: almacenamiento y logística de distribución.
- *Mercadotecnia y ventas*: política de precios, promoción, venta.
- *Servicio*: prestaciones de posventa

### **B.2.I.2.5.1.2.Actividades de apoyo.**

Las actividades de apoyo son clasificadas por Porter de la siguiente manera:

- *Investigación y desarrollo:* (know how) tecnología, investigaciones de mercado, procedimientos.
- *Administración de recursos humanos:* búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo, sistemas de compensaciones, personal (tanto de actividades primarias como de apoyo)

La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel de determinar las habilidades y motivaciones de los empleados y el costo de contratar y entrenar. En algunos sectores sostiene la clave de la ventaja competitiva. (M. Porter, *Ventaja competitiva*, pg. 60)

- *Infraestructura de la empresa:* administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales, administración de calidad (apoya la cadena completa y no actividades individuales)

La infraestructura de la empresa se considera algunas veces solo como “general”, pero puede ser una fuente poderosa de ventaja competitiva. (M.Porter, *Ventaja Competitiva*, pg. 61)

### **B.2.I.2.5.1.3.Tipos de actividades.**

Están presentes tanto en actividades primarias como en actividades de apoyo, Porter las clasifica de la siguiente manera:

- *Directas*: las directamente implicadas en la creación de valor para el comprador. [Las que hacen directamente al producto]
- *Indirectas*: las que hacen posible el desempeño de actividades directas (mantenimiento, programación, administración de la fuerza de venta, etc.)
- *Seguro de calidad*: aseguran la calidad de las actividades de calidad (monitoreo, ajustes, etc.)

Las ventajas competitivas generalmente provienen de las interrelaciones entre las actividades enunciadas anteriormente. Y llevan a la ventaja de dos maneras: por optimización y por coordinación.

#### **B.2.I.2.5.2-Interrelaciones de unidades estratégicas de negocios.**

Vamos a redefinir con Porter a las interrelaciones como a la herramienta estratégica de gerenciamiento para alcanzar la ventaja competitiva, en empresas con más de una unidad de negocios. Dicho de otro modo: son oportunidades para reducir costos o aumentar diferenciación, en empresas con portafolio de negocios.

Las interrelaciones se producen entre las unidades de negocio de una empresa, relacionando las áreas que integran la cadena de valor de una unidad de negocio, con áreas de otra unidad de negocio, siempre y cuando las similitudes entre las áreas, permitan o lleven a bajar costos o aumentar diferenciación (una u otra se perseguirán en orden al objetivo de ventaja competitiva que siga la empresa).

Las interrelaciones entre las unidades de negocios son los medios principales por medio de las cuales una empresa diversificada crea valor, y así proporcionan los cimientos para la estrategia empresarial. (M.Porter, *Ventaja Competitiva*, pg.21)

Cabe aclarar que las interrelaciones provocan el “compartir”, ya sea conocimiento o procesos de producción, operación o investigación; y el compartir implica en sí mismo un costo para las unidades de negocios. Este costo puede ser en utilidades, gente o poder. Pero las unidades de negocios tienen que estar dispuestas a cederlo para que la empresa en su conjunto logre la ventaja comparativa.

Con las interrelaciones, unas unidades pueden verse beneficiadas, por ejemplo las que reciben know how, y otras pueden verse perjudicadas o simplemente no beneficiadas.

El compartir una actividad de valor llevará a una ventaja en costo importante si implica una actividad que representa una fracción importante de los costos o activos operativos, y el compartir baja el costo de desempeñar la actividad. El compartir aumenta significativamente la diferenciación si implica una actividad importante para la diferenciación en la que el compartir o aumenta la exclusividad de la actividad o reduce el costo de ser único. (M.Porter, Ventaja competitiva, pg 343)

#### **B.2.1.2.5.2.1. Tipos de interrelaciones**

Clasificaremos con Porter, en los apartados siguientes los tipos posibles de interrelaciones.

#### **B.2.I.2.5.2.1.1. Interrelaciones tangibles**

Las interrelaciones tangibles llevan a la ventaja competitiva, y consisten en interrelacionar aquellas áreas de las unidades de negocios que representen cadena de valor, y que al interrelacionarlas produzcan para ambas unidades de negocios o para una sola, ventajas en costos o diferenciación.

Las interrelaciones tangibles surgen de las oportunidades de compartir actividades en la cadena de valor entre unidades de negocios relacionadas, debido a la presencia de compradores comunes, canales, tecnologías, y otros factores. (M.Porter, *Ventaja competitiva*, pg.339)

Hablamos de tangibles porque refieren a áreas de producción, ya sea operativas en sí mismas, u operaciones de logística.

#### **B.2.I.2.5.2.1.2. Interrelaciones intangibles**

Las interrelaciones intangibles hablan de la transferencia de conocimiento, en tanto como administrar un proceso de: producción, mercadotecnia, logística, compras, etc. Dicho de otro modo: es la transferencia de know how entre cadenas de valor separadas, de distintas unidades de negocios.

Transfieren habilidades genéricas, que permiten aumentar diferenciación o bajar costos.

### **B.2.1.2.5.3.Estrategia horizontal**

Pasaremos a especificar con Porter, en los apartados siguientes, cual es la forma estratégica de gerenciamiento, para empresas estructuradas en orden a la competitividad.

Deduzco con Porter, que la estrategia corporativa competitiva para empresas diferenciadas es la estrategia horizontal.

Vamos a definir estrategia horizontal, como la forma estratégica de gerenciamiento para empresas diversificadas, capaz de alcanzar la ventaja competitiva de la empresa en total; sin perjudicar las ventajas y estrategias competitivas de cada unidad de negocios, sin interferir en los mecanismos de administración descentralizada, y abasteciéndose de las oportunidades y beneficios en costos y diferenciación que aportan las interrelaciones de cadenas de valor.

La estrategia horizontal es un conjunto coordinado de metas y políticas a través de unidades de negocios distintas pero interrelacionadas (...) para una empresa diversificada. No reemplaza ni elimina la necesidad de unidades de negocios separadas y/o estrategias de las unidades de negocios (...) proporciona la coordinación explícita entre las unidades de negocios que hacen a la estrategia corporativa o de grupo más que la suma de las estrategias de unidad de negocios individuales. Es el mecanismo por el cual una empresa diversificada aumenta la ventaja competitiva de sus unidades de negocios. (M.Porter, *Ventaja competitiva*, pg.334)

La estrategia horizontal es la forma exitosa de estrategia corporativa competitiva, de gerenciar empresas diversificadas, con estructuras organizadas sobre la base de ventajas competitivas como objetivo de mercado. Coordina metas (en tanto ventajas competitivas buscadas en el sector) y estrategias (en tanto estrategias

competitivas genéricas elegidas para alcanzar la ventaja competitiva del sector) de las unidades de negocios relacionadas.

Sin estrategia horizontal de gerenciamiento de unidades de negocio, no habrá empresa diversificada sino fondos mutuos con administración financiera de portafolios.

Se han desarrollado una teoría de planeación estratégica y una práctica, conforme la mayoría de las empresas han llegado a reconocer dos tipos de estrategias: estrategia de unidad de negocio y estrategia corporativa. La estrategia de negocios planea el curso de las actividades de una empresa en los sectores industriales individuales, mientras que la estrategia corporativa se enfoca en la composición del portafolio de la empresa de las unidades de negocios. Reflejando esta distinción, la mayoría de las empresas han dividido sus negocios en algún tipo de unidades de negocio estratégicas (UNE) y han instituido procesos formales de planeación en los que las UNE aportan planes para ser revisados por la alta administración en una base anual o semestral. Al mismo tiempo la estrategia corporativa cada vez se considera más como la administración de portafolio, usando clásicamente alguna variación de las técnicas de planeación de portafolio que fueron ampliamente adoptadas en la década de los setenta. (M. Porter, *Ventaja competitiva*, pg.334)

Se confunde la estrategia corporativa con administración de portafolios. Pero no es lo mismo: estrategia corporativa es Gerenciamiento por estrategia horizontal para lograr ventaja competitiva de le empresa en total; administración de portafolio deriva en que cada unidad de negocio busque su propia ventaja competitiva, siguiendo su propia estrategia competitiva, perdiendo la posibilidad de optimizar las oportunidades que brindan las interrelaciones de cadena de valor.

La relación entre el panorama competitivo y la cadena de valor, proporciona la base para definir las fronteras relevantes de las unidades de negocios. Las unidades de negocios estratégicamente distintas están aisladas al ponderar los beneficios de integración y desintegración y al comparar las fuerzas de las interrelaciones al servir a los segmentos relacionados, áreas geográficas, o sectores industriales con las diferencias en las cadenas de valor muy distintas, entonces los segmentos definen a las unidades de negocios. (M.Porter, *Ventaja Competitiva*, pg.75)

Hay dos aspectos importantísimos al momento de implementar con éxito la estrategia corporativa horizontal: como coordinar las estrategias competitivas de las distintas unidades de negocios; cómo seleccionar los sectores en los cuales se va a competir.

Primero cabe aclarar que las unidades de negocios interrelacionadas, rara vez alcanzarán los mismos beneficios que sus unidades de negocios relacionadas, pero sí los logrará la empresa en total.

Por ejemplo, cuando dos unidades de negocios comparten un comprador o un canal común, uno puede perseguir estrategia de diferenciación y el otro estrategia por costos. Aunque estas estrategias pueden ser apropiadas para las unidades de negocios aisladas, las interrelaciones potenciales entre las dos unidades implican que las estrategias inconsistentes confundirán a los compradores o canales, borrarán la imagen de marca en general de la empresa en los sectores industriales relacionados implicados Y disminuirán las posibilidades de compartir una marca y una fuerza de ventas. (M.Porter, *Ventaja competitiva*, pg.381)

Para formular la estrategia corporativa horizontal, Porter en *Ventaja competitiva*, Cap. 10, enuncia los siguientes pasos, y los analiza:

- a-Identificación de las interrelaciones tangibles.
- b-Ver interrelaciones tangibles fuera de la empresa
- c-Identificación de posibles interrelaciones intangibles
- d-Identificación de las interrelaciones de competidor.
- e-Ponderar la importancia de interrelaciones para la ventaja competitiva de la empresa.
- f-Desarrollar una estrategia horizontal coordinada para lograr y aumentar las interrelaciones más importantes
- g-Coordinar posturas estratégicas de las unidades de negocios relacionadas
- h-Distinguir las metas de las unidades de negocios
- i-Determinar estrategias coordinadas ofensivas y defensivas frente a competidores.
- j-Explotar interrelaciones intangibles mediante programas de intercambio de conocimiento.
- k-Diversificarse para fortalecer las interrelaciones importantes o crear nuevas.
- l-Vender las unidades de negocios que no tienen interrelaciones de importancia
- o-Crear mecanismos organizacionales para la implementación de la coordinación horizontal.

#### **B.2.1.2.5.3.1.Procedimientos organizacionales**

La forma predominante de organización en las empresas es vertical, mediante la cual la alta gerencia dirige las actividades de las distintas unidades de negocios. Pero Porter sostiene que en una corporación, o empresa diversificada, es necesaria una estrategia de administración horizontal como suplemento de la

vertical. Aclara que la administración horizontal no desplaza a la descentralización vertical, sino que la complementa.

La organización horizontal sobrepone un conjunto de mecanismos en la organización vertical para asegurara que las interrelaciones que dan una ventaja competitiva sean explotadas. (M.Porter, *Ventaja competitiva*, pg.398)

Porter especifica de manera clara y reiterada que el modelo de estrategia organizacional horizontal, no reemplaza los anteriores, sino que es el complemento necesario para que las interrelaciones produzcan oportunidades en orden a la ventaja competitiva.

(...)el propósito real de la organización horizontal es el *redefinir* la autonomía de la unidad de negocios en términos más conductivos al éxito general de la empresa. (M.Porter, *Ventaja Competitiva*, pg.399)

La gerencia de las unidades de negocios se resisten a la estrategia de interrelación, por pérdida de autonomía, pero esto no es tan así, señala Porter, ya que la gerencia ahora se trata de que trabaje en conjunto. Esto es: los planeamientos de las unidades de negocios seguirán siendo hechos por ellas y su gerencia, pero en orden a los planes estratégicos de la corporación en general; y para lograrlo deberá existir sí o sí coordinación entre el Gerenciamiento de las distintas unidades de negocios interrelacionadas. Porter propone los gerentes de sectores o grupos, que son a los que responde un sector de unidades de negocios agrupadas por interrelaciones.

El perseguir interrelaciones es difícil cuando las unidades de negocios tienen historias e interrelaciones distintas y separadas de las de la empresa matriz. Por ejemplo unidades de negocio podrían ser originalmente compañías separadas que se compraron, o han

sido por mucho tiempo unidades independientes, con sus propios nombres. En estos casos, los gerentes y el personal se identifican con frecuencia con la unidad de negocio, más que con la matriz. El problema se acentúa con el éxito pasado. (M.Porter, *Ventaja competitiva*, pg.403)

Porter señala con carácter de importancia, los problemas que suscitan la interrelación entre unidades de negocios de culturas diferentes (ya sea por compra o adquisición); y señala que es un tema poco considerado por los investigadores del área.

La cooperación puede ser muy difícil de lograr entre unidades de negocios que tienen diferentes culturas. Las diferencias culturales relevantes incluyen cosas como normas de comportamiento impersonal, terminología y filosofía de negocio básica. Estas diferencias pueden inhibir la comunicación y hacer las relaciones de trabajo difíciles de negociar y mantener. (M.Porter, *Ventaja competitiva*, pg. 403-404)

Los gerentes corporativos y los gerentes de las unidades de negocios, son también negativos respecto a la interrelaciones de unidades culturalmente diferentes. Dice Porter, que se ven las interrelaciones como amenazas a la cultura diferente que hizo el éxito de la unidad de negocio.

Antes de seguir cabe reiterar una vez más que la estructura organizacional horizontal, cruza (sin desplazar) a la estructura organizacional vertical, con el fin de optimizar las interrelaciones que permitan alcanzar ventaja competitiva, para toda la corporación.

Porter divide a la organización horizontal en cuatro categorías:

- *Estructura horizontal*
- *Sistemas horizontales*
- *Prácticas de recursos humanos horizontales*
- *Procesos de resolución de conflictos horizontales*

Paso a transcribir la definición que Porter da de cada uno de ellos en el cap.11 de *Ventajas competitivas*:

*Estructura horizontal*: Los apartados organizacionales que pasan a través de las líneas de las unidades de negocios, como agrupamiento de las unidades de negocio, centralización parcial, fuerzas de trabajo interdivisionales y comités de foco de mercado o canal.

*Sistemas horizontales*: Los sistemas administrativos con una dimensión cruzada de unidad de negocios en áreas como planeación, control, incentivos y presupuestos de capital. Se refiere a entidades organizacionales temporales o permanentes que atraviesan las unidades suplementarias de la estructura. La más común es agrupar las unidades por sector, comprendiendo éste a las unidades que tienen interrelaciones comunes. De esta manera podemos tener varios sectores, que comparten interrelaciones, con un gerente por sector. Esto dará origen a trabajo conjunto entre los gerentes de sector para garantizar los planeamientos de unidades y sectores en orden al plan general competitivo de la corporación.

La mayoría de las empresas diversificadas emplean sistemas de planeación estratégica verticales. Las unidades de negocios preparan los planes estratégicos y los envían a la administración superior para ser aprobados. Sin embargo, cuando hay interrelaciones importantes, debe sobreponerse un componente horizontal en el proceso de planeación estratégica vertical para hacer

la planificación realmente significativa. (M.Porter, *Ventaja competitiva*, pg.416)

*Prácticas de recursos humanos horizontales:* Las prácticas de recursos humanos que facilitan la cooperación de la unidad de negocio, como la rotación de tareas entre las unidades de negocios, fórums y entrenamientos administrativos.

*Procesos de resolución de conflictos horizontales:* Los procesos administrativos que resuelven conflictos entre las unidades de negocios. Estos procesos pueden distinguirse con utilidad de la estructura y sistemas horizontales, y se relacionan más al estilo de administrar una empresa. La rotación del personal por las distintas unidades de negocios, facilita el intercambio cultural y borra barreras. La finalidad de estos procesos en particular es forjar la identidad corporativa [que implicará estar ordenada sobre la base de la ventaja competitiva corporativa]

Señalaremos puntualmente una observación de Porter sobre las consideraciones en materia de recursos humanos y cultura:

La literatura en comportamiento organizacional contiene algunas consideraciones útiles sobre los problemas de lograr las interrelaciones entre las unidades de negocios, pero poca investigación que trate directamente el tema. La mayoría de la literatura en comportamiento organizacional examina los problemas organizacionales de coordinación dentro de las unidades de negocios, o como distribuir. Lorsch y Allen (1973) y Galbraith (1973) contienen las ideas más útiles para la coordinación cruzada de unidades de negocios, pero no han tratado las interrelaciones como un tema importante. (M.Porter, *Ventaja competitiva*, pg. 397, nota de pie de página.)

### **B.2.I.2.6.Estrategia empresarial**

Vamos a definir con Porter, *estrategia empresarial*, como la actividad de Gerenciamiento de corporaciones diversificadas, en tanto Gerenciamiento del total de sus UEN en orden al logro de la ventaja competitiva de la corporación en total.

Mientras que la estrategia corporativa se dedicaba a conseguir ventajas competitivas en cada una de las UEN, la estrategia empresarial se dedica a determinar: 1-que modelo de diversificación conviene a la corporación; 2-en que áreas o sectores debe diversificarse la corporación; 3-y como deben ser gerenciadas las distintas UEN para lograr la ventaja competitiva corporativa. Para esto tendrá en cuenta:

- Identificación de las UEN ya existentes
- Selección de UEN esenciales que vayan a constituir la base de la estrategia empresarial
- Creación de estrategias de Gerenciamiento horizontal para facilitar interrelaciones.
- Buscar oportunidades de diversificación que permitan compartir actividades, y lograr transferencia de conocimiento.

Comprando empresas y desmembrándolas, los “tiburones” prosperan gracias al fracaso de la estrategia empresarial. Alimentados por la financiación con “bonos basura” y la creciente aceptabilidad de estas prácticas, pueden exponer a cualquier empresa al riesgo de una absorción, con independencia de sus dimensiones y su solidez. (M.Porter, “De la ventaja competitiva a la estrategia empresarial” pg.126)

Citando este párrafo de Porter, queremos señalar su afirmación de que las diversificaciones fracasarán si no son conducidas mediante la estrategia empresarial.

Porter señala que:

Toda estrategia empresarial eficaz se basa en una serie de premisas. Estas son hechos incuestionables sobre la diversificación. No pueden alterarse y, cuando no se tienen en cuenta, explican en parte porqué fracasan tantas estrategias empresariales. (M.Porter, “De la ventaja competitiva a la estrategia empresarial”)

Es importante aclarar que las empresas diversificadas, no compiten, las que compiten en los sectores son sus UEN. La función de la estrategia empresarial, es por consiguiente, garantizar las interrelaciones entre las cadenas de valor para que la corporación en total logre ventajas competitivas. Y además asumir, que la diversificación implica renuncias y costos para algunas unidades de negocios en pos del posicionamiento de otras.

En sus estudios comparados, Porter muestra que del total de las empresas diversificadas, el 70% es por adquisiciones, y solo el 30% por desarrollo de nuevos negocios. Y que más del 70% de las adquisiciones fracasaron. Él alude el fracaso a la falta de estrategia competitiva empresarial.

La clave parecería estar en la selección de los mercados de operación para las diversificaciones. Al momento de elegirlos de deben tener en cuenta las siguientes variables: atractivo del sector (ya sea: actualmente atractivos o susceptibles de convertirse o ser convertidos en atractivos); y la factibilidad de interrelaciones con las UEN existentes ya en la corporación. Porter señala, que en la mayoría de los casos las corporaciones no hacen el análisis de atractividad del sector.

Sin embargo las estrategias empresariales no deben ser una elección definitiva, sino más bien una visión capaz de evolucionar. Una empresa debe elegir su concepto [una de las cuatro formas de estrategia empresarial, abajo explicadas] preferido a largo plazo y, luego, ir avanzando hacia él, con sentido pragmático, desde el punto de partida inicial. (M.Porter, “De la ventaja competitiva a la estrategia empresarial”, pg.154)

Intentamos dejar en claro con esta cita, que la estrategia empresarial, no es la estrategia de la corporación (que ya hemos visto en apartados anteriores) sino una alternativa táctica para lograrla. De ahí su carácter de contingencia.

#### **B.2.I.2.6.1. Formas (o conceptos) de estrategia empresarial.**

Según Porter existen cuatro conceptos de estrategia empresarial: *gestión de cartera*, *reestructuración*, *transferencia de conocimientos*, *actividades compartidas*.

*Gestión de cartera*: se basa en la diversificación por adquisición. Se adquieren UEN, sólidas y atractivas, con gerentes competentes, que permanecen al frente de las mismas. Estas pueden no pertenecer al mismo sector, pero es necesario limitarlas a áreas interrelacionadas.

*Reestructuración*: las UEN adquiridas, no tienen porqué estar relacionadas a la actual cartera de negocios, pero sí tiene que tener un potencial de realización. Esto es para gerencias expertas en reestructuración. Se buscan por lo general empresas o sectores subdesarrollados. La reestructuración consiste en: cambio del equipo directivo; modificación de estrategia y suministro de tecnología. Generalmente luego de la reestructuración se venden partes innecesarias o desconectadas. Tiene de positivo: el bajo costo de entrada; entrada a un sector todavía no realizado; incrementa el valor de la inversión en la adquisición.

*Transferencia de conocimientos:* es la adquisición de UEN con el fin de facilitar las interrelaciones para incrementar la cadena de valor. Es la más permeable a lograr la ventaja competitiva de la corporación en total.

*Actividades compartidas:* se basa en la posibilidad de compartir actividades de la cadena de producción. Es, según Porter, altamente positiva, ya que reduce costos y aumenta diferenciación.

#### **B.2.1.2.6.2. Competitividad de las diversificaciones**

Entendemos por diversificación al proceso por el cual una empresa incurre en una nueva unidad de negocio. Esto puede darse por: procesos de integración hacia atrás (incurrir en la producción de insumos); procesos de integración hacia adelante (incurrir en el manejo de los canales de distribución); o diversificar en productos conglomerados.

Vamos a redefinir, entonces, diversificación como una de las formas *tácticas* para el logro de la ventaja competitiva, que es meta u objetivo de la corporación en total, y a través de la cual se hará viable la estrategia competitiva genérica.

No podrá caerse en el error de confundir la diversificación como otra estrategia más para lograr la ventaja. Repetimos entonces: la ventaja competitiva surge como objetivo dado del análisis de las fuerzas competitivas del sector, y de la estructura interna de la empresa. Esa ventaja competitiva aparecerá como la única capaz de lograrse, dadas las condiciones del sector y de la empresa; no pudiendo ser más que de dos maneras: por costos o por diferenciación, quedando solamente por elegir mediante que estrategia se lograra. Y vimos que caben tres posibilidades: costos, diferenciación y enfoque. Una vez decidida la estrategia mediante la cual se intentará lograr la ventaja, quedará desarrollar las tácticas

para poder llevarla a cabo. La diversificación, es entonces, uno de los modos tácticos para hacer viable la estrategia (ya sea esta por costos, diferenciación o enfoque).

Porter señala dos tipos de diversificaciones, en orden a su probabilidad de producir interrelaciones entre las cadenas de valor: conexas o inconexas. Las diversificaciones *conexas* son aquellas cuyos productos o servicios están íntimamente relacionados con las cadenas de valor existentes en la corporación, posibilitando la optimización de los factores y recursos mediante las interrelaciones de cadenas de valor. Las diversificaciones *inconexas*, son aquellas donde los productos y servicios, no tienen relación alguna con las cadenas de valor existentes, imposibilitando las interrelaciones.

Las diversificaciones conexas, tienden a optimizar mediante el aprovechamiento de las actuales cadenas de valor, como ser: cadena de producción, canales, proveedores o consumidores; logrando de esta manera poder achicar costos o aumentar diferenciación.

Cuando la diversificación es inconexa, es decir, no está dada en orden a las interrelaciones entre las cadenas de valor existentes y las nuevas, para lograr alcanzar los objetivos en tanto ventajas competitivas, las empresas incurren en un error, que en el mediano y largo plazo les impedirá no solo alcanzar el posicionamiento competitivo, sino que disminuirá su rentabilidad (generándole costos complementarios) y disminuirá su capacidad de diferenciación.

Una vez establecido el camino de la diversificación como alternativa viable, quedará restar cual de los modos de diversificación será el más apropiado. Estos modos de diversificación pueden ser: por desarrollo *interno*; por *adquisición* de nuevas unidades de negocios; por *alianzas* estratégicas o colisiones.

Porter, en *La ventaja competitiva de las naciones*, enuncia los ítems a tener en cuenta, al momento de optar por una táctica de diversificación:

- Los nuevos sectores para la diversificación se deben elegir basándose en aquellos donde exista o se pueda crear un diamante nacional favorable.
- La diversificación tiene más probabilidades de éxito cuando sigue o amplía agrupamientos en los que ya compete.
- El desarrollo interno de nuevas empresas, complementado con pequeñas adquisiciones, tiene más probabilidades de crear o mantener la ventaja competitiva que la adquisición de grandes empresas ya establecidas.
- La adquisición de empresas que no posean: compradores, canales, proveedores o conexiones tecnológicas comunes no solo fracasará sino que pondrá en juego las ventajas competitivas de las empresas principales.

Estas diversificaciones de nuevas unidades de negocios, pueden llevarse a cabo bajo los siguientes modos: en el mismo sector y segmento; en el mismo sector pero diferente segmento; en un sector diferente. Todas ellas pueden darse dentro de la misma nación, o en mercados globales.

En los siguientes apartados vamos a analizar con Porter la naturaleza de las diversificaciones.

#### **B.2.I.2.6.2.1.Diversificaciones internas.**

Entendemos aquí la diversificación *interna*, como aquella implementada mediante el desarrollo o creación de nuevas unidades de negocios, dentro de la empresa. Las nuevas unidades de negocios desarrolladas pueden ser conexas o inconexas.

Las diversificaciones internas surgen como procedimiento táctico para la optimización de los factores y recursos existentes en pos del posicionamiento competitivo.

Porter se inclina notablemente por el éxito en diversificaciones internas conexas; dejando entrever la poca viabilidad de diversificaciones internas inconexas, precisamente porque no pueden optimizar las interrelaciones entre las cadenas de valor existentes.

La diversificación dentro de un agrupamiento, o la que amplía el agrupamiento, es propensa a estimular nuevas formas de competir a medida que entran en juego técnicas y recursos complementarios. La diversificación interna facilita la transferencia de técnicas y recursos, bastante difícil de lograr cuando se adquiere una empresa independiente con su propio historial y modo de funcionar. La incorporación interna tiende a aumentar la tasa general de inversiones en la creación de factores. También hay un intenso compromiso en pos del éxito en la diversificación en campos estrechamente relacionados, debido a las ventajas que se derivan para la empresa base y al efecto sobre la imagen societaria general. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg.749)

#### **B.2.I.2.6.2.2.Adquisiciones**

Vamos a redefinir, con Porter, *adquisiciones* como la táctica implementada por una corporación para lograr el posicionamiento competitivo, mediante la compra de unidades de negocios.

Al igual que en la diversificación interna, las adquisiciones, pueden ser también: conexas o inconexas. Y a su vez, puede darse la adquisición de unidades de negocios pequeñas de otras corporaciones, o corporaciones completas con varias unidades de negocios.

Las corporaciones que venden unidades de negocios, lo hacen por diversos motivos, y no necesariamente por declive de producto. Uno de los motivos puede ser que ya no pueden darse interrelaciones con las cadenas de valor de la corporación a la cual pertenece, y mantenerla sería generar gastos complementarios que no hacen la ventaja competitiva de la empresa que la generó o desarrolló en su momento. Y la empresa adquiriente, lo harán en orden a optimizar sus interrelaciones existentes.

Aquí rigen los mismos puntos a considerar, que al momento de la decisión de diversificaciones internas por creación o desarrollo. Esto significa que la compra de empresas debe darse en vistas a una factible interrelación de las cadenas de valor, para la optimización de los factores y recursos en orden a lograr el posicionamiento competitivo.

Porter deja ver su opinión respecto a la baja probabilidad de éxito en diversificación por adquisiciones. La tarea de fusión es altamente compleja en estos casos, e implica coordinar variables como: cultura, idioma, estrategias competitivas, recursos, factores, sistemas de interrelación, infraestructura nacional, soportes gubernamentales, accesibilidad a los factores, estrategias de Gerenciamiento, sistemas de comunicación, etc. Estos obstáculos son salvables o

inexistentes en la diversificación interna, lo que lleva en el corto plazo a mayores probabilidades de lograr el camino a la ventaja competitiva.

Es la diversificación interna y no la adquisición, lo que ha dado como resultado posiciones líderes en el mercado internacional en un número asombroso de casos. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg.749)

También señala que las adquisiciones de grandes empresas, aparecen como proyectos muy pretenciosos, difíciles de lograr, y que en el largo plazo no producen altos índices de rentabilidad para las corporaciones. Agregando además, que estas grandes adquisiciones debilitan la estructura de la corporación adquirente, tanto a nivel de costos como de recursos humanos [y comunicación estratégica].

Siempre que una empresa iniciaba una diversificación a gran escala, generalmente era señal de que la ventaja competitiva estaba a punto de desvanecerse. Cuando la diversificación se producía por una serie de adquisiciones importantes, la señal era todavía más clara. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg.749)

Esta situación para Porter se ve agravada cuando las adquisiciones además son inconexas, ya que implica esfuerzos costosos que no pueden ser apoyados o absorbidos por la estructura de interrelación de cadenas de valor existentes.

La diversificación inconexa mediante adquisición no hace contribución alguna a la innovación (...) va en detrimento de la especialización, el compromiso y la inversión continuada en los sectores esenciales, con independencia de la buena intención que animara a la dirección al principio. Las empresas adquiridas, cuando no existe una conexión con las actividades de la empresa

adquiriente, se suelen enfrentar a presiones financieras a corto plazo para que justifiquen su precio de compra. Para los directores corporativos de una empresa diversificada suele ser consciente de las actividades futuras en sectores que no conocen. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg.749)

En cuanto a adquisiciones en escenarios mundiales, Porter, mediante el análisis de casos que hace en *La ventaja competitiva de las naciones*, muestra como en países con tendencia a la diversificación por adquisición inconexa, la ventaja competitiva comparativa a perdido posicionamiento respecto a aquellos países donde la tendencia de diversificación ha sido de modo conexo.

En los países en los que la diversificación inconexa ha sido más popular y donde las adquisiciones son más fáciles de hacer hoy en día son E.E.U.U. y el Reino Unido. En ambos países, la diversificación parece haber contribuido a agravar los problemas de competitividad. En la Europa continental y Japón, muchas de las empresas internacionales más fuertes, no están diversificadas o se han diversificado en sectores muy relacionados con la empresa, a menudo gracias al desarrollo interno. Sin embargo, hay síntomas importantes de que la diversificación inconexa está ganado puntos en estas dos zonas. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg.750)

Las adquisiciones en sectores mundiales, se pueden perseguir por dos motivos: para conseguir el acceso a un mercado extranjero o a técnicas selectivas; para conseguir acceso a un diamante nacional muy favorable. Esto acarrea los mismos obstáculos o mayores que en sectores nacionales; una alternativa es mantener la nueva adquisición como unidad de negocio independiente, mientras se da lentamente el proceso de fusión, para que el mismo no se convierta en desgaste de la corporación adquiriente.

(...)Mantener la unidad recién adquirida como compañía independiente al tiempo que se procura integrarla en la estrategia mundial, pero plantea el riesgo de no tener éxito en ninguno de los dos empeños. (...) Una mejor solución parece ser asignar a la unidad un papel selectivo y darle plena autonomía (...) no está asegurada. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg.758)

Porter opina que un camino viable para sortear estos obstáculos es que la empresa adquiriente se convierta en un verdadero *intruso* en los nuevos sectores internacionales, al tiempo de conseguir infiltrarse realmente en sus redes y códigos, ya sean culturales, idiomáticos, políticos y de mercado.

Una empresa debe llegar a ser parte de la cultura, sentir la presión competitiva local, y entrar a fondo en la red que representa el agrupamiento nacional. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg.751)

#### **B.2.I.2.6.2.3. Alianzas estratégicas**

Vamos a definir con Porter, *alianzas estratégicas*, a las asociaciones temporarias entre dos corporaciones, para una o algunas de sus unidades de negocios, donde son viables las interrelaciones de las cadenas de valor entre ambas, optimizando factores y recursos para el logro de la ventaja competitiva de las empresas aliadas.

Las alianzas estratégicas que también suelen denominar coaliciones, son una herramienta efficacísima a la hora de poner en práctica las estrategias mundiales. Estas alianzas son acuerdos a largo plazo entre las empresas que van más allá de las transacciones normales

del mercado, pero que no llegan a la profundidad y firmeza de las fusiones. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg.104)

Las alianzas incluyen una amplia variedad de convenios, entre los que cabe citar las empresas mixtas, la concesión de licencias, los acuerdos de suministro a largo plazo, y otras.

Las alianzas o coaliciones son un mecanismo final mediante el que una empresa puede buscar la forma de aprovecharse de las ventajas nacionales en otros países. Las alianzas son acuerdos a largo plazo entre empresas de diferentes naciones que van más allá de las transacciones del mercado pero sin llegar a constituir fusiones (...) concesiones de licencias, intercambio de licencias, acuerdos de venta y acuerdos de suministro (...) pueden obtener economías de escala, conseguir acceso a la tecnología y a los mercados, y conseguir otras ventajas sin renunciar a la independencia empresarial o requerir una costosa fusión. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg.759)

Porter señala que ninguna empresa, mediante alianzas, puede depender de otra empresa independiente para contar con las técnicas y activos que le sean vitales para su ventaja competitiva.

#### **B.2.I.2.7. Ventaja comparativa**

Vamos a definir con Porter, *ventaja comparativa*, a la ventaja de posicionamiento lograda por una empresa o sector, en escenario internacional.

### **B.2.I.2.7.1. Ventaja comparativa en escenarios globales.**

La noción de ventaja comparativa proviene de David Ricardo, quien especificando aun más la teoría de Adam Smith sobre ventaja absoluta (ventaja lograda por costes más bajos mundiales), introduce el concepto de ventaja comparativa, como aquella posición lograda por un sector, siendo este el más productivo de una nación, al cual las fuerzas del mercado asignarán, por tal motivo, los recursos disponibles en materia de factores de producción.

Porter cita esta teoría, en su libro *La ventaja competitiva de las naciones*, y se apoya en la teoría de ventaja comparativa de Heckscher y Ohlin, que se basa en la idea de que todas las naciones con tecnología equivalente que difieran en sus factores de producción como: tierra, mano de obra, recursos naturales y capital, lograrán ventaja comparativa en la medida que compitan en sectores que hacen uso de aquellos factores de los que disponen en abundancia. Exportando los productos de estos sectores en los que son competitivos, e importando los productos de aquellos sectores en los que tienen desventaja comparativa de factores de producción.

Es decir, así como la elección de la ventaja competitiva y de la estrategia genérica competitiva de una empresa depende del análisis estratégico de las fuerzas internas de la empresa y de las fuerzas competitivas del sector; la ventaja comparativa depende: de la disponibilidad en el ámbito nacional que pueda tener el sector, de los factores de producción; o de la capacidad en IyD que pueda tener una nación de crear o desarrollar factores de producción competitivos en el ámbito internacional. Si un sector es competitivo en el ámbito mundial por disponibilidad de factores de producción, todos los segmentos de ese sector y todas las empresas que actúen en él, tendrán ventaja comparativa, en la medida que elijan correctamente el posicionamiento en cuanto a ventaja competitiva y las estrategias genéricas competitivas (puede haber fracasos de empresas, pero será por motivos de incapacidad estratégica interna).

Antes de la Globalización, los sectores estaban acotados a naciones, y si la nación no poseía ventaja comparativa de factores, los sectores no podían lograr competitividad (ni en mercados locales, porque no serían competitivos frente a las importaciones; ni en mercados mundiales, ya que no serían competitivos para exportar; salvo que el estado tomara un rol proteccionista del sector, lo que produciría en el largo plazo, descenso de la tasa de productividad respecto al valor del capital en el mercado mundial).

Hoy los sectores se conforman en mercados mundiales, lo que hace que puedan tener disponibilidad de todos los factores de producción, bajo las mejores condiciones de costos y diferenciación (ventajas competitivas), no solamente por el desarrollo tecnológico de factores competitivos, sino en la medida en que una empresa del sector, tenga su base operativa diseminada por varias naciones (mediante: plantas de producción, plantas de ensamble, y centros de IyD). Esto hace que un sector de una nación pueda no tener ventaja comparativa, pero una empresa globalizada del mismo sector sí la tenga en escenarios mundiales.

Por otra parte, no se debe olvidar que la tecnología a dado a las empresas la posibilidad de reemplazar o perfeccionar los factores de producción escasos, e incluso a reducido o anulado la necesidad de algunos factores como la mano de obra. Cabe recordar que el desarrollo tecnológico de los factores de producción, proviene: de la intervención del estado (lo cuál daría ventaja competitiva a todo el sector de una nación); o de la inversión de capitales privados, a modo de IyD, de cada empresa en particular. La inversión de este capital en IyD, generalmente se hace en el país de bandera de la empresa que actúa en mercados globales. Esto tiene puntos a favor que los países depositarios de la inversión de capital crecen en productividad e incorporan conocimiento en el desarrollo tecnológico.

Una realidad se desprende del análisis comparativo que hace Porter respecto a la ventaja competitiva de las naciones:

La mayor parte del comercio mundial tiene lugar entre naciones avanzadas con dotaciones de factores bastante similares. Muchos países en vías de desarrollo han alcanzado también un nivel de desarrollo económico que significa que también ellos poseen dotaciones comparables de muchos factores. Sus masas trabajadoras tienen la dotación y dominan las tácticas necesarias para trabajar en muchos sectores. Estados Unidos, por ejemplo bien cierto es que ya no ocupa la posición singular en mano de obra especializada que ocupó en tiempos. Muchas otras naciones también tienen ahora la infraestructura básica, como telecomunicaciones, redes viarias y puertos, que hoy en día es necesaria para compartir en la mayoría de los sectores de fabricación. Las fuentes tradicionales de ventaja en los factores que favorecían a las naciones avanzadas han perdido mucha de su importancia en el proceso. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg.39)

Sin embargo, Porter señala algo muy interesante al sostener que a pesar de la Globalización, el papel de la nación sede, sigue siendo un elemento determinante en la ventaja comparativa.

Las diferencias a escala nacional en estructuras económicas, valores, cultura, instituciones e historia contribuyen profundamente al éxito competitivo. El papel de la nación sede parece tan fuerte como antes o incluso más fuerte que nunca. Aunque la mundialización de la competencia parecía ser que restaba importancia a la nación, antes al contrario, parece que se la añade. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg. 45)

Luego de sus estudios comparativos sobre: Estados Unidos, Japón y Alemania, concluye que la ventaja nacional se concentra cada vez más en determinados sectores y en determinados segmentos de esos sectores.

Definimos el éxito internacional de un sector de una nación como *tener ventaja competitiva respecto a los mejores competidores de cualquier parte del mundo*. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg. 52)

#### **B.2.I.2.7.2.Ventaja de ubicación.**

Porter clasifica en dos los índices de ventaja comparativa internacional:

- *Presencia de exportaciones sustanciales y sostenidas.*
- *Inversiones extranjeras significativas fuera de sus fronteras basadas en técnicas y activos creados en el país de origen.*

Y sostiene que éstos índices van acompañados de ciertas características en su entorno, y este entorno próximo es el que garantiza su éxito. Toma para su análisis ámbitos como:

- *Política gubernamental a nivel estatal.*
- *Lugar de formación de los directivos y trabajadores.*
- *Niveles de educación alcanzados por los directivos y trabajadores.*
- *Infraestructura nacional*
- *Sistemas y redes de comunicación.*

Al momento de elegir los sectores de competencia, las empresas tendrán que ser realistas en la comprensión del entorno nacional, dice Porter, [y también al momento de planificar, considerando los escenarios pasados y futuros]. Estas

consideraciones serán de importancia al momento de elegir: sector, ventaja competitiva, estrategia genérica competitiva, y estrategia empresarial.

Habla Porter también de un compromiso de las empresas de mejorar la competitividad comparativa del sector, respecto a los escenarios mundiales [aunque se visualiza a lo largo de todo el libro, que no es estricta competencia y responsabilidad de las empresas del sector]. Las empresas pueden mejorar las condiciones de competencia comparativa del sector nacional, mediante mejoras e innovaciones, no solo a nivel tecnológico, o de barreras, sino a nivel de procesos organizacionales de interrelaciones.

Las empresas al momento de elegir sus estrategias deben mirar la estructura general (mundial) del sector, y ver su grado de atractividad sostenida.

Las empresas de una nación sustituyen a otras en la competencia internacional cuando están en mejor posición para percibir o reaccionar ante los cambios del sector. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg.65)

Y esta capacidad o posibilidad de sustitución está íntimamente relacionada a las ventajas nacionales en cuanto a factores de producción.

#### **B.2.1.2.7.3.Estrategia comparativa competitiva mundial.**

La estrategia de competencia mundial puede ser de dos maneras:

- *Configuración.* Donde y en cuantas naciones se lleva adelante el proceso de fabricación. Determina donde se localizan las distintas actividades de la cadena de producción de valor. El montaje puede estar en un país, y la IyD en

otro, sin embargo puede llevarse a cabo toda la actividad en un solo país. Una motivación para determinar el lugar de una actividad, puede ser la ventaja comparativa que ofrece el sector en una nación. Otra razón puede ser la ventaja competitiva de un sector en una nación. Esto produce consecuencias como: concentración de actividades: exportando componentes o productos terminados (por economías de escala o curvas de aprendizaje); dispersión de actividades: por adaptación de productos a mercados locales.

- *Coordinación.* Como se coordinan las actividades dispersas en varias naciones. Esto implica redes complejas de organización y comunicación; y tiene obstáculos como: idioma, cultura, incentivos,

Las estrategias mundiales a su vez, se apoyan en dos tipos de ventajas, para lograr alcanzar ventaja competitiva, estas son:

- *Ventajas de ubicación.* Por aprovechamiento de recursos. Permite a las empresas lograr ventajas competitivas mundiales, independientemente de la ubicación, coordinando actividades en varios países.
- *Ventajas de sistema.* Por aprovechamiento de conocimiento en sistemas de coordinación, interrelación, etc.

Si las empresas logran implementar con éxito estas estrategias mundiales, obtendrán ventaja competitiva internacional. Esto torna la ventaja comparativa en ventaja competitiva, ya que la ventaja competitiva de una empresa, no dependerá de las condiciones favorables de los sectores de una nación, en tanto ventaja comparativa de esta, sino más bien de la capacidad estratégica de una corporación al absorber ventaja comparativa de varias naciones.

#### **B.2.I.2.7.4.Rombo de la ventaja competitiva nacional.**

Los elementos que según Porter actúan como determinantes de la ventaja competitiva a nivel nacional para un sector, y que él denomina étnicamente como *rombo*, son:

- *Condiciones de los factores.*
- *Condiciones de la demanda.*
- *Sectores afines y de apoyo.*
- *Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.*

Para que una nación con ventaja competitiva en uno de los vértices del rombo tenga éxito, además debe tener ventaja competitiva también en los otros vértices del rombo. Esto lleva a que los objetivos de la empresa estén permanentemente comprometidos con el sector.

##### **B.2.I.2.7.4.1.Condiciones de los factores.**

Entendemos por factores, a los factores de producción tales como: mano de obra; capital; tierra; recursos naturales; e infraestructura.

Porter señala, que las naciones que alcanzaron ventaja comparativa, han creado los factores más importantes; agregando que se crean con más rapidez y eficacia de lo que tarda otra nación en usufructuar sus recursos dados. Los factores deben ser especializados en orden a las necesidades de los sectores con posibilidades de ventaja comparativa internacional, y no especializados en cualquier dirección.

Contrariamente a lo que dice la sabiduría convencional, el disponer simplemente de una población activa, con formación general secundaria o incluso universitaria no presenta ninguna ventaja competitiva en la moderna competencia internacional (...) un factor

debe estar altamente especializado en las necesidades particulares de un sector. (M.Porter, "La ventaja competitiva de las naciones", pg. 180)

Si analizamos mínimamente con Porter las características de cada uno de los factores de producción que influyen en la ventaja competitiva internacional, veremos lo siguiente:

- *Recursos Humanos:* las características a tener en cuenta al momento de evaluar recursos humanos serán: cantidad; cualificación; costos; dirección; ética; facilidad de intercambio cultural; idioma; aptitudes lingüísticas; y actitudes hacia el aprendizaje.
- *Recursos físicos:* abundancia; calidad; accesibilidad; coste; reservas; fuentes de energía; localización geográfica; extensión de territorio; localización respecto a naciones proveedoras; zona horaria.
- *Recursos de conocimiento:* científico; técnico; de mercado; fuentes de conocimiento (universidades, organismos estatales de investigación, entidades privadas de investigación)
- *Recursos de capital:* cantidad; costo; disponibilidad; condiciones de financiación; garantía; capital de riesgo.
- *Infraestructura:* transporte; comunicaciones; viviendas; instituciones culturales.

#### **B.2.I.2.7.4.2. Condiciones de la demanda**

Entendemos por condiciones de la demanda, la naturaleza de la demanda del producto o servicio en el mercado interior. Este suele tener un efecto altamente positivo, presionando a las empresas para que innoven.

#### **B.2.I.2.7.4.3. Sectores afines y de apoyo**

Presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores o afines que sean internacionalmente competitivos. Esto se logra entablando estrechas relaciones de trabajo en cuanto a producción e IyD; mediante buenas líneas de comunicación, y rápido flujo de información.

#### **B.2.I.2.7.4.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

Habla de las condiciones que rigen en el modo de crear, organizar y gestionar empresas en una nación, así como de la competencia interna.

*Estrategia:* los objetivos de las empresas e individuos difieren notablemente de país a país; y estos objetivos reflejan las características de los mercados nacionales, y los usos en cuanto a las retribuciones de los ejecutivos.

Entramos aquí en un campo muy específico y significativo como lo es el de las *metas*, si bien estas se mueven en un plano de meta lenguaje socio/cultural, o en términos éticos a nivel de supuestos básicos, influyen notablemente en la dirección que se le dé a la visión. No deberían influir en los objetivos, ya que estos son dados por el análisis de las fuerzas del mercado y el análisis interno de la empresa.

Las metas de la compañía se determinan más adecuadamente por la estructura de la propiedad, la motivación de los propietarios de los recursos propios y de los recursos ajenos, la naturaleza de la gestión societaria y los procesos de incentivos que conforman la motivación de la alta dirección. Las metas de las sociedades que cotizan en bolsa reflejan las características de los mercados públicos de capital. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg. 160)

Porter señala la importancia del papel de los accionistas en la influencia sobre las metas: cuando estos son los mismos propietarios, raramente cotizan en bolsa, o no permiten que los movimientos del mercado de cotizaciones influyan en las decisiones, realizan inversiones continuas en IyD, y los rendimientos medios son moderados; cuando las acciones están en manos de inversores, las metas se miden en base a las cotizaciones del mercado, no hay consideración hacia los proyectos a largo plazo, promueven carteras para aumentar su ganancia, influyen poco y nada en las decisiones de la empresa, se busca el rendimiento inmediato. El capital de riesgo juega un papel importantísimo al momento de promover el aumento de portafolio por: desarrollo de nuevas UEN, fusiones o absorciones. Las empresas alcanzarán éxito si las ventajas y necesidades de los sectores coinciden con las metas de los dueños y directores.

Las motivaciones de empleados y directivos influyen en las metas de las compañías y en crear y mantener las ventajas competitivas.

En Suecia son extremadamente altos los tipos impositivos marginales. La gente no trabaja fundamentalmente para incrementar sus ingresos, sino para contribuir al crecimiento de la compañía y mejorar su categoría. (...)El abono basado en la prima individual y el rápido ascenso de los empleados más descolantes, prácticas habituales en Norteamérica, refuerzan la ventaja competitiva en algunos tipos de sectores, pero van en detrimento de ellas en otros,

especialmente en aquellos que requieren una prolongada acumulación de cualificaciones y una compleja coordinación. (...) La actitud hacia la riqueza varía también de unas naciones a otras. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg.164)

Factores que intervienen en la motivación, enumerados por Porter son: posición frente a la riqueza, al éxito, al conocimiento, a la inmigración/emigración, a la asunción de riesgo

Existe también una influencia del prestigio o de la prioridad nacional sobre las metas, cuando la política educacional de una nación está orientada a fortalecer la formación en sectores donde los factores son favorables a obtener ventajas. Hay sectores en una nación que son vistos como más prestigiosos que otros, y esto influyen sobre la decisión de los individuos al momento de elegir la formación, para ingresar a ellos.

Si el prestigio y la prioridad nacional favorecen a un sector, el efecto de propagación sobre la ventaja competitiva puede ser enorme. Sin embargo también lo contrario es cierto. Si las prioridades de una nación se apartan del éxito de un sector o hacia un concepto idiosincrático de progreso económico, la ventaja competitiva puede verse sistemáticamente minada. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg.167)

*Estructura:* habla de la importancia del compromiso continuado.

La innovación puede aumentar las ventajas en sectores donde los recursos no eran favorables, pero esto requiere un planeamiento de inversiones sostenido a largo plazo. Cabe aclarar que el talento sobresaliente es un recurso escaso en cualquier nación, y dice Porter, el éxito competitivo de una nación depende en gran parte del tipo de formación que elijan sus personas de talento, de donde optan por trabajar, y de su compromiso y esfuerzo.

Las pautas de diversificación de la empresa son un indicio significativo de compromiso con los sectores, así como de la forma en que se vuelven a desplegar los recursos. Centrarse en un solo negocio o en una diversificación estrechamente conexas, son señales evidentes de compromiso así como causas de él. Los diversificadores en campos conexos también pueden, en muchos casos, desplegar los recursos de otra forma dentro de la empresa, reflejo del compromiso con los empleados. Por el contrario, la diversificación inconexa tenía una fuerte correlación negativa con la ventaja competitiva nacional (...) Las compañías matrices sangran a las filiales en lugar de invertir para mantener su ventaja competitiva. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg.168)

*Rivalidad de las empresas:* la presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo para la creación y permanencia en la ventaja competitiva.

Es la rivalidad dada entre las empresas competidoras de un mismo sector en una misma nación, que termina en la impulsión de expansión en mercados extranjeros.

Además, el caso de EEUU sugiere que el intercambio cultural entre naciones no superará las diferencias entre ellas que sustentan la ventaja competitiva. Los esfuerzos en pro de la unificación europea están planteando interrogantes respecto a si disminuirá la influencia de las naciones sobre la competencia. Antes al contrario el comercio más libre la hará justificablemente más importante. Mientras que el lugar efectivo de la ventaja competitiva puede abarcar a veces regiones que trascienden las fronteras nacionales (...) Desde un punto de vista competitivo es improbable que Europa llegue a ser una nación. Las diferencias nacionales en demanda,

creación de factores y otros determinantes no van a desaparecer y la rivalidad entre las naciones mantendrá su vitalidad. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg. 219)

#### **B.2.I.2.7.5.Cúmulos o clusters.**

Los cúmulos son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas. Este puede ser, por su dimensión geográfica: urbano, regional, nacional o internacional (entre zonas limítrofes).

Según Porter, constituyen uno de los vértices del rombo, el de sectores afines. Sus ventajas: incrementar la creatividad e innovación de las empresas que lo integran; incrementar la productividad; y estimular el surgimiento de nuevas empresas.

Un cúmulo, por lo tanto, puede definirse como un sistema de empresas e instituciones interconectadas, cuyo valor global es mayor que la suma de sus partes. (M.Porter, "Cúmulos y competencia", pg.219)

Un elemento a destacar es la importancia que tienen de influencia en: empresas, poderes públicos, universidades y demás instituciones de la economía de un país.

### **B.2.I.3.CULTURA**

#### **B.2.I.3.1.Definición de cultura: paideia**

Vamos a definir paideia, como el pathos o comportamiento social/cultural, establecido como lo bueno, a modo de fin dado, por consenso, en una cultura determinada. Dicho de otro modo, paideia es la propia cultura y sus fines.

Hablamos de paideia, como lugar cultural donde buscar los fines dados, que actúan como objeto de deseo de las acciones, y en orden a los cuales se realiza la deliberación y la elección. Conocer el pathos, es conocer los fines dados.

La virtud es para Aristóteles, entonces, la realización práctica de la norma. Y ¿qué es la norma? La norma es el aspecto teórico de la práctica corporeizada en la costumbre (éthos).

Esto significa, que la norma, es el modelo ético de conducta, en una cultura determinada; es un fin dado, indiscutido, que se presenta como paradigma de acción. Esta llega a modelo del éthos social, luego de afianzarse en la práctica como lo bueno.

Podemos decir entonces, virtuoso es igual al habito de actuar de cierta manera, en orden a una norma, constituida como éthos, en una circunstancia determinada que demanda una acción; y la elección es el punto final de una deliberación.

Paideia es aquí una especie de pragmática en un doble sentido: tanto en su relación con el lenguaje ordinario, que provee el marco original de orientación en el mundo, como por su relación a través de esta mediación pragmlingüística con las cosas.

La cultura es, entonces, y en este contexto aristotélico, la capacitación general y la experiencia que cada uno tiene, de los distintos tipos de entes que pueblan el mundo.

(...)Cuando se trata de juzgar no sobre un determinado campo del saber sino en todo caso que se presenta, quien podrá hacerlo es aquel que tiene es formación o capacidad general que da la cultura. (Aristóteles, EN, I 1, 1094 b 27ss.).

Pasaremos a definir incultura. Esta no se trata de la ignorancia de la silogística en general, sino de la carencia de una capacidad más universal y más flexible al mismo tiempo, que consiste en saber a ciencia cierta cuáles son las respuestas que satisfacen las expectativas abiertas por la pregunta porqué. Y estas respuestas, son los fines deseados, que atraviesan el pathos.

La ignorancia de toda estructura general de toda demostración, se evidencia de dos maneras: mediante la creencia de que le incumbe a cada ciencia específica el examinar sus propios axiomas y el tipo de demostración que requieren, mediante la ingenua suposición de que puede haber demostración de los mismos principios de los que parte la demostración

La ignorancia de toda estructura general de toda demostración, se evidencia de dos maneras: mediante la creencia de que le incumbe a cada ciencia específica el examinar sus propios axiomas y el tipo de demostración que requieren, mediante la ingenua suposición de que puede haber demostración de los mismos principios de los que parte la demostración

Por último, diremos que la investigación (en el orden de la deliberación en tanto elección) implica: primero reunir y exponer el material, y luego investigar sus causas. El material, los datos empíricos, no es el ideal de dato puro obtenido por los sentidos, sino que proviene de observaciones extraídas de la experiencia de

las personas en sus distintos ámbitos de acción. Una vez que estos datos fueron sometidos a prueba, y son admitidos como verdaderos, tiene prioridad respecto de la teoría, la cual debe adecuarse a ellos y no a la inversa.

### **B.2.I.3.2.Cultura organizacional**

Comenzaremos este apartado, analizando la posición de Robbins, respecto a cultura organizacional.

Robbins define, en principio, cultura, como un sistema de significados compartido entre los miembros. Esta definición, la hará extensiva a la organización, marcando las distintas variables que se originan en ella, y sus interrelaciones con sistemas más amplios que la incluyen.

Robbins habla entonces de *institucionalización*, como el proceso por el cual una organización adquiere vida propia, independiente de la de sus miembros; afirmando que es aquí, cuando adquiere inmortalidad. Este proceso opera para generar un conocimiento común entre los miembros acerca del comportamiento apropiado y significativo. Cuando este proceso se lleva a cabo, estamos entonces en presencia de la *cultura organizacional*, como percepción común entre los miembros, de un sistema de significaciones compartida. Es decir, se da un proceso de identificación con un grupo, mediante la identificación con sus características claves.

A su vez, esta cultura organizacional, él la divide en: cultura dominante y subculturas. *Cultura dominante*, expresa los valores centrales que son compartidos por la mayoría de los miembros; *subculturas*, son las mini culturas, que se dan dentro de la organización. Estas última, generalmente se definen por la designación por departamentos y por la separación geográfica; y tienden a

desarrollarse para reflejar problemas. Las subculturas, incluyen los valores centrales de la cultura dominante, agregando los valores adicionales específicos de los miembros de ese departamento o área.

Por otra parte, esa cultura organizacional, además de padecer las interrelaciones con las subculturas, también se interrelaciona con la cultura nacional. Afirma Robbins, que la cultura nacional, debe ser tomada en cuenta para hacer pronósticos razonables acerca del comportamiento organizacional en diferentes países. No obstante aclara que la cultura nacional tiene mayor nivel de impacto que la cultura organizacional.

#### **B.2.I.3.2.1. Funciones de la cultura en la organización.**

La primera función de la cultura organizacional, según Robbins, es definir fronteras, creando distinciones entre la organización y las demás organizaciones con las que compite o interactúa.

La segunda función, será transmitir un sentido de identidad, facilitando la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.

En tercer lugar, la cultura organizacional tiene como función, incrementar la estabilidad del sistema social, mediante la creación de estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados, del deber ser, no solamente en tanto corporativo, sino también en tanto su incidencia social. Una vez establecidos estos estándares de comportamiento, dada una transgresión a las reglas, se genera automáticamente desaprobación de los empleados, y fuertes sanciones éticas, de estos a los transgresores.

### **B.2.I.3.2.2. Cultura como desventaja**

La principal desventaja que presenta Robbins, de la cultura organizacional, es que puede constituirse en una fuerte barrera contra el cambio, entendido esto como procesos reaccionarios de los grupos frente a las propuestas de innovación y reestructuración. Robbins dice que esto acontece, cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos nuevos valores, provenientes de innovaciones, que favorecerán la actividad de la organización. Las culturas fuertes, terminan por imponerse, y limitan los valores y estilos a ser aceptados.

Otra de las barreras que Robbins cita es la barrera hacia la diversidad, es decir, hacia individuos con fuertes diferencias con la mayoría. Estas diferencias pueden ser: raciales, étnicas, genéricas, idiomáticas, ideológicas, idiosincrásicas. Cuando nuevos individuos entran a una organización por características deseables determinadas, para la organización, muchas veces éstas son aplacadas por la cultura fuerte. Robbins agrega, que algunas se vuelven insensibles a la gente que le es diferente.

Un tercer tipo de barrera, enunciada por Robbins, es la barrera contra las fusiones o adquisiciones. Dice, que tradicionalmente los factores clave que consideraba la gerencia al tomar decisiones sobre fusión o adquisición, estaban relacionadas con las ventajas financieras o la sinergia de los productos, y no se tomaba en cuenta la forma en como se integrarían las culturas.

“Numerosas fusiones consumadas en al década de los noventa ya han fracasado o muestran signos de fracasar. La causa principal es el conflicto de las culturas organizacionales. La fusión de Time Inc. Con Warner Communications en 1990 ha experimentado problemas desde el principio. La cultura de hacer negocios de Time era conservadora y paternalista, mientras que la Warner seguía a la filosofía: “alto riesgo, gran recompensa”. Los empleados de las dos

compañías se tenían confianza, pero la combinación de Time Warner nunca ha visto las sinergias que la profusión pronosticó. ...”

#### **B.2.1.3.2.3. Organización de la cultura corporativa.**

En este apartado, vamos a presentar, según Robbins, como se crea o nace una cultura organizacional.

Comienza analizando la fuente de cultura, y la coloca de manera irrefutable en sus fundadores. Afirma que éstos, tienen una visión de cómo debería ser la organización. Robbins cree que el tamaño pequeño de las organizaciones en su origen, facilita la imposición de la visión de sus fundadores sobre los miembros de la organización.

Ahora bien, un problema se suscita al pensar cómo mantener viva una cultura, dada por sus fundadores en sus orígenes, a modo de visión, a lo largo de la vida de la organización. Y es aquí donde Robbins establece un proceso continuo que a hace al mantenimiento y afianzamiento de la cultura en la organización.

Este proceso contempla los siguientes puntos: proceso de selección; criterios para la evaluación de desempeño; capacitación y actividades de desarrollo; procedimientos de ascenso; ajuste de los contratos a la cultura; sistema de recompensas y sanciones; acciones de la alta dirección; métodos de socialización. [Los japoneses socializan o adoctrinan con el estilo de la marina] [Procesos de reclutamiento [Secuestro institucional]].

A su vez, los métodos de socialización, son clasificados en etapas, por Robbins; y estas consisten en: etapa de prearribo (convivencia); etapa de encuentro; etapa de metamorfosis (donde el nuevo empleado se adapta a los valores y normas del grupo); etapa formal o informal (informal cuando lo incorpora directamente); etapa individual o colectiva (colectiva como los campos militares); etapa fija o variable;

en serie o aleatoria (tutorías); por investidura o despojamiento; (la socialización por despojamiento es similar a los inicios de los novatos en las cofradías o hermandades religiosas) [Propedéutico; montonera; tutor o guía espiritual]

Los procesos de aprendizaje de la cultura organizacional, se llevan a cabo mediante métodos, que permitan a los empleados asimilar los valores y significados culturales. ¿Cómo aprenden la cultura los empleados? Robbins cita algunos ejemplos que cree eficaces, por ejemplo, mediante historias o anécdotas que hablen de: éxitos de mendigos; reducciones en la fuerza de trabajo; reacciones a errores pasados [ Parábolas; vida de los santos; los castigos de los malvados] Otro modo interesante para Robbins, son los rituales, en tanto secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, indicando: que metas tienen mayor importancia, que gente es importante y cual no lo es, etc. Robbins afirma que los que quieren el ascenso, evalúan desde el inicio cuales son las actitudes deseables o esperadas por la cultura del grupo y que se espera de ellos.

La cultura organizacional, dice Robbins, también puede generarse mediante símbolos materiales. Estos pueden ser: diseño arquitectónico y edilicio de oficinas; ropa de los gerentes; lugares de comida común; etc.

El lenguaje, también es cita por Robbins, como un instrumento generador y transmisor de cultura organizacional. El lenguaje se usa como una forma de identificar a los miembros de una cultura o subculturas. Al aprender este lenguaje los miembros evidencian su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla. Una vez asimilado el lenguaje, este actúa como denominador común para unir a los miembros de una cultura o subcultura determinada.

Citaremos a Robbins también, respecto a su posición frente al papel que desempeña la gerencia frente a la cultura, y de sus implicancias directas. Las culturas fuertes son difíciles de cambiar por los gerentes, igual que las personas

con fuerte personalidad. Robbins opina que cambiar la cultura de una organización es un largo y difícil proceso [Proceso de cambio cultural para incorporar una nueva economía- PRN- Capacitación de la CIA]

En el corto plazo los gerentes deberían tratar la cultura de su organización como fija. Contratar individuos cuyos valores no se alinean con los de la organización se traduciría en empleados sin motivación ni compromiso.

#### **B.2.1.3.2.4. Cultura organizacional frente al cambio**

Frente a las amenazas del cambio, dice Robbins que hay fuerzas que ayudan a mantener una cultura dada. Estas fuerzas son, según él: misión, diseño de espacios físicos, estilos de liderazgo dominante; criterios de contratación; rituales arraigados; historias populares acerca de la gente y sucesos clave; criterios de evaluación y desempeño. Introducir un cambio, significa saber adentrarse de manera estratégica en estos pilares.

No obstante, Robbins cita elementos de cultura en la organización que pueden utilizarse a favor del cambio, estos pueden ser: crisis drástica (real o inventada); rotación de liderazgo (dentro de la organización, o tornando al CEO como director general ejecutivo externo).

Por último, Robbins enuncia una serie de consideraciones para tener en cuenta, frente a la introducción del cambio:

- 1- Que se convierta la nuevo modelo la alta gerencia.
- 2- Creación de nuevos relatos, símbolos, rituales
- 3- Seleccionar, promover y apoyar a los empleados que adopten los nuevos valores
- 4- Rediseñar del proceso de socialización

- 5- Cambios en el sistema de recompensas
- 6- Reemplazo de las normas no escritas por normas formales rígidas
- 7- Sacudir las subculturas con rotación de puestos y despidos.
- 8- Conseguir consenso por participación en la toma de decisiones.

### **.B.2.I.3.3. Sincretismo cultural**

Partimos del concepto de que los sincretismos son procesos de síntesis en la evolución cultural a partir del choque de culturas diferentes. Estos cambios están dados por las simbiosis producidas entre sus elementos o factores comunes al nivel de creencias subyacentes, y por procesos de síntesis entre elementos en discrepancia.

Cuando hablamos de evolución cultural estamos hablando de cambio al interior de una cultura, cuyas fases hay que describir, discernir e interpretar. Tengamos presente que la dirección en la evolución puede ser progresiva o regresiva. El seguimiento de los cambios históricos en la cultura de una institución, puede evidenciar: movimientos rectilíneos, con curvas ascendentes o quebradas; movimientos complejos externos o internos; etc. La cuestión es identificar en su interpretación una *idea* conductora del proceso evolutivo. Por consiguiente, no podemos partir de una ley general de la evolución en los sincretismos culturales, y luego verificarla. Cuando se trata de realidades tan complejas como las estructuras culturales de las organizaciones, fenómeno donde interviene el *espíritu*, se da una red compleja de: creaciones, pérdidas, redescubrimientos, síntesis, ideas y símbolos, propias de cada caso en particular.

La función de la investigación de este tipo de evoluciones culturales corporativas es describir situaciones históricas del pasado inmediato, y registrar la sucesión de sus cambios. Se trata por tanto de descubrir la evolución de cada cultura a fusionar en particular, fuera de todo esquema preconcebido, mirando más atentamente el hecho y los documentos en su contexto. Esto lleva necesariamente

a consagrarse a un sector bien definido geográficamente, en un contexto histórico-cultural igualmente determinado.

En el marco de esta perspectiva diacrónica se estudiarán ciertos temas bastante universales, como ser los criterios de: justicia, moral, comunicación, liderazgo y poder. Todos ellos presentan pautas lo suficientemente ricas como para obtener una idea lo más precisa posible del devenir cultural de cada corporación. Solo podremos estudiar estos fenómenos, refiriéndolos al contexto cultural del momento y del lugar; de esta manera, poco a poco se irá dibujando una imagen del conjunto de la evolución. Al concluir se podrá enjuiciar la generalidad de los fenómenos culturales, su evolución, su esencia, según los datos comunes a todas las historias particulares.

La evolución de los movimientos culturales, no tiene un sentido único, sino que varía en cada caso en particular. Las definiciones se lograrán por inducciones, nunca por simple generalización.

Además de los fenómenos internos de crecimiento o destrucción, hay que tener en cuenta las causas externas y distinguirlas. El contacto con una cultura diferente, trae siempre una descomposición interna, que parece estar seguida por una reconstrucción. No juzgaremos la dinámica de una fusión cultural, por sus momentos de crisis, y hay que estar atentos. Se tomaran las culturas tal como están en su momento de origen. El momento de contacto con otras culturas, es el momento de crisis, y de incomprensión. Debemos situar primero a las instituciones en el conjunto de la cultura y de sus relaciones mutuas.

En el caso de estudios por comparaciones, lo primero es reunir todos los hechos con ciertas semejanzas. Pero la experiencia muestra que los fenómenos más generales en apariencia, no se muestran casi nunca de la misma manera en medios distintos. De ahí que el ambiente es una variable decisiva, y en la comparación resultará que en cada medio tienen su modo de integrar los

elementos comunes. Los elementos comunes de las diversas culturas, lejos de borrar las originalidades, las resaltan, de modo que las semejanzas constituyen factores que permiten conocer mejor los ambientes.

De esta manera se observa que lo que hace original a una cultura, lo que constituye su esencia, su identidad, no es el conjunto de sus elementos, sino la orientación espiritual que tienen.

Siempre que se introducen factores de una nueva cultura, surgen revisiones y reinterpretaciones continuas, que no son más que reacciones subjetivas al medio desde la expresión de vida profunda de cada organización, que no se podría conocer de otro modo.

La comparación, ve aparecer las raíces mismas de las diferencias, la estructura propia y la naturaleza particular de cada cultura y de su evolución.

La evolución en las culturas organizacionales por fusión, es siempre una forma de sincretismo. No es el dinamismo interno de ideas o rituales, lo que provoca el progreso o el retroceso, sino que es el encuentro, el choque, la necesidad de tomar posición lo que da una nueva figura a las organizaciones con el advenimiento de una nueva cultura. Los sincretismos que resultan, son todos diversos. La función del investigador es describir estos dramas particulares, donde el grado de diferenciación cultural, el choque de las masas demográficas, las estructuras sociales internas, juegan el rol principal. Si se quieren comprender estos cambios, hay que tener en cuenta el valor espiritual que estos grupos traen consigo al nuevo escenario.

Para conocer la esencia de estos fenómenos de base, su devenir, y sus transformaciones internas, lo que lo produce, lo mantiene y lo diversifica, es necesario abocarse a trabajos de campo que permitan desde cada uno de los

subgrupos identificar mediante sus rituales, creencias y símbolos, los supuestos subyacentes.

Los momentos privilegiados son el término de la evolución, es decir hacia donde se dirigen, su meta; y el principio de su historia, que deja ver a que experiencia humana responde su origen, es decir su misión. Lo que existe entre estos dos momentos, es la confrontación provocada por la consistencia de los momentos anteriores, en espera de respuestas nuevas.

Podríamos en principio, definir “cultura” como un sistema de solución a todos los problemas concretos de la existencia en un medio dado; estas soluciones, pasan a ser distintos aspectos de la vida y están ligadas entre ellas por una coherencia interna. Esta coherencia es en última instancia su espíritu, que aparece plasmando su forma en todo. En términos de comportamiento organizacional, podríamos denominar al espíritu, identidad corporativa, o principio paradigmático. No es el pasado lo que determina las asociaciones o fusiones, sino el espíritu. Desde esta perspectiva fenomenológica, abordaremos el estudio de los sincretismos culturales.

Desde los tiempos primitivos, se establece un tercer período, el de los sincretismos culturales. Es la forma de civilización más frecuente, y se llevó a cabo poniendo en común las técnicas y las cualidades culturales particulares. La mezcla de cultura, que eran fatales para los pueblos primitivos, era la condición de posibilidad de progreso rápido, al margen de la diferenciación por técnica, como otra forma de progreso; por ejemplo entre pueblos de cazadores, matriarcados agrícolas y recolectores indiferenciados, los cazadores siempre explotan a los sedentarios o bien organizan la simbiosis con ellos. Esto a conducido a civilizaciones arcaicas, como la América Precolombina. Este tipo de síntesis, dirigido y dominado, es el que ha llevado a una civilización superior de donde han salido después las civilizaciones modernas de oriente y occidente. Este doble movimiento de especialización y de síntesis es el que recorre toda la historia de

occidente. A cada síntesis cultural, corresponde un sincretismo particular. Lo esencial en todos los casos es poder aislar las civilizaciones de base, y los tipos espirituales o paradigmas correspondientes.

(ver en que rituales se expresan estos patrones culturales, y bajo que símbolos se plasman sus formas.. eje: los animistas son materialistas y mágicos, y lo plasman bajo la forma material de la sangre.)

En el centro de los ritos y de las ideas está el espíritu. Por ej. En el centro de los rituales y de los mitos de pueblos cazadores está el espíritu de muerte-resurrección. Todas sus representaciones están construidas sobre el esquema de muerte y resurrección. Todas las culturas construyen representaciones mediante mitos arquetípicos que explican las formas actuales de vida o comportamiento. Todo mito tiene su héroe, casi siempre joven y muerto en desgracia.

Los sincretismos históricos muestran: primero que las ideas emparentadas se confunden; segundo que las disímiles quedan yuxtapuestas esperando que sus contradicciones produzcan un día el nacimiento de filosofías que buscarán más allá de las apariencias y de las experiencias en principio abstractas.

En ningún medio todos los individuos están en el mismo grado de integración cultural; para la historia de las culturas solo cuentan las personalidades excepcionales, creadoras de corrientes nuevas. Los genios, no inventan, sino captan relaciones y situaciones que escapan todavía a la conciencia de los otros y actúan sobre la historia, solo cuando aparecen en una coyuntura favorable.

Los factores principales de diferenciación de los resultados son la distancia y la duración. Respecto a la distancia, podemos decir que un contacto demasiado cercano es nefasto, destruye la confianza en los valores tradicionales y en los valores nuevos. El choque es demasiado brutal entre culturas muy diferenciadas. La historia muestra como ejemplo, que las civilizaciones más evolucionadas

mantienen a los "bárbaros" (extranjeros) en la frontera y endurecen las separaciones sociales de clases, castas, etc. Pero con el tiempo los muros no bastaron, y los símbolos míticos o rituales se desparraman, y como ya no están arraigados en el mundo espiritual que les daba sentido, degeneran en el inmoralismo o en la magia, mantienen solo sus aspectos irracionales y los exageran.

La única asimilación verdadera que conduce a un proceso, tiene lugar cuando la distancia permite filtrar las novedades y darles un sentido conforme con la cultura de los que lo reciben.

El tiempo ocupa el mismo rol que la distancia. Con el tiempo, después de un cierto número de generaciones decadentes, se comienza a sentir la necesidad de síntesis, ya que la civilización y el hombre no pueden vivir por mucho tiempo sin una verdadera integración espiritual de los elementos de su cultura. Así es como nacen las filosofías, como principios de conciliación de los contrarios.

Sin embargo entre culturas de un mismo nivel, se han dado verdaderas síntesis, por más divergentes que fueran su estructura espiritual. Cuanto más elevados son los niveles culturales, más lentas son las fusiones, ya que el grado de conciencia es más fuerte con relación a su originalidad y a su personalidad. Dentro de una misma cultura encontramos a su vez distintas capas culturales de cada uno de los subgrupos, quienes comienzan haciendo su propia síntesis.

En el caso de culturas existentes y subdivididas, han sido unificadas por la cultura entrante, si se trataba de un grupo dominante. En cada capa cultural, los problemas de sincretismo, pueden resolverse de manera diferente.

Solo después de la etapa de integración es que las grandes civilizaciones hacen su entrada en la historia.

La fusión íntima de culturas en la historia de las civilizaciones, empieza por las clases inferiores, que gana poco a poco a las clases superiores y presentan la necesidad de una explicación filosófica. Dicho de otro modo, a cada momento dentro de la estructura, y desde diferentes perspectivas surgen nuevas soluciones, a modo de representaciones nacidas de la diversidad de condiciones de contacto, y todas exigen la legitimación, mientras que la necesidad de esta integración cultural, se hace sentir cada vez más, y en muchos casos empujan hacia el relativismo cultural, como solución desesperada, para escapar a la necesidad de una opción.

Las personalidades excepcionales, no se contentan con una solución desesperada, e introducen la gran reforma cultural. La mayoría de estos hombres parece haber discernido lo que había de auténtico en su propia tradición, para colocarlo en el centro de su vida y de su enseñanza, en lugar de buscar conciliar los contrarios de los datos sincréticos. Buda, por ejemplo, se aparta por completo de su medio cultural, rechazando el aparato exterior de la tradición: las escrituras, pero retiene el término especulativo: el peso de los actos y el renacimiento; dando lugar a uno de los sincretismos más complacientes. Y finalmente, pese a su universalismo, permanece absolutamente hindú.

En el caso de Mahoma, él toma elementos ya existentes del cristianismo y del judaísmo. Lo asimila según sus necesidades, haciéndolo resonar con toda la intensidad de su crisis interior, que le permiten tomar conciencia del drama que lo angustiaba. Posteriormente el medio árabe dio a su mensaje un aspecto original: la idea de una misión religiosa.

## **B.2.II-POSTULADOS.**

El modo de análisis será a partir del tratamiento analítico y hermenéutico de los postulados que pasamos a enunciar:

- 1- Los objetivos están dados, y se constituyen en ventajas comparativas corporativas.
- 2- Estrategia es la combinación de los medios posibles, para la consecución de los fines constituidos como objetivo dado, en el contexto dialéctico del conflicto.
- 3- Las estrategias competitivas genéricas son de dos tipos: por costos, y por diferenciación.
- 4- Los modos de diversificación de las empresas son: por desarrollo de nuevas unidades estratégicas de negocios, por fusión, o por ambos; y funcionan como tácticas a las estrategias competitivas.
- 4- El fin que persigue la táctica de diversificación es la optimización de recursos mediante creación de la cadena de valor.
- 5- Todas las unidades estratégicas de negocios de una misma corporación, deben responder a la misma ventaja competitiva, mediante interrelaciones, en tanto herramienta de estrategia empresarial.
- 6- La fusión en escenarios globales produce necesariamente choque cultural, actuando como obstáculo a la ventaja competitiva.
- 8- Cultura es el pathos establecido por consenso como paradigma deseado, en tanto sistema de significaciones compartida entre los miembros.

9- Sincretismo son los procesos de síntesis en la evolución cultural, a partir del choque de culturas diferentes, actuando como condición de posibilidad de la fusión en escenarios globales.

10-Las fusiones fracasan en el 80% de los casos por ausencia de procesos de integración cultural.

El fin que perseguimos en el desarrollo de la investigación, es proveer al mercado de un instrumento de análisis válido y justificado, tanto desde el punto de vista de la rigurosidad argumentativa como desde la casuística, para la iniciación de los procesos deliberativos sobre estrategias de diversificación por fusiones; intentando que en los procesos de toma de decisiones al respecto, se tomen en cuenta los principales factores que actúan como causas del cumplimiento de objetivos. Los aportes, en tanto conclusiones, tienden a constituirse en elementos esclarecedores a modo de herramientas para la alta gerencia.

### **Análisis de los postulados.**

#### **B.2.II.1. Los objetivos como dados.**

POSTULADO N°1- *Los objetivos están dados, y se constituyen en ventajas comparativas corporativas.*

No podríamos entender la táctica de fusión sin leerla a la luz del objetivo corporativo. Esto hace necesario detenerse en su análisis. En la mayoría de los casos, los fracasos en cuanto a la consecución de los objetivos, derivan de una mala interpretación del concepto. En este caso particular de los objetivos, como en tantos otros conceptos fundamentales del marketing y la administración empresarial, se torna sumamente difícil encontrar en libros, tesis, claustros y planeamientos, una definición de lo que es un concepto clave; solo aparecen como supuestos básicos, y el discurso gira en torno a la capacidad de lograrlos o

no. Es así, como podemos encontrar millones de tratados sobre como capacitarse, entrenarse o disponerse –si se quiere- a alcanzarlos, pero en el fondo poco se sabe al respecto. Pareciera que el objetivo es el producto de una libre asociación puramente desiderativa de los gerentes y directores, sin asideros en la realidad, que da como resultado en sus inferiores el recurso a la suerte para cumplirlos.

Mucho se sabe y se habla de la estructura interna, casi gramatical, de cómo componer un objetivo en el plano meramente retórico de su enunciado. Podemos escuchar por ahí una definición, que citaremos a modo de ejemplo, como la siguiente: “Objetivo es la enunciación de la intención, medida y plazo”. Si la analizamos, vemos que es correcta, ya que todo objetivo debe contener la intención que se persigue, en que proporciones se quiere lograrla y que plazo, establecemos para conseguirlo. A partir de ahí, todo es una larga, pulida y retórica explicación de cómo alcanzarlos. Pero nadie parece detenerse a explicar como identifico la intención, el tiempo y la medida para lograrlos; es decir: ¿Están en la cabeza del director? ¿Los invento? ¿Están en la realidad? Parecería que esta última es la más coherente. Y si están en la realidad: ¿Cómo los identifico? ¿Los identifico por pura casualidad? ¿Hay que ser un iluminado para identificarlos? ¿Solo unos pocos gozan con la capacidad sobrenatural de identificarlos? ¿Me los dicta la conciencia?

La necesidad de esclarecer este punto es tan importante, como graves son las consecuencias financieras y sociales de las improvisaciones que se comenten en materia de planes de negocios puramente azarosos.

Vamos a tomar a Aristóteles como marco de referencia y criterio de autoridad para afirmar que los objetivos están dados en la realidad, y que no se delibera acerca de ellos. Nadie tiene que detenerse a pensar cual es el objetivo a cumplir, el objetivo me lo da la realidad misma como un fin, y solo tengo que deliberar sobre como lograrlo, es decir sobre la estrategia (cf: I.1.1.1.).

Vamos ahora a remitirnos al punto I.1.1.2., donde dice:

No deliberamos sobre los fines, sino sobre las cuestiones concernientes a los fines. En efecto, ni el médico deliberara sobre si curará, ni el orador sobre si persuadirá, ni el político sobre si legislará bien, ni ninguno de los demás sobre su fin, sino que, habiéndose propuesto el fin, considerarán el modo y los medios de alcanzarlo, y cuando aparentemente son varios los que conducen a él, considerarán por cual se alcanzará más fácilmente y mejor, y si no hay más que un solo modo de lograrlo, [considerarán] cómo se logrará mediante éste, y éste, a su vez, mediante cuál otro, hasta llegar a la causa primera, que es la última que se encuentra. El que delibera, parece en efecto, que investiga y analiza de la manera que hemos dicho, como si estuviera analizando una construcción geométrica [...] y lo último en el análisis es lo primero en el orden de la generación. Si tropieza con algo imposible, lo deja, como por ejemplo, si necesita dinero y no puede procurárselo; pero si parece posible, intenta llevarlo a cabo. “Posibles” son todas las acciones que parecerían factibles por nosotros mismos, y esto incluye lo que puede ser realizado por nuestros amigos, pues el punto de partida está en nosotros. (Aristóteles, EN, 1112 b 11-28)

Y esto es el principio de la acción estratégica: la identificación del fin como dado, y le elección de los medios, en tanto recursos disponibles. Deliberamos entonces, acerca de la pertinencia de éstos, los medios disponibles, con respecto al logro del fin, puesto previamente como objeto deseado. La conclusión de esta deliberación será la decisión de la acción.

La voluntad se concentra ahora en una meta precisa, de manera que penetra todos los datos que provee la información, sobre los recursos disponibles. La estrategia es entonces, una acción requerida por el agente, en este caso la

empresa, para comenzar a poner en práctica todas las conexiones tanto conceptuales como causales, que conducen al objetivo final apuntado.

Si retomamos lo antedicho en I.1.1.2., sobre el silogismo práctico, la premisa mayor, o de los fines, enuncian lo bueno, en tanto deseo o necesidad, pero desde la perspectiva de una regla o fin general, podría decirse, a modo de paradigma. La premisa menor, o de lo posible, enuncia conocimientos teóricos, sobre hechos empíricos, conectados causalmente entre sí, normalmente bajo la forma siguiente: “si se quiere derretir cera, es necesario calentarla”. Vamos a partir del análisis hecho en I.1.1.1, extrapolándolo al campo específico de la empresa. Un ejemplo de silogismo práctico sobre una decisión de mercado sería: el fin de las operaciones de marketing consisten en ser el número uno en del mercado, y además quiero serlo; tengo los mejores costos, y por consiguiente no la mejor diferenciación, entonces voy a tomar la estrategia de posicionarme por costos, para lograr la mayor participación de mercado posible. Aquí, la premisa mayor sería “tengo que ganar participación de mercado”, la premisa menor “tengo buenos costos y mala diferenciación”, la conclusión “estrategia competitiva en costos”. Notamos que la premisa mayor es un fin deseado, la premisa menor es un análisis de lo posible, es decir un análisis de los medios disponibles que me permitirán alcanzar el fin; la conclusión, es el resultado de la deliberación entre lo que quiero, como fin, y lo que puedo, como medios disponibles para alcanzarlo. Por lo tanto, la conclusión es la decisión misma de actuar, es decir, es la acción, y en esto decimos que en el silogismo práctico, la conclusión se convierte de inmediato en acción. Dicho de otro modo, la acción es el resultado o conclusión, es la estrategia a seguir, en tanto decisión de elección de los medios posibles disponibles para alcanzar el fin deseado, por consiguiente: dado. Y esto a su vez, convierte a la estrategia en objetivo, de ahí que se identifiquen en Porter: ventajas competitivas y estrategias competitivas.

Ahora bien, una vez que sabemos que el objetivo es un fin dado deseado, ahora resta saber que información debo buscar que me remita a ese objetivo. Las

empresas obtiene ese dato de lo que denominaremos: inteligencia en marketing, que no es otra cosa que el análisis de su estructura interna, en tanto recursos, y el análisis del mercado. Nos remitimos a I.2.1 y I.2.2, donde explicamos la matriz FODA y las fuerzas competitivas del mercado. Si consideramos que: la matriz FODA nos permite conocer las fortalezas y debilidades de la empresa; y el análisis de las fuerzas del mercado, las rivalidades a las que se expone en el presente y en el futuro la corporación A partir a ahí cruzamos a modo de campo de fuerzas la información, obteniendo rápidamente nuestro objetivo. Por ejemplo, si mi empresa no posee economía de escala, y el sector es altamente competitivo en costos, mi objetivo será desarrollar calidad y performance para poder competir por posicionamiento de diferenciación, o desarrollar un nuevo segmento. Si quisiera competir con los rivales en costos sin los recursos necesarios, quedaría rápidamente fuera del mercado. Yo tengo que luchar por un lugar en el mercado altamente competitivo o desaparezco del segmento; ahora bien, yo puedo desear querer ser el primero en ventas en un segmento con los mejores precios, pero el objetivo me lo da la realidad, y en el caso anteriormente citado, la realidad me dice que mis debilidades no me permiten ese posicionamiento, pero mis fortalezas en investigación y desarrollo me harían muy competitivo en calidad, y he ahí mi objetivo: buscar posicionarme en un segmento donde mis recursos sean competitivos. Ahora solo me resta: quererlo y buscar el modo de concretarlo.

Para concluir, diremos, con relación al punto I.1.1.3, que los objetivos responden en última instancia a la consecución de un perfeccionamiento, que nos aparece en las corporaciones como meta. Ese perfeccionamiento solo se logra en base al desarrollo de aquellas cosas que cada corporación contiene a modo de esencia. La esencia de una corporación es su identidad, el conjunto de sus valores y de sus defectos; y en perfeccionarlos, tendiendo al bien en tanto fin último de la corporación, actuando siempre el menor mal posible, podemos concluir que las corporaciones alcanzarán su grado de virtud.

Esto lleva la tema central de lo virtuoso en Aristóteles: virtuoso no es sinónimo de lo bueno, en tanto fin deseado, sino que virtuoso es sinónimo de lo mejor, en tanto lo mejor en esta situación, en orden al fin a perseguir y la los medios posibles y disponibles. No siempre lo mejor es lo bueno, sino más bien es el menor mal, dadas las circunstancias (a las que Aristóteles llama extremos). Esto sería, dado un fin a alcanzar, en tanto meta de la deliberación, y en orden al análisis de las circunstancias, en tanto extremos positivos y negativos, la acción será igual a la elección de los medios adecuados o menos malos en orden a lograr el fin.

### **B.2.II.2. Estrategia**

*POSTULADO N° 2: Estrategias son la combinación de los medios posibles, para la consecución de los fines constituidos como objetivo dado, en el contexto dialéctico del conflicto.*

En I.1.2.1 vimos como históricamente el filósofo-legislador se ocupó del diseño de un marco legal orientado a definir los límites de la actividad del poder en el interior de una comunidad política, solo en el ámbito teórico, pero la imagen del "filósofo-consejero" volverá a emerger más tarde, encarnada, por ejemplo, en Carl von Clausewitz, funcionario militar de la monarquía prusiana. Si traducimos esto en términos de organización de empresas, vemos que la figura del consultor intenta ocupar este lugar de saber teórico, al cual criticaremos en sus objetivos desde la postura de Clausewitz.

Enunciamos la posición de los teóricos del estado de naturaleza, donde se hablaba de un estado dominado por la tensión intersubjetiva, la violencia y la guerra, situando al conflicto, como habitualmente considerado como ínsito en la condición natural del hombre. Como se dijo, el estado de naturaleza es, por lo común, definido como una condición conflictiva y belicosa. El fin principal es la autoconservación, pero con ese fin pueden destruir y someter al otro. Sin un poder

común que los atemorice, los hombres viven en guerra potencial, pues su voluntad de luchar es manifiesta, aunque no la actualicen. La amenaza de muerte violenta se vuelve de esta manera omnipresente. Este puede compararse con los sistemas organizacionales verticlaistas, donde se cree que la identidad corporativa se va a instaurar por la sola amenaza de muerte, que en términos del sistema, consiste en la exclusión del grupo de los trabajadores de los procesos de toma de decisiones. Pero vemos que este mecanismo, más que dar resultados acordes a los objetivos, solo logra agravar el conflicto.

El poder de dar, en las organizaciones se concentra en un cuerpo político. De este modo se hace necesario un Leviatán, que custodia la seguridad individual de cada uno de los integrantes de la organización, y garantiza el orden interno de la estructura.

Vimos que para Hobbes, la sociedad tiene como fundamento no la simple expresión verbal de aceptación racional de una norma común a la que se debe respetar, sino apenas su mero como sí. Del mismo modo, el pacto social entre los individuos de una organización, debe configurar un estado de derecho armónico, legitimar su pertenencia y legalizar las relaciones entre los distintos estratos, con el de preservar el orden y lograr los objetivos.

Foucault ha definido dicha institución como un verdadero "pacto de seguridad territorial", aún activo como función de la estatalidad contemporánea. La fuerza particular es entonces absorbida por la ley general, en el caso de la organización constituido por su sistema de justicia.

Pero ello no representa sino un aspecto de la estructura organizacional. En estado de fusiones, el choque cultural no es tanto eliminado por la imposición de la nueva identidad corporativa al mero nivel del discurso teórico. En efecto, por debajo y a los costados de los nuevos códigos de comunicación, subsiste el enfrentamiento;

a nivel "micro", el choque late todavía bajo la figura de lo otro como extraño o bárbaro..

En I.1.2.4., vimos que , la muerte es una amenaza omnipresente en el choque, aunque el verdadero fin del mismo no es la destrucción total en el caso de la fusión, sino la disolución de una identidad corporativa previa establecida, como la apropiación de algo determinado y poseído por otro.

El fenómeno del choque cultural de la fusión, entonces, es definido como una disputa material entre identidades diferentes. Los hombres se enfrentan en tanto defensores de sus hábitos y códigos, esto es, asumiendo el estatuto de extranjeros, y no exactamente como grupo de pertenencia. Por ello, el nuevo integrante deja de representar una amenaza y pierde su carácter enemistoso cuando incorpora los nuevos hábitos y códigos. En lo que respecta a las motivaciones del conflicto, "Se disputa poder, prestigio, ascenso, aumentos o consideración...".

El choque, entorpece la libre circulación de bienes y de información, imposibilitando las cadenas de valor de las interrelaciones que movieron a la fusión, y es la causa fundamental del constante déficit.

Y como garantizar el orden hasta que se produzca la síntesis del sincretismo: mediante el intercambio de bienes entre las UEN, el comercio es una de las garantías para el mantenimiento de la paz.

La norma es una relación, de manera que resulta posible aniquilar una cultura disolviendo su sistema de mitos, hábitos, pautas éticas y criterios de distribución. Y de hecho es lo que se hace, pero se destruye junto con eso la misma empresa que se adquirió, ya que la empresa no es más que su propia cultura en tanto identidad o esencia. La invasión cultural no funda nuevos cuerpos políticos ni crea derechos por el solo hecho de firmarse la venta; sólo el libre consentimiento individual puede configurar un sistema de interrelaciones, y de obligaciones entre

los contrayentes de un pacto. La fusión históricamente destruye la norma en lugar de establecer una nueva; es un criminal en escala mayor, su acto es per se injusto. Todo intento de dominar a otro (sea éste un cuerpo individual o uno político) implica una recaída en el estado natural y, en consecuencia, un fracaso estratégico. En este sentido, la política se repliega y deja su espacio a la fuerza individual.

Algunos creen que la urgente necesidad de acabar con la guerra ha sido lo que condujo a los individuos de ambas partes a integrar la cultura, por tanto, algunos se ven dispuestos a admitir que la amenaza de muerte obró benéficamente.

Despóticamente, empero, los mercados han elegido los choques o enfrentamientos como medio para el desarrollo, posibilitando efectos benéficos.

En el punto I.1.2.5., vimos como en esa contienda las corporaciones no intentan aniquilarse, sino limitarse entre sí al tiempo que buscan definir su propia identidad y, en el mismo movimiento, también la de los otros.

"La lucha a vida o muerte entre los individuos por su reconocimiento mutuo dentro de la nueva cultura, tiene su contrapartida en la lucha general entre las corporaciones en total. Obviamente hay que reconocer que el choque cultural no pone en juego odios personales, sino conflictos políticos.

En el punto I.1.2.6., analizamos el ejército y vamos a retomar este punto para hacer una comparación entre diferentes estilos de organizaciones clasificadas en base a sus estructuras de poder. Vemos que la disciplina en una organización democrática, con estilo de poder participativo, integrado por hombres libres, no se debilita en comparación a la de las organizaciones verticalistas con estructuras de poder autoritario. Muy por el contrario, no hay en los primeros una obediencia ciega sino inteligente, y ello es una gran ventaja para las síntesis de fusiones.

En I.1.2.7. introducimos la visión de Clausewits en contraposición a los escritores militares del iluminismo. Eran los autores iluministas, quienes creían que la propia guerra daba muestras de "progresos" para mejor, adquiriendo formas más elevadas y menos salvajes. La guerra como amenaza individual había desaparecido junto con el estado de naturaleza; ahora, en todo caso, se hallaba en manos de una burocracia especializada, el ejército, que también vería llegar la hora de su disolución. De manera que los asuntos relativos a la estrategia perdieron su relevancia filosófico-política para convertirse en un saber específico y técnico. Y es en este contexto donde aparece Clausewits.

Hasta la época, la geometría fue erigida como modelo al que debía ajustarse la estrategia; ésta llegó a concebirse como una rama aplicada de las matemáticas. El esprit géométrique es un verdadero tópico de la bibliografía especializada, y hasta el día de hoy vemos estrategias queriendo solucionar problemas desde la construcción teórica puramente racional y aislada de los hechos. Los objetivos son puestos, y no reconocidos como dados, y las estrategias puras elucubraciones racionales teóricas sin ningún tipo de asidero en el análisis de lo posible en el ámbito de recursos y situación. Mucho se habla de estrategia, pero poco se sabe de ella. Y si se la aplica se lo hace en el sentido geométrico de las guerras absolutistas.

Mucho se habla también de la estrategia de Clausewitz, pero rara vez se sabe que es y en que consiste su originalidad. Sólo con Clausewitz el factor histórico-temporal pasó a convertirse en dominante. Los escritores iluministas mostraron una obsesión "pitagórica" por reducir sus reflexiones a magnitudes numéricas y lograr con ellas una formalización de su actividad.

En su comparación entre el sistema de conducción de Napoleón y Federico, Delbrück sostiene que éste desarrolló un sistema disciplinario fuertemente coercitivo, mientras que aquél apelaba al orgullo nacional como estímulo para el combate. La diferencia, por cierto, es de carácter político. La guerra absolutista se

basaba en gran parte en la posibilidad de mantener formaciones en bloque que evitara la desertión; mientras que la revolucionaria se centraba en la moral individual y en la convicción política de los soldados. Este mismo paralelismo lo podemos aplicar al campo de las organizaciones, identificando dos modelos: uno autoritario, donde se imponen las normas, y otro donde se genera la acción responsable a partir de la significación de la norma por parte los integrantes.

Al plantear este modelo, hablamos de la necesidad de formar empleados con conciencia de la identidad corporativa con la intención de reemplazar al empleado-maquina, inserto en un engranaje que lo controlaba. Tensando al límite la descripción de la indiferencia del empleado de sistemas autoritarios de poder concentrado -un "animal" para sus jefes como escribió Tocqueville-, y ofreciendo una viva muestra de su falta de compromiso en el cambio, Voltaire afirmó que: "Esas multitudes [i.e., la de los ejércitos] se encarnizan unas contra otras, no sólo sin tener interés alguno en el asunto, sino incluso sin saber de qué se trata". Esto es importantísimo para producir el sincretismo; que las bases deben identificar y significar los objetivos del nuevo modelo como necesarios.

Muchas estrategias de fusión fracasan porque su estrategia se cifra en evitar el choque, porque ella implica entregarse al azar arriesgando en un golpe del destino su empresa y, con él, el pilar mismo de su corporación. Sus integraciones estaba completamente planeadas desde el inicio, y esto es uno de los principales motivos del fracaso, precisamente porque no se tienen en cuenta los cambios que darán los enfretamientos tácticos entre las dos culturas. Una de las máximas de Napoleón, resumía el punto, un osado desafío a los reveses y la voluntad de enfrentar al enemigo: "Uno se empeña en todas partes y después ve".

Vimos también que el papel del "genio" estratega, se ve empaldecido por la posibilidad de matematizar las operaciones y, consecuentemente, de estandarizar, por así decir, su despliegue mediante reglas establecidas (e inspiradas en la mecánica newtoniana). Y justamente por ahí han ido las pocas vías de intento de

lograr reestructuraciones exitosas de fusiones; por estandarizar los procesos. Vemos que los procesos han quedado en manos de matemáticos que manejan el concepto geométrico de la estrategia y no el dialéctico, en el que se inscribe Clausewitz.

En las corporaciones reestructuradas por procesos de reingeniería y estándares, sólo los gerentes menos conservadores fueron capaces de comprender esta revolución en el campo de la estrategia, lo que inmediatamente produjo cambios a nivel táctico y, por supuesto, en la organización logística.

El principal problema con el que se enfrentaban los ejércitos absolutistas para adaptarse al nuevo estilo militar era que ello implicaba abrir las puertas a toda una serie de transformaciones sociales --precisamente aquello que se quería combatir-. Así, por ejemplo, el ejército británico, reflejando la inmovilidad de su sociedad, continuó siendo un ejército tradicional aún después de la derrota de Napoleón. Y esto mismo es lo que ocurre en las corporaciones, aplicar el modelo correcto de estrategia, lo que nosotros damos en llamar sincretismos, implica delegar autoridad, descentralizar el poder, fomentar procesos de toma de decisiones, y sentarse a observar en el paso del tiempo los hechos de choque, los procesos de síntesis y por fin el sincretismo. Tarea que implica renuncia al poder, inteligencia práctica, y tiempo.

Napoleón habría sido ante todo un geómetra, la quintaesencia del general que el siglo XVIII buscaba, pero asociado también a una inspiración de carácter romántico: un genio anárquico por encima de toda regla prefijada. Pero era Napoleón, y las corporaciones solo cuentan con gerentes entrenados en modelos mecanicistas, con carencia absoluta de espíritu romántico.

Clausewitz se dirige principalmente a discutir un sistema militar hiperracionalista que pretende subsumir la práctica en reglas determinadas, dejando de lado la

argumentación histórica, y nosotros nos inscribimos en esa crítica para fundamentar nuestra solución a los problemas de fusión.

Si nos remitimos a lo dicho I.1.2.8., diremos por consiguiente que el esfuerzo de la estrategia de fusión, no se dirigirá entonces a imponer a la racionalidad de la organización, en tanto fusión, un plan acabado, forzando a la realidad a subsimirse a él; sino que se intentará extraer de la complejidad de los hechos, normas de acción que permitan obtener dentro de una hipótesis dada el mayor efecto posible. Es decir, cuando hablamos de los hechos, estamos haciendo referencia a las condiciones particulares que presenta la realidad para esta fusión en particular, con los datos que ofrece el análisis de estas dos culturas, más los datos del mercado en total, más las relaciones de fuerza existentes en la realidad sociopolítica que la rodea a nivel global, más las características de la cultura nacional que la contiene y de la que forma parte.

En la fusión, la teoría no debe ser precisamente la formalización o sistematización de las estrategias, ni tampoco un simple conjunto de lecciones derivadas de su desarrollo; sino la tentativa de construir, apoyándose en la historia de los hechos (análisis FODA de cada una; análisis de las fuerzas de rivalidad del mercado; análisis de sus cadenas de valor y de su posibilidad de interrelación, y análisis de la identidad, códigos y supuestos básicos de cada una de las UEN a fusionar) Estos hechos son las condiciones generales que van a regir todo choque cultural, y más profundamente todavía, la esencia del conflicto entre estos dos grupos humanos.

Vamos a definir la esencia de la fusión, es decir, su naturaleza misma como “el conflicto”. Entonces, la teoría de la fusión, es decir su estrategia, tendrá como principio la comprensión del conflicto. Para esto se utilizará un método de análisis que permita pasar del estudio de las condiciones o hechos generales de la fusión al del fenómeno mismo, es decir al choque de estos hombres en particular; o lo que es lo mismo, del análisis del choque, lo que en términos de teoría de la guerra

Clausewitz llama guerra absoluta, a las relaciones políticas reales que se van dando en los procesos de simbiosis y síntesis, es decir a la guerra real, e inversamente, a modo dialéctico.

La esencia de la fusión nos sitúa de inmediato en su concepto, es decir en la violencia pura desplegando todas sus potencialidades; y el concepto puro de violencia es la “aniquilación”. Todo intento de fusión entre dos culturas diferentes provocará conflicto caracterizado por una voluntad de aniquilar la cultura del otro, como mecanismo de defensa de los propios valores que hasta ayer daban significado a todos los códigos de su entorno de pertenencia, que actuaban como contención ante el desarraigo, y daban sentido a todo su sistema de valores.

Ahora bien, el aniquilamiento puro del otro, es decir del otro en tanto proveniente de una cultura diferente y por lo tanto constituido ahora como amenaza y por lo tanto como adversario, no puede consistir en una simple negación lógica, es decir, en la simple expresión de ignorarlo, de ignorar toda su cultura, intentar que desaparezca por completo y reine solamente la cultura dominante de la corporación adquirente. La negación es una negación dialéctica que engendra el conflicto y deriva de él; y queremos significar con negación dialéctica, que en el intento de negar al otro en tanto aniquilación, se da necesariamente el choque, y en el enfrentamiento también se pierden elementos propios y otros se incorporan del adversario, y se dan procesos de síntesis y simbiosis, y en última instancia se va dando el proceso de sincretismo. Es decir, que cuando el conflicto se desarrolla, es decir, cuando el concepto despliega toda su potencialidad, se transforma en una fuerza que no está ya librada a si misma, sino que existe y se convierte en real mediatamente, es decir mediante antagonistas reales. Vale decir, que ambas culturas pasan a ser antagonicas, y la lucha se da por si sola.

Ahora bien, es la observación de estos antagonismos lo que permite la elaboración de una teoría, en tanto estrategia derivada como conclusión a partir de los observables reales, y tornada en acción. Por lo tanto, la estrategia de la fusión

no pretende decir lo que hay que hacer en cada caso, sino lo que seguirá inevitablemente cuando cada uno de los antagonistas haya tomado sus disposiciones y sus decisiones. Por consiguiente, la estrategia no puede estar en contradicción con la realidad, solo podemos elaborar una estrategia satisfactoria de la “*dirección*” del choque cultural en la fusión, es decir, una estrategia que será útil al objetivo dado, y que en ningún caso se hallará en oposición a la realidad, la cual dependerá solo de una actividad inteligente que la concilie completamente con la práctica.

Concluimos entonces, que la estrategia de la fusión, se refiere a la consecución de los fines, constituidos como objetivo dado y los medios de la acción violenta, en tanto análisis de lo posible a partir de los recursos; trascendiendo el concepto absoluto o conflicto, es decir superándolo mediante sincretismos, contemplando las pérdidas y las síntesis que provocará la negación dialéctica.

La clave está en saber que el choque cultural provocado por la fusión, constituye una situación humana, en la que el hombre es la ocasión y la meta, el fin y el medio; y el conflicto es un enfrentamiento entre dos hombres, entre dos voluntades humanas que buscan el aniquilamiento. Solo si esto se comprende, se podrá elaborar una estrategia capaz de conducir el choque al logro de los objetivos.

La fusión provoca necesariamente el choque cultural, y este es como el comercio, un conflicto de intereses humanos. Las relaciones políticas que se entablen serán la matriz en la que se desarrolle el conflicto, que se esconde en ella como las esencias de los seres vivos en su embrión. Es decir, que la estrategia consistirá en establecer las relaciones políticas que absorberán el conflicto, en tanto voluntad de aniquilamiento de la otra cultura, y lo traducirán en negación dialéctica a otra dirección: el mercado.

El estrategia de la fusión será entonces como el teórico del ajedrez, luego de observar el tablero, establece una serie infinita de combinaciones posibles de acción, pero no podrá escribir una teoría que asegure la victoria.

En el mundo de la corporación real, el choque cultural (o el concepto de la guerra: aniquilamiento) se degrada en una problemática humana, y resulta victorioso el que ha puesto más voluntad, con las fuerzas y las oportunidades favorables, hasta que una nueva situación haga del vencedor un vencido.

La única estrategia de la fusión, será entonces la enumeración de todas las combinaciones posibles a partir de la realidad dada.

En cuanto a la relación entre el choque cultural y la política estratégica de fusión, existe también la relación entre una política absoluta y una política real. Donde la política absoluta está representada por la agresión o voluntad de aniquilamiento hacia el exterior, el competidor exterior, y choque real se convierte entonces en violencia al servicio de la corporación sobre la cual se funda un equilibrio más o menos estable. Recordemos que la vida real no está hecha de violencia pura, esta, si bien es su esencia está contenida en la política.

Pero no es fácil, por lo tanto, develar las fuerzas antagónicas y los movimientos de violencia que actúan en los choques culturales de las fusiones, en tanto sociedades humanas, el enfrentamiento manifiesto, explícito o visible, es una manifestación intermitente de la violencia, y solo aparece esporádicamente; es muy difícil detectar cuáles manifestaciones de la conducta de los grupos obedece a la expresión del conflicto. Por lo tanto, táctica y estrategia, cuentan con reglas que dependen de cada estructura particular y de sus recursos

### **B.2.II.3. Las estrategias competitivas genéricas**

POSTULADO N° 3: *Las estrategias competitivas genéricas son de dos tipos: por costos, y por diferenciación.*

Vamos a remitirnos a los apartados I.2.3 y I.2.4. de la tesis, para argumentar con Porter, que en la guerra por la participación del mercado, existen solamente dos alternativas de estrategia: por costos y por diferenciación; y que toda empresa, tendrá que elegir una de ellas para lograr sus objetivos dados.

En el punto I.2.3.1, describimos liderazgo en costos diciendo que consiste en tratar de alcanzar un posicionamiento exitoso en el sector, compitiendo estratégicamente por costos. Esto implica que toda la organización de la empresa esté orientada bajo la misma estrategia de costos. Vale decir que todas sus operaciones, negociaciones y decisiones, tienen que darse dentro del marco de la variable de optimización por costos. En el apartado I.2.3.2, definimos diferenciación, diciendo que competir en el sector mediante la estrategia competitiva por diferenciación, implica posicionarse mediante diferencias cualitativas o cuantitativas de productos o servicios. Estas deben poder ser percibidas por el mercado como tal para que la estrategia sea exitosa.

Porter, avanzando en su análisis de las estrategias competitivas, en un posterior momento de su estudio, incorpora el concepto de ventajas competitivas, como la ventaja en posicionamiento alcanzada por una empresa, dentro de un sector; mediante la implementación de la “estrategia competitiva genérica”, elegida deliberadamente a partir de la evaluación de sus “oportunidades estratégicas” frente a las “fuerzas competitivas” del grupo de mercado de pertenencia. Según Porter, para la competitividad de la empresa es fundamental la estrategia competitiva genérica que seleccione en el sector en el que opera. Vale decir que ventaja competitiva es el objetivo de la corporación en total, la cual proviene del

análisis previo y se logrará mediante la estrategia competitiva genérica elegida a partir de lo posible.

Porter determina dos tipos de ventajas competitivas, capaces de ser logradas por una empresa en un sector: 1-“liderazgo en costos”; 2- “liderazgo en diferenciación”. Cada una de las estrategias competitivas genéricas es una ruta para alcanzar el liderazgo en una de las dos ventajas competitivas. Sin embargo, la estructura propia de cada sector industrial, por su naturaleza inherente, le determinará el posicionamiento en los mercados generales por costos o por diferenciación.

Concluimos diciendo entonces, que la ventaja competitiva en costo o diferenciación es el resultado de la capacidad estratégica de una empresa al enfrentar las fuerzas competitivas del sector de manera exitosa, mediante la elección correcta de la estrategia competitiva genérica, sobre la base de la identificación de su objetivo, dado como fin por el análisis de la situación interna y externa.

#### **B.2.II.4. Los modos de diversificación**

POSTULADO N° 4: *Los modos de diversificación de las empresas son: por desarrollo de nuevas unidades estratégicas de negocios, por fusión, o por ambos; y funcionan como tácticas a las estrategias competitivas.*

Vamos a redefinir, entonces, diversificación como una de las formas *tácticas* para el logro de la ventaja competitiva, que es meta u objetivo de la corporación en total, y a la cuál se llegará a través de la estrategia competitiva genérica.

No podrá caerse en el error de confundir la diversificación como otra estrategia más para lograr la ventaja u objetivo. Repetimos entonces: la ventaja competitiva

surge como objetivo dado del análisis de las fuerzas competitivas del sector, y de la estructura interna de la empresa. Esa ventaja competitiva aparecerá como la única capaz de lograrse, dadas las condiciones del sector y de la empresa; no pudiendo ser más que de dos maneras: por costos o por diferenciación, quedando solamente por elegir mediante que estrategia se lograra. Y vimos que cabe tres posibilidades: costos, diferenciación y enfoque. Una vez decidida la estrategia mediante la cual se intentará lograr la ventaja, quedará desarrollar las tácticas para poder llevarla a cabo. La diversificación, es entonces, uno de los modos tácticos para hacer viable la estrategia (ya sea esta por costos, diferenciación o enfoque).

Ahora bien, ¿cuándo usaremos la táctica de diversificación?, Como veremos más adelante, en otro postulado, se usará en los casos en que las empresas necesiten optimizar sus recursos para poder alcanzar el objetivo. Por ejemplo: llenando capacidad ociosa mediante la diversificación por fusión, que le permita optimizar costos, para lograr su ventaja competitiva; o aumentando la cadena de valor, mediante la diversificación por fusión o desarrollo con unidades de negocio que permitan intercambios en investigación y desarrollo, allanando el camino al objetivo de la corporación en tanto ventaja competitiva en diferenciación.

Una vez establecido que el camino de la diversificación es la alternativa viable, para que la estrategia alcance el objetivo dado, en tanto ventaja competitiva, quedará restar cual de los modos de diversificación será el más apropiado. Estos modos de diversificación pueden ser: por desarrollo *interno*; por *adquisición* de nuevas unidades de negocios.

Estas diversificaciones de nuevas unidades de negocios, pueden llevarse a cabo bajo los siguientes modos: en el mismo sector y segmento; en el mismo sector pero diferente segmento; en un sector diferente. Todas ellas pueden darse dentro de la misma nación, o en mercados globales.

Las diversificaciones *internas* surgen como procedimiento táctico para la optimización de los factores y recursos existentes en pos del posicionamiento competitivo, tendiente a crear o aumentar la cadena de valor. Esto significa que la compra de empresas debe darse en vistas a una factible interrelación de las cadenas de valor, para la optimización de los factores y recursos.

La diversificación dentro de un agrupamiento, o la que amplía el agrupamiento, es propensa a estimular nuevas formas de competir a medida que entran en juego técnicas y recursos complementarios. La diversificación interna facilita la transferencia de técnicas y recursos, bastante difícil de lograr cuando se adquiere una empresa independiente con su propio historial y modo de funcionar. La incorporación interna tiende a aumentar la tasa general de inversiones en la creación de factores. También hay un intenso compromiso en pos del éxito en la diversificación en campos estrechamente relacionados, debido a las ventajas que se derivan para la empresa base y al efecto sobre la imagen societaria general. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg.749)

Definimos entonces *adquisiciones* como la táctica implementada por una corporación para lograr el posicionamiento competitivo, mediante la compra de unidades de negocios.

Ahora bien, la diversificación, en tanto táctica de estrategias competitivos genéricas, requiere, como nos referimos en el apartado 1.2.6, de la *estrategia empresarial*, como la actividad de Gerenciamiento de corporaciones diversificadas, en tanto Gerenciamiento del total de sus UEN en orden al logro de la ventaja competitiva de la corporación en total.

La estrategia empresarial se dedica a determinar: 1-que modelo de diversificación conviene a la corporación, en orden a lograr la ventaja competitiva dada como

objetivo, y que responda a su vez a la estrategia competitiva elegida en base a la optimización de recursos; 2-en que áreas o sectores debe diversificarse la corporación, para lograr optimizar o crear cadena de valor mediante interrelaciones; 3-como deben ser gerenciadas las distintas UEN para lograr la ventaja competitiva corporativa. Para esto tendrá en cuenta: identificación de las UEN ya existentes; selección de UEN esenciales que vayan a constituir la base de la estrategia empresarial; creación de estrategias de Gerenciamiento horizontal para facilitar interrelaciones; buscar oportunidades de diversificación que permitan compartir actividades, y lograr transferencia de conocimiento.

Intentamos dejar en claro, que la estrategia empresarial, no es la estrategia de la corporación (que ya hemos visto en apartados anteriores) sino que responde a la alternativa táctica para lograrla. De ahí su carácter de contingencia. No obstante, la estrategia empresarial, actúa como estrategia tendiente a conseguir el fin de la corporación, y por consiguiente para definirla, debemos hacerlo (cf: IV.1.1.) en orden a las premisas que nos determinan: primero el objetivo dado en tanto fin; segundo los recursos posibles para lograrlo.

Toda estrategia empresarial eficaz se basa en una serie de premisas. Estas son hechos incuestionables sobre la diversificación. No pueden alterarse y, cuando no se tienen en cuenta, explican en parte porqué fracasan tantas estrategias empresariales. (M.Porter, “De la ventaja competitiva a la estrategia empresarial”)

En orden a la identificación del objetivo dado, y a las posibilidades, el criterio que se utilizará para decidir la forma de gerenciar la diversificación por fusión, podrá ser por: *Gestión de cartera*, se basa en la diversificación por adquisición (estas pueden no pertenecer al mismo sector, pero es necesario limitarlas a áreas interrelacionadas); *reestructuración*, las UEN adquiridas, no tienen porqué estar relacionadas a la actual cartera de negocios, pero sí tiene que tener un potencial de realización; *transferencia de conocimientos*, es la adquisición de UEN con el

fin de facilitar las interrelaciones para incrementar la cadena de valor (es la más permeable a lograr la ventaja competitiva de la corporación en total); *actividades compartidas*: se basa en la posibilidad de compartir actividades de la cadena de producción, (es, según Porter, altamente positiva, ya que reduce costos y aumenta diferenciación).

#### **B.2.II.5. El objetivo de optimización recursos.**

POSTULADO N°5: *El fin que persigue la táctica de diversificación es la optimización de recursos mediante la creación de la cadena de valor.*

En el punto I.2.5.1., nos referimos a la cadena de valor y ventaja competitiva. ¿Porqué cadena de valor? Porque propone ver la interrelación de estas áreas estratégicas, no como simple ensamble de un proceso sino como una cadena de valor que se va formando a lo largo de todo el proceso, si en cada área en particular se persigue el valor que le es inherente. Y para saber cuál es el valor que debe crear, debe compararse con los competidores, y en orden a la estrategia competitiva genérica de la empresa, hacer los esfuerzos necesarios en costos o diferenciación, según corresponda, para crear un valor. La cadena de valor, no solamente comprende las áreas estratégicas internas de la empresa, sino que comprende también los grupos vinculados al total del proceso, como ser: proveedores, competidores y públicos.

En el punto I.2.5.1.1., ampliamos este concepto refiriéndonos a las actividades primarias. Enunciamos y analizamos como tal: *logística interna*, en tanto almacenamiento y control de insumos; *operaciones*, como transformación de insumos; *logística externa*, como almacenamiento y logística de distribución; *mercadotecnia y ventas*, como política de precios, promoción, venta; y *servicio*, como prestaciones de posventa. En el punto 2.5.1.2, analizamos las actividades

de apoyo, a saber: *investigación y desarrollo*: en tanto (Know how) tecnología, investigaciones de mercado, procedimientos; *administración de recursos humanos*, como búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo, sistemas de compensaciones, personal (tanto de actividades primarias como de apoyo). Al respecto citamos el siguiente párrafo como punto relevante al sincretismo cultural:

La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel de determinar las habilidades y motivaciones de los empleados y el costo de contratar y entrenar. En algunos sectores sostiene la clave de la ventaja competitiva. (M. Porter, *Ventaja competitiva*, pg. 60)

#### **B.2.II.6. Unidades estratégicas e interrelaciones.**

POSTULADO N°6: *Todas las unidades estratégicas de negocios de una misma corporación, deben responder a la misma ventaja competitiva, mediante interrelaciones, en tanto herramienta de estrategia empresarial.*

En el punto 1.2.5.2, definimos a las interrelaciones como a la herramienta de Gerenciamiento de la estrategia empresarial, para alcanzar la ventaja competitiva, en empresas con más de una unidad de negocios. Dicho de otro modo: son oportunidades para reducir costos o aumentar diferenciación, en empresas con portafolio de negocios.

Las interrelaciones se producen entre las unidades de negocio de una empresa, relacionando las áreas que integran la cadena de valor de una unidad de negocio, con áreas de otra unidad de negocio, siempre y cuando existan similitudes entre las áreas,

Las interrelaciones entre las unidades de negocios son los medios principales por medio de las cuales una empresa diversificada crea valor, y así proporcionan los cimientos para la estrategia empresarial. (M.Porter, *Ventaja Competitiva*, pg.21)

En I.2.5.2.1.señalamos dos tipos de interrelaciones: hablamos de tangibles porque refieren a áreas de producción, ya sea operativas en sí mismas, u operaciones de logística; en I.2.5.2.1.2.; hablamos de las interrelaciones intangibles, como transferencia de conocimiento, en tanto como administrar un proceso de: producción, mercadotecnia, logística, compras, etc. Dicho de otro modo: es la transferencia de know how entre cadenas de valor separadas, de distintas unidades de negocios. Transfieren habilidades genéricas, que permiten aumentar diferenciación o bajar costos.

Nos referimos ahora al punto I.2.5.3., donde analizamos estrategia horizontal, como la forma estratégica de Gerenciamiento para empresas diversificadas, capaz de alcanzar la ventaja competitiva de la empresa en total; sin perjudicar las estrategias competitivas de cada unidad de negocios, sin interferir en los mecanismos de administración descentralizada, y abasteciéndose de las oportunidades y beneficios en costos y diferenciación que aportan las interrelaciones de cadenas de valor.

La estrategia horizontal es un conjunto coordinado de metas y políticas a través de unidades de negocios distintas pero interrelacionadas (...) para una empresa diversificada. No reemplaza ni elimina la necesidad de unidades de negocios separadas y/o estrategias de las unidades de negocios (...) proporciona la coordinación explícita entre las unidades de negocios que hacen a la estrategia corporativa o de grupo más que la suma de las estrategias de unidad de negocios individuales. Es el mecanismo por el cual una empresa diversificada aumenta la ventaja competitiva de sus unidades de negocios. (M.Porter, *Ventaja competitiva*, pg.334)

La estrategia horizontal es la forma exitosa de estrategia corporativa competitiva, de gerenciar empresas diversificadas, con estructuras organizadas en base a ventajas competitivas como objetivo de mercado. *Coordina* metas (en tanto ventajas competitivas buscadas en el sector) y estrategias (en tanto estrategias competitivas genéricas elegidas para alcanzar la ventaja competitiva del sector) de las unidades de negocios relacionadas

Se confunde la estrategia empresarial con administración de portafolios. Pero no es lo mismo: estrategia empresarial es Gerenciamiento por estrategia horizontal para lograr ventaja competitiva de la empresa en total; administración de portafolio deriva en que cada unidad de negocio busque su propia ventaja competitiva, siguiendo su propia estrategia competitiva, perdiendo la posibilidad de optimizar las oportunidades que brindan las interrelaciones de cadena de valor.

Para formular la estrategia empresarial horizontal tomaremos en cuenta, los siguientes pasos:

a-Identificación de las interrelaciones tangibles.

b-Ver interrelaciones tangibles fuera de la empresa.

c-Identificación de posibles interrelaciones intangibles.

d-Identificación de las interrelaciones del competidor.

e-Ponderar la importancia de interrelaciones para la ventaja competitiva de la empresa.

f-Desarrollar una estrategia horizontal coordinada para lograr y aumentar las interrelaciones más importantes.

g-Coordinar posturas estratégicas competitivas genéricas de las unidades de negocios interrelacionadas.

h-Distinguir las metas de las unidades de negocios.

i-Determinar estrategias competitivas genéricas coordinadas ofensivas y defensivas frente a competidores.

j-Explotar interrelaciones intangibles mediante programas de intercambio de conocimiento.

k-Diversificarse solo para fortalecer las interrelaciones importantes o crear nuevas.

l-Vender las unidades de negocios que no tienen interrelaciones de importancia.

o-Crear mecanismos organizacionales para la implementación de la coordinación horizontal.

En el punto I.2.5.3.1., hablamos de procedimientos organizacionales, sosteniendo que en una corporación diversificada, es necesaria una estrategia de administración horizontal como suplemento de la vertical. Aclarando que la administración horizontal no desplaza a la descentralización vertical, sino que la complementa.

#### **B.2.II.7. Choque cultural.**

*POSTULADO N° 7: La fusión en escenarios globales produce necesariamente choque cultural, actuando como obstáculo de la ventaja competitiva.*

Para definir el siguiente postulado, es necesario remitirnos primero al punto I.2.7.ss., donde definimos *ventaja comparativa*, como la ventaja de posicionamiento lograda por una empresa o sector, en escenarios globales. Hablamos como hoy los sectores se conforman en mercados mundiales, lo que hace que puedan tener disponibilidad de todos los factores de producción, bajo las mejores condiciones de costos y diferenciación (ventajas competitivas), no solamente por el desarrollo tecnológico de factores competitivos, sino en la medida en que una empresa del sector, tenga su base operativa diseminada por varias naciones (mediante: plantas de producción, plantas de ensamble, y centros de IyD). Esto hace que un sector de una nación pueda no tener ventaja comparativa, pero una empresa globalizada del mismo sector sí la tenga en escenarios mundiales.

De lo anterior debemos remitirnos necesariamente a I.2.7.4.1., donde hemos analizado lo que Porter da en llamar: condiciones de los factores . Porter señala, que las naciones que alcanzaron ventaja comparativa, han creado los factores más importantes; agregando que se crean con más rapidez y eficacia de lo que tarda otra nación en usufructuar sus recursos dados. Los factores deben ser especializados en orden a las necesidades de los sectores con posibilidades de ventaja comparativa internacional, y no especializados en cualquier dirección.

Contrariamente a lo que dice la sabiduría convencional, el disponer simplemente de una población activa, con formación general secundaria o incluso universitaria no presenta ninguna ventaja competitiva en la moderna competencia internacional (...) un factor debe estar altamente especializado en las necesidades particulares de un sector. (M.Porter, "La ventaja competitiva de las naciones", pg. 180)

A partir de lo dicho, debemos adentrarnos en analizar en I.2.7.4.4. la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, donde hablamos de las condiciones que

rigen en el modo de crear, organizar y gestionar empresas en una nación, así como de la competencia interna. En dicho caso, la estrategia debe contemplar que los objetivos de las empresas e individuos difieren notablemente de país a país; y estos objetivos reflejan las características de los mercados nacionales, y los usos en cuanto a las retribuciones de los ejecutivos.

Entramos aquí en un campo muy específico y significativo como lo es el de las *metas*, si bien estas se mueven en un plano de meta lenguaje socio/cultural, o en términos éticos a nivel de supuestos básicos, influyen notablemente en la dirección que se le dé a la visión. No deberían influir en los objetivos, ya que estos son dados por el análisis de las fuerzas del mercado y el análisis interno de la empresa.

Las metas de la compañía se determinan más adecuadamente por la estructura de la propiedad, la motivación de los propietarios de los recursos propios y de los recursos ajenos, la naturaleza de la gestión societaria y los procesos de incentivo que conforman la motivación de la alta dirección. Las metas de las sociedades que cotizan en bolsa reflejan las características de los mercados públicos de capital.  
(M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg. 160)

Por último, debemos tener muy en cuenta un factor determinante en el choque cultural, dado en la importancia del papel de los accionistas en la influencia sobre las metas.

A partir de lo dicho, ya podemos señalar, con carácter de importancia, los problemas que suscita la interrelación entre unidades de negocios de culturas diferentes (ya sea por compra o adquisición); y mencionamos que es un tema poco considerado por los investigadores del área.

La cooperación puede ser muy difícil de lograr entre unidades de negocios que tienen diferentes culturas. Las diferencias culturales relevantes incluyen cosas como normas de comportamiento impersonal, terminología y filosofía de negocio básica. Estas diferencias pueden inhibir la comunicación y hacer las relaciones de trabajo difíciles de negociar y mantener. (M.Porter, *Ventaja competitiva*, pg. 403-404)

Los gerentes corporativos y los gerentes de las unidades de negocios, son también negativos respecto a la interrelaciones de unidades culturalmente diferentes. Ven las interrelaciones como amenazas a la cultura diferente que hizo el éxito de la unidad de negocio

#### **B.2.II.8. Cultura**

POSTULADO N° 8: *Cultura es el pathos establecido por consenso como paradigma deseado, en tanto sistema de significaciones compartida entre los miembros.*

En el punto I.3.1, nos referimos a la paideia, como el pathos o comportamiento social/cultural, establecido como lo bueno, a modo de fin dado, por consenso, en una cultura determinada. Dicho de otro modo, paideia es la propia cultura y sus fines. Por consiguiente, la cultura de una corporación puede definirse como el lugar donde está el fin dado. Esto se explica si recordamos que el fin en tanto objetivo, está en la misma realidad, en tanto combinación de sus variables internas, externas y de rivalidades de mercado, y que además aparece como un corpus de paradigmas y normas aceptado y deseado por la comunidad que la integra y que al mismo tiempo le da sentido a los rituales y mitos del grupo de pertenencia. Todo esto en su conjunto es lo que daremos en denominar paideia, si

se nos permite traspolar este término a la corporación. Vamos a hablar entonces de paideia, como lugar cultural donde buscar los fines dados, que actúan como objeto de deseo de las acciones, y en orden a los cuales se realiza la deliberación y la elección. Conocer el pathos, es conocer los fines dados. De ahí que la virtud es para Aristóteles, entonces, la realización práctica de la norma. Es decir, la acción es el producto de la deliberación ante los fines dados deseados, en tanto paideia, de los medios posibles para alcanzarlo; si esta elección se hace en orden al menor mal en cada situación, entonces hablamos de virtud o acto moralmente virtuoso.

Ahora bien, en una cultura, la norma es el aspecto teórico de la práctica corporizada en la costumbre (éthos). Esto significa, que la norma, es el modelo ético de conducta, en una cultura determinada. Vale decir, que la norma se enuncia como tal luego de la incorporación mediante el hábito y la práctica de las conductas que forman la identidad de la empresa, y no al revés. Repetimos: la norma, en tanto paradigma es posterior a la conducta ética y no al revés. Con lo dicho queda demostrado que pretender imponer patrones de conducta a modo de paradigmas, a una cultura ya dada para tornarla a una nueva identidad es un imposible. Solo podrá avanzarse desde la misma estructura de sus comportamientos éticos, en tanto conducta, hasta una nueva norma o paradigma, como camino a una nueva integración cultural en la fusión. Una vez establecido como paradigma, es entonces el fin dado, indiscutido, que se presenta a su vez como paradigma de acción. La fusión, por tanto, llegara a concretar el modelo del ethos o paradigma, luego de afianzarse en la práctica como lo bueno.

Pasaremos a definir incultura. Esta no se trata de la ignorancia de la silogística en general, sino de la carencia de una capacidad más universal y más flexible al mismo tiempo, que consiste en saber a ciencia cierta cuáles son las respuestas que satisfacen las expectativas abiertas por la pregunta porqué. Y estas respuestas, son los fines deseados, que atraviesan el pathos.

Podríamos en principio, definir “cultura” para la fusión, como un sistema de solución a todos los problemas concretos de la existencia en condiciones de fusión e integración.

En I.3.2., hablamos de cultura organizacional, donde Robbins define cultura, como un sistema de significados compartido entre los miembros. Esta definición, la hará extensiva a la organización, marcando las distintas variables que se originan en ella, y sus interrelaciones con sistemas más amplios que la incluyen.

Hablamos de *institucionalización*, como el proceso por el cual una organización adquiere vida propia, independiente de la de sus miembros; afirmando que es aquí, cuando adquiere inmortalidad. Este proceso opera para generar un conocimiento común entre los miembros acerca del comportamiento apropiado y significativo. Cuando este proceso se lleva a cabo, estamos entonces en presencia de la *cultura organizacional*, como percepción común entre los miembros, de un sistema de significaciones compartida. Podríamos concluir, que el proceso de fusión se da verdaderamente cuando se establece la institucionalización de la cultura.

A su vez, esta cultura organizacional, se divide en: cultura dominante y subculturas. *Cultura dominante*, expresa los valores centrales que son compartidos por la mayoría de los miembros; *subculturas*, son las mini culturas, que se dan dentro de la organización. Estas última, generalmente se definen por la designación por departamentos y por la separación geográfica; y tienden a desarrollarse para reflejar problemas. Las subculturas, incluyen los valores centrales de la cultura dominante, agregando los valores adicionales específicos de los miembros de ese departamento o área. El primer escalón, por lo tanto en los procesos de fusión cultural, serán la autogénesis de subculturas, a partir de las dos culturas en choque.

Por otra parte, la cultura organizacional de las fusiones, además de padecer las interrelaciones con las subculturas que esta misma provoca, también se interrelaciona con la cultura nacional. Por tanto, que la cultura nacional, debe ser tomada en cuenta para hacer pronósticos razonables acerca del comportamiento organizacional que va a tomar el sincretismo cultural de la fusión, dados los diferentes países. No obstante aclaremos que la cultura nacional tiene mayor nivel de impacto que la cultura organizacional, y que de alguna manera interviene en las ventajas comparativas de la corporación adquiriente.

En el punto I.3.2.1. , hablamos de las funciones de la cultura en la organización. La primera función de la cultura organizacional, es definir fronteras, creando distinciones entre la organización y las demás organizaciones con las que compite o interactúa. Estas fronteras serán el segundo escalón en el proceso de fusión. La segunda función, será transmitir un sentido de identidad, facilitando la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Esta constituye por tanto el momento de la síntesis en la fusión, a partir de la cual damos por concluida de manera exitosa la integración.

En el punto I.3.2.2. , hablamos de la cultura como desventaja; la principal desventaja que presenta la fusión de cultura organizacional, es que puede constituirse en una fuerte barrera contra el cambio, entendido esto como procesos reaccionarios de los grupos frente a las propuestas de innovación y reestructuración. Esto acontece, cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos nuevos valores, provenientes de innovaciones, que favorecerán la actividad de la organización. Las culturas fuertes, terminan por imponerse, y limitan los valores y estilos a ser aceptados, pero esta imposición no consigue una verdadera fusión sino un transitorio y mal habido status quo.

Otra de las barreras, es la barrera hacia la diversidad, es decir, hacia individuos con fuertes diferencias con la mayoría. Estas diferencias pueden ser: raciales, étnicas, genéricas, idiomáticas, ideológicas, idiosincráticas. Cuando nuevos

individuos entran a una organización por características deseables determinadas, para la organización, muchas veces éstas son aplacadas por la cultura fuerte. La mayoría se vuelven insensibles a la gente que le es diferente, dando inicio a un largo proceso de sincretismo.

#### **B.2.II.9. Sincretismo**

*POSTULADO N° 9: Sincretismo son los procesos de síntesis en la evolución cultural, a partir del choque de culturas diferentes, actuando como condición de posibilidad de la fusión en escenarios globales.*

En el punto I.3.3. partimos del concepto de que los sincretismos son procesos de síntesis en la evolución cultural a partir del choque de culturas diferentes. Vale decir, que en una corporación donde se de una diversificación mediante fusión, necesariamente estaremos frente a un proceso de sincretismo. La ilusión de que las culturas se integran por si solas, con la sola unión natural de sus áreas por procesos de reingeniería sistematizados, es una falacia del sistema de reorganización. La unión cultural es un concepto inválido como tal, no así la dialéctica de integración de las diferentes culturas mediante síntesis históricas, es decir en un tiempo no inmediato.

Los cambios culturales que se manifestarán en cada una de las culturas en choque, están dados por las simbiosis producidas entre sus elementos o factores comunes al nivel de creencias subyacentes, y por procesos de síntesis entre elementos en discrepancia. Esto significa, que atravesarán procesos de simbiosis, es decir de unión, dados en: cada una de sus áreas empresariales; en cada uno de sus factores de producción; en sus estrategias competitivas; en cada uno de sus esquemas organizativos, gerenciales, y políticos. Pero estas uniones, de las

que se ocupa per se la reingeniería, no llega en sus métodos de búsqueda e implementación a espacios culturales subyacentes. En estos espacios los procesos no son simbióticos (es decir de mera unión por decisión de la gerencia), sino que los procesos son de síntesis.

Vamos a definir que se entiende por elementos subyacentes, son aquellos elementos que integran la identidad de la corporación en su núcleo más esencial; son los componentes de la esencia corporativa. Vamos a mencionar aquí esquemas de: poder; política; conducta ética; sistemas de comunicación; y sistemas de justicia. Los denominamos subyacentes, porque actúan a modo de supuestos básicos, es decir a nivel de creencias, donde raramente se pueden enunciar de manera consciente, y que casi siempre se denotan detrás de la escala de valores culturales de la corporación, a modo de juicios de valor. Estos elementos subyacentes son propios de cada cultura y hacen a su diferencia cualitativa; es decir, las hace únicas e intransferibles. Es el ser de la cultura, es la misma identidad corporativa.

Si nos apoyamos en el término “intransferible” del párrafo anterior, llegamos al conflicto de la fusión, ya que los componentes subyacentes o si queremos los supuestos básicos o sistema de creencias, no pasarán de una cultura a otra, ni de la cultura dominante a la inferior, sino que entrarán en choque hasta lograr la síntesis entre: los elementos que sobrevivirán como comunes a las dos culturas, y los que resistirán al enfrentamiento descartando a sus contrarios. A esto último damos en llamar sincretismo. Es decir, que los procesos de sincretismo, son procesos que actúan desde lo más esencial de la cultura misma, desde su identidad, o dicho de otro modo, desde el cuestionamiento de sus primeros principios identificadorios como grupo cultural.

La crisis que provoca el cuestionamiento de todos estos principios que hasta ayer eran el paradigma de la organización, o dicho de otro modo, la identidad corporativa de cada una de las culturas en fusión, en apariencia parecen ser

solucionada con la sola incorporación de nuevos modelos mediante modernos métodos de capacitación, pero en realidad actúan por debajo de la estructura impidiendo el cambio o para ser más precisos: la fusión. Si no se atiende a estos sincretismos, a modo de dirigirlos, derivan a largo plazo, en un fracaso de la estrategia de diversificación, aunque en el corto plazo aparezcan como un nuevo orden establecido, es decir un mero status quo. Pero no se puede olvidar que la dirección en la evolución de los procesos simbióticos, puede ser progresiva o regresiva.

Cuando se trata de realidades tan complejas como las estructuras culturales de las organizaciones, fenómeno donde interviene el *espíritu* (al que anteriormente dábamos en denominar esencia, y que ahora nombraremos en términos hegelianos), se da una red compleja de: creaciones, pérdidas, redescubrimientos, síntesis, ideas y símbolos, propias de cada caso en particular. En términos de comportamiento organizacional, podríamos denominar al espíritu, como identidad corporativa, o principio paradigmático. La pregunta que se hará el lector seguramente es la siguiente: ¿Si el espíritu de cada cultura actúa por debajo del status quo, a modo de mano invisible, manifestándose al final de los tiempos, cómo podemos entonces intentar movimientos tácticos en la consecución de los objetivos estratégicos de las corporaciones mediante la fusión, siendo esto algo tan misterioso que pareciera tener vida propia y que puede conducirnos con lentitud al fracaso del cual no se retorna? Es verdad que estamos en presencia de un tema sumamente delicado, y la historia de los movimientos corporativos de las últimas décadas nos sirven a modo de casuística como elementos de comprobación. Pero quédese tranquilo el lector, sabiendo que si la decisión táctica de la fusión, contiene en si misma la conciencia del proceso sincrético puede contenerse y aun más: dirigirlo.

Veremos que la tarea es posible, ya que la función de la investigación de este tipo de evoluciones culturales corporativas es describir situaciones históricas del pasado inmediato, y registrar la sucesión de sus cambios. Se trata por tanto de descubrir primero, la evolución de cada cultura a fusionar en particular, fuera de

todo esquema preconcebido, mirando más atentamente el hecho y los documentos en su contexto. Lo que no puede hacerse es querer producir la simbiosis de manera favorable sin atender a los cambios que necesariamente a nivel de choque de culturas se darán.

Para empezar, no juzgaremos la dinámica de una fusión cultural, por sus momentos de crisis, y hay que estar atentos. Se tomaran las culturas tal como están en su momento de origen, es decir, antes de la fusión. El momento de contacto con otras culturas, es el momento de crisis, y de incomprensión. Luego de la fusión, será tarde, porque el choque actuará a modo de obstáculo epistemológico para la comprensión del proceso.

Debemos situar primero a las instituciones en el conjunto de la cultura y de sus relaciones mutuas, de esta manera se observa que lo que hace original a una cultura, lo que constituye su esencia, su identidad, no es el conjunto de sus elementos, sino la orientación espiritual que tienen.

La evolución en las culturas organizacionales por fusión, es siempre una forma de sincretismo. Es decir, solo se evoluciona permitiendo los procesos de sincretismo, y no intentando evitarlos o prohibiéndolos. No es el dinamismo interno de ideas o rituales, lo que provoca el progreso o el retroceso, sino que es el encuentro, el choque, la necesidad de tomar posición lo que da una nueva figura a las organizaciones con el advenimiento de una nueva cultura. Esto significa, que toda metodología destinada a rescatar elementos comunes en el ámbito de la creencia o supuestos básicos subyacentes, mediante métodos de aprendizaje, capacitación o sinergia, son inútiles a los fines de integrar culturas. Solo permitir el choque, dará en el tiempo el sincretismo o mejor dicho la nueva identidad cultural de la fusión.

En un proceso de sincretismo, los momentos privilegiados son: el término de la evolución, es decir hacia donde se dirigen, su meta; y el principio de su historia,

que deja ver a que experiencia humana responde su origen, es decir su misión. Tener clara la meta e identificada su experiencia cultural de origen, da como resultado una evolución exitosa. Pero hay que estar dispuesto a la pérdida que necesariamente se dará en el choque.

Contamos con un lamento contundente para justificar nuestra argumentación, dando por tierra con cualquier especulación del plano meramente administrativo empresarial: la historia de las civilizaciones. El sincretismo cultural, es la forma de civilización más frecuente, y se llevó a cabo poniendo en común las técnicas y las cualidades culturales particulares. La mezcla de cultura, que eran fatales para los pueblos primitivos, era la condición de posibilidad de progreso rápido, al margen de la diferenciación por técnica, como otra forma de progreso. Podríamos citar como ejemplo de la antigüedad: de la caída de imperios como el romano en occidente por derrumbamiento de sus barreras culturales; y las grandes culturas dominantes de oriente. Como ejemplos modernos, podríamos citar la invasión cultural oriental a Norteamérica, o los golpes de estado de capitales en Latinoamérica. Todos ellos ejemplos de choques culturales sin enfrentamiento armado. ¿Exitosos? El espíritu aún está cabalgando.

Este doble movimiento de especialización y de síntesis es el que recorre toda la historia de occidente. A cada síntesis cultural, corresponde un sincretismo particular. Lo esencial en todos los casos es poder aislar las civilizaciones de base, y los tipos espirituales o paradigmas correspondientes. ¿Y en una fusión corporativa del mundo globalizado, puede darse el éxito de manera programática, actuando sobre los procesos de síntesis, evitando el fracaso? A eso apunta nuestra conclusión.

Por ahora vamos a seguir avanzando en cuanto a los elementos de sincretismo. Hablaremos ahora del rol de los individuos en los procesos de choque. En ningún medio todos los individuos están en el mismo grado de integración cultural; algunos han incorporado de manera exitosa los paradigmas culturales, otros están

en proceso de hacerlo, y otros se mantienen siempre al margen de la incorporación. Pero para la historia de las culturas solo cuentan las personalidades excepcionales, creadoras de corrientes nuevas. Los genios, no inventan, sino captan relaciones y situaciones que escapan todavía a la conciencia de los otros y actúan sobre la historia, solo cuando aparecen en una coyuntura favorable. Y estos son los individuos que actuarán como factor clave en la síntesis de fusión; sobre ellos trabajaremos, y a partir de ellos produciremos el choque y el cambio hacia la evolución.

Observamos que la historia muestra como ejemplo, que las civilizaciones más evolucionadas mantienen a los "bárbaros" (extranjeros) en la frontera y endurecen las separaciones sociales de clases, castas, etc. , a modo de protección de la invasión cultural. Esta defensa la hace a partir de crear y fortalecer rituales y mitos entre el grupo de pertenencia. En una corporación, encontramos los mismos elementos, mitos y rituales atraviesan a la estructura como herramientas de construcción de homogeneidad cultural. Si quisiéramos conocer esta cultura, deberíamos participar casi de modo pragmático en sus rituales para poder decodificarlos, aunque esto lleva mucho tiempo. Entender códigos y creencias es la fase final del proceso de integración. Pero solo desde ahí se puede comenzar a comprender su escala de valores, su sistema real de poder, sus relaciones políticas y su sistema de distribución de justicia (es decir, que elementos son considerados como bienes y cuáles son sus criterios distributivos, siguiendo la teoría de las esferas de Walzer).

Así como ocurre en los ejemplos históricos ocurre en los casos corporativos: en procesos de sincretismo los muros no bastan, y los símbolos míticos o rituales se desparraman, y como ya no están arraigados en el mundo espiritual que les daba sentido, degeneran en el inmoralismo o en la magia, mantienen solo sus aspectos irracionales y los exageran. Vamos a traducir este concepto dentro del marco de la fusión corporativa, sosteniendo que al igual que en los procesos de sincretismo histórico, el choque de dos culturas, termina por derribar elementos también de la

cultura dominante, lo cual indica que no se da, como ilusoriamente se cree, una absorción de la cultura de la unidad comprada por parte de la adquiriente, sino que ambas padecen las consecuencias del choque y de los procesos de síntesis.

El choque es duro, y hace difícil la incorporación rápida de los cambios. El tiempo ocupa el mismo rol que la distancia, con él después de un cierto número de generaciones decadentes, se comienza a sentir la necesidad de síntesis, ya que los individuos no pueden vivir por mucho tiempo sin una verdadera integración espiritual de los elementos de su cultura. Así es como nacen las filosofías, como principios de conciliación de los contrarios, que en el caso de la corporación daremos en llamar: nuevo sistema de metas y objetivos de la nueva identidad corporativa.

Concluimos afirmando que tanto en la historia como en las corporaciones, entre culturas de un mismo nivel, se han dado verdaderas síntesis, por más divergentes que fuera su estructura espiritual; y he ahí el elemento fundamental que será la condición de posibilidad de la fusión, un mismo nivel, que traducido diremos: una misma estrategia competitiva genérica corporativa para una misma ventaja competitiva corporativa, en tanto objetivo o fin último de todos los movimientos de la estrategia empresarial, al mejor estilo de la teleología aristotélica. Cuanto más elevados son los niveles culturales, más lentas son las fusiones, ya que el grado de conciencia es más fuerte con relación a su originalidad y a su personalidad.

#### **B.2.II.10. Fracasos por integración cultural.**

POSTULADO N° 10: *Las fusiones fracasan en el 70% de los casos por ausencia de procesos de integración cultural.*

En el punto 1.2.6.2.2, dejamos ver la opinión de Porter respecto a la baja probabilidad de éxito en diversificación por adquisiciones. La tarea de fusión es altamente compleja en estos casos, e implica coordinar variables como: cultura, idioma, estrategias competitivas, recursos, factores, sistemas de interrelación, infraestructura nacional, soportes gubernamentales, accesibilidad a los factores, estrategias de Gerenciamiento, sistemas de comunicación, etc. Estos obstáculos son salvable o inexistentes en la diversificación interna, lo que lleva en el corto plazo a mayores probabilidades de lograr el camino a la ventaja competitiva.

Estos fracasos obedecen en parte a que la mayoría de las empresas diversificadas emplean sistemas de planeación estratégica verticales. Las unidades de negocios preparan los planes estratégicos y los envían a la administración superior para ser aprobados. Sin embargo, cuando hay interrelaciones importantes, debe sobreponerse un componente horizontal en el proceso de planeación estratégica vertical para hacer la planificación realmente significativa.

Un elemento detonante que justifica el presente trabajo es que la literatura en comportamiento organizacional contiene algunas consideraciones útiles sobre los problemas de lograr las interrelaciones entre las unidades de negocios, pero poca investigación que trate directamente el tema, y mucho menos los factores de fracaso. La mayoría de la literatura en comportamiento organizacional examina los problemas organizacionales de coordinación dentro de las unidades de negocios, o como distribuir; contienen las ideas más útiles para la coordinación cruzada de unidades de negocios, pero no han tratado las interrelaciones como un tema importante. Queremos su afirmar de que las diversificaciones fracasarán si no son conducidas mediante la estrategia empresarial.

Todos los postulados anteriores, constituyen una serie de premisas; estas son hechas incuestionables sobre la diversificación por fusión que no pueden alterarse

y, cuando no se tienen en cuenta, explican en parte porqué fracasan tantas estrategias empresariales.

Vimos con los estudios comparados de Porter que del total de las empresas diversificadas, el 70% es por adquisiciones, y solo el 30% por desarrollo de nuevos negocios. Y que más del 70% de las adquisiciones fracasaron. Él alude el fracaso a la falta de estrategia competitiva empresarial, pero nosotros podemos concluir que no es la verdadera causa, sino la falta de estrategia para choques culturales. Dicho de otro modo, Porter cae en la falacia de justificar aquello mismo que critica. La estrategia empresarial es una herramienta de la fusión por adquisición sumamente útil y necesaria, y se podría decir, condición de posibilidad en materia de comportamiento organizacional, pero su ausencia no es la verdadera causa de los fracasos, sino que la causa está en no ver la necesidad de estrategias que contemplen los movimientos dialécticos de los sincretismos subyacentes a la estructura. Quizás Porter no puede verlo porque es una tarea interdisciplinaria, que escapa a la administración empresarial. Sin embargo destacamos su grandeza en reiterar a lo largo de toda su obra la necesidad de incurrir en la investigación de este grave problema que aparece como uno de los principales obstáculos al mundo globalizado.

Ahora bien, si el sincretismo cultural es un hecho difícil de lograr en el corto plazo, una forma de evitar el fracaso en las diversificaciones por fusión, parecería estar en la selección de los mercados de operación para las diversificaciones. Al momento de elegirlos se deben tener en cuenta las siguientes variables: atractivo del sector (ya sea: actualmente atractivos o susceptibles de convertirse o ser convertidos en atractivos); factibilidad de interrelaciones con las UEN existentes ya en la corporación; y costos de oportunidad de los sincretismos culturales.

Por último diremos que las estrategias empresariales no deben ser una elección definitiva, sino más bien una visión capaz de evolucionar. Una empresa debe elegir

su concepto de estrategia empresarial, preferido a largo plazo y, luego, ir avanzando hacia él, con sentido pragmático, desde el punto de partida inicial.

Para Porter es la diversificación interna y no la adquisición, lo que ha dado como resultado posiciones líderes en el mercado internacional en un número asombroso de casos. Siempre que una empresa inicia una diversificación a gran escala, generalmente es señal de que la ventaja competitiva está a punto de desvanecerse. Cuando la diversificación se produce por una serie de adquisiciones importantes, la señal era todavía más clara.

Esta situación se ve agravada cuando las adquisiciones además son inconexas, ya que implica esfuerzos en costos que no pueden ser apoyados o absorbidos por la estructura de interrelación de cadenas de valor existentes. Las empresas adquiridas, cuando no existe una conexión con las actividades de la empresa adquiriente, se suelen enfrentar a presiones financieras a corto plazo para que justifiquen su precio de compra.

En cuanto a adquisiciones en escenarios mundiales, mediante el análisis de casos que hace en *La ventaja competitiva de las naciones*, vimos como en países con tendencia a la diversificación por adquisición inconexa, la ventaja competitiva comparativa a perdido posicionamiento respecto a aquellos países donde la tendencia de diversificación ha sido de modo conexo.

En los países en los que la diversificación inconexa ha sido más popular y donde las adquisiciones son más fáciles de hacer hoy en día son E.E.U.U. y el Reino Unido. En ambos países, la diversificación parece haber contribuido a agravar los problemas de competitividad. En la Europa continental y Japón, muchas de las empresas internacionales más fuertes, no están diversificadas o se han diversificado en sectores muy relacionados con la empresa, a menudo gracias al desarrollo interno. Sin embargo, hay síntomas

importantes de que la diversificación inconexa está ganando puntos en estas dos zonas. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg.750)

(...)mantener la unidad recién adquirida como compañía independiente al tiempo que se preocupa integrarla en la estrategia mundial, pero plantea el riesgo de no tener éxito en ninguno de los dos empeños.(...) Una mejor solución parece ser asignar a la unidad un papel selectivo y darle plena autonomía (...) no está asegurada. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg.758)

Un camino viable para sortear estos obstáculos es que la empresa adquiriente se convierta en un verdadero *intruso* en los nuevos sectores internacionales, al tiempo de conseguir infiltrarse realmente en sus redes y códigos, ya sean culturales, idiomáticos, políticos y de mercado.

Una empresa debe llegar a ser parte de la cultura, sentir la presión competitiva local, y entrar a fondo en la red que representa el agrupamiento nacional. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg.751)

Las diferencias a escala nacional en estructuras económicas, valores, cultura, instituciones e historia contribuyen profundamente al éxito competitivo. El papel de la nación sede parece tan fuerte como antes o incluso más fuerte que nunca. Aunque la mundialización de la competencia parecía ser que restaba importancia a la nación, antes al contrario, parece que se la añade. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg. 45)

Las motivaciones de empleados y directivos influyen en las metas de las compañías y en crear y mantener las ventajas competitivas.

En Suecia son extremadamente altos los tipos impositivos marginales. La gente no trabaja fundamentalmente para incrementar sus ingresos, sino para contribuir al crecimiento de la compañía y mejorar su categoría. (...)El abono basado en la prima individual y el rápido ascenso de los empleados más descollantes, prácticas habituales en Norteamérica, refuerzan la ventaja competitiva en algunos tipos de sectores, pero van en detrimento de ellas en otros, especialmente en aquellos que requieren una prolongada acumulación de cualificaciones y una compleja coordinación.(...) La actitud hacia la riqueza varía también de unas naciones a otras. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg.164)

Existe también una influencia del prestigio o de la prioridad nacional sobre las metas, cuando la política educacional de una nación está orientada a fortalecer la formación en sectores donde los factores son favorables a obtener ventajas. Hay sectores en una nación que son vistos como más prestigiosos que otros, y esto influyen sobre la decisión de los individuos al momento de elegir la formación, para ingresar a ellos.

Si el prestigio y la prioridad nacional favorecen a un sector, el efecto de propagación sobre la ventaja competitiva puede ser enorme. Sin embargo también lo contrario es cierto. Si las prioridades de una nación se apartan del éxito de un sector o hacia un concepto idiosincrático de progreso económico, la ventaja competitiva puede verse sistemáticamente minada. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg.167)

Las pautas de diversificación de la empresa son un indicio significativo de compromiso con los sectores, así como de la forma en que se vuelven a desplegar los recursos. Centrarse en un solo

negocio o en una diversificación estrechamente conexas, son señales evidentes de compromiso así como causas de él. Los diversificadores en campos conexos también pueden, en muchos casos, desplegar los recursos de otra forma dentro de la empresa, reflejo del compromiso con los empleados. Por el contrario, la diversificación inconexa tenía una fuerte correlación negativa con la ventaja competitiva nacional (...) Las compañías matrices sangran a las filiales en lugar de invertir para mantener su ventaja competitiva. (M.Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, pg.168)

### **B.2.III.Demostración**

Para demostrar la hipótesis: “el sincretismo cultural es la estrategia competitiva comparativa para empresas diversificadas por fusión en escenarios globales”, consideramos que de acuerdo al postulado N° 1, donde decimos que “*los objetivos están dados, y se constituyen en ventajas comparativas corporativas*”, queda demostrado que en referencia al análisis FODA y de las fuerzas de competitividad del mercado, las corporaciones tienen en las ventajas competitivas corporativas sus objetivos dados; y que en orden a los datos provistos por cada situación en particular de cada corporación, podrán ser de dos tipos: ventaja competitiva en costos o ventaja competitiva por diferenciación. Por consiguiente la fusión tiene que unificar objetivos de las UEN adquiridas, en orden a los objetivos de la corporación adquirente.

Por postulado N° 3, donde decimos que “*las estrategias competitivas genéricas son de dos tipos: por costos, y por diferenciación*”, queda demostrado que una vez identificado el objetivo de mercado, en tanto ventaja competitiva corporativa, se deliberará en base a los recursos posibles de la corporación, cuál será el camino estratégico para lograrlo, y este puede ser de dos tipos: estrategia competitiva genérica por costos o estrategia competitiva genérica por diferenciación. Por

consiguiente, la UEN fusionada debe tornar a la estrategia competitiva dominante en la corporación adquisidora.

Por postulado N° 4, donde decimos que *“los modos de diversificación de las empresas son: por desarrollo de nuevas unidades estratégicas de negocios, por fusión, o por ambos; y funcionan como tácticas a las estrategias competitivas”*, queda demostrado que la diversificación por fusión es una alternativa táctica en el camino al logro de las ventajas competitivas corporativas en tanto objetivos dados, y que las UEN pasan necesariamente a cumplir un nuevo objetivo corporativo que implicará cambio en su cultura.

A partir de aquí queda constituido un nuevo escenario corporativo, donde la empresa por táctica de fusión, se convierte en una corporación diversificada, mediante portafolio de dos o más UEN. Este nuevo escenario nos coloca en un nuevo momento de la dialéctica corporativa. Como todo movimiento dialéctico presentará nuevas tensiones, implicando conservación y superación. Esta tensión nos obliga a analizar nuevamente la realidad y a replantear los objetivos que nos serán dados desde este trabajo hermenéutico. Llegamos así a la enunciación de los postulados 5,6, 7, 8, y 10, que no son otra cosa que los resultados del análisis a la luz de la nueva realidad corporativa, y desde los cuales enunciaremos la estrategia correspondiente.

Por postulado N° 5, donde decimos que *“el fin que persigue la táctica de diversificación es la optimización de recursos mediante la cadena de valor”*, queda demostrado que solo se logra la ventaja competitiva corporativa, en tanto objetivo, si la estrategia competitiva genérica selecciona una táctica en orden la optimización de sus recursos disponibles, y que permita su viabilidad. Vale decir, que la fusión, en tanto diversificación, tiene como objetivo aumentar la cadena de valor de las unidades estratégicas de negocios existentes, mediante la incorporación de una nueva unidad estratégica de negocios, siempre y cuándo esta última permita el desarrollo estratégico en costos o diferenciación.

Por postulado N° 6, donde decimos que *“todas las unidades estratégicas de negocios de una misma corporación, deben responder a la misma ventaja competitiva , mediante interrelaciones, en tanto herramienta de estrategia empresarial”*, quedando demostrado que: el objetivo corporativo en las fusiones es uno, y está dado por la realidad de la empresa y del mercado; y que la estrategia genérica competitiva para lograrlo, es una y no más que una, dado el análisis de posibilidad y optimización de los recursos. Por consiguiente, los objetivos de cada una de las UEN, son uno y el mismo con el objetivo general corporativo, es decir la ventaja competitiva corporativa que puede lograr la corporación, dada su realidad y sus recursos posibles. Esto nos lleva a concluir que la estrategia competitiva genérica Mediante la cual cada UEN saldrá a competir al mercado para lograr el objetivo de la corporación es la misma para todas ellas, porque responden al objetivo táctico de optimización de recursos mediante interrelaciones, y las interrelaciones son posibles con una misma estrategia en costos o con una misma estrategia en diferenciación. Por consiguiente la fusión deberá darse entre UEN que compitan en el mercado bajo la misma estrategia genérica, o deberán en el proceso de fusión cambiarla a la dominante en la empresa adquirente.

Por postulado N° 7, donde decimos que *“la fusión en escenarios globales produce necesariamente choque cultural, actuando como obstáculo a la ventaja competitiva”*, queda demostrada la necesidad de planificar un proceso de integración cultural, para que luego de su concreción la corporación pueda obtener los beneficios que estratégicamente seleccionó para la consecución de su objetivo.

Por postulado N° 8, donde decimos que *“cultura es el pathos establecido por consenso como paradigma deseado, en tanto sistema de significaciones compartida entre los miembros”*, queda demostrado que el nuevo sistema de códigos culturales no podrá ser establecido por imposición a modo de decisiones corporativas unilaterales, ni que pueda prescindirse de ella en el proceso efectivo y eficaz de las interrelaciones que se espera de las fusiones para el logro de los

objetivos corporativos. La razón de ser de la fusión, es la interrelación para provocar cadena de valor como estrategia para alcanzar el objetivo, por consiguiente, la falta de consenso entre las unidades fusionadas, en cuanto a valores culturales, aparecerá necesariamente como obstáculo para el logro de la ventaja competitiva corporativa en tanto objetivo.

Por postulado N° 10, donde decimos que “*las fusiones fracasan en el 80% de los casos por ausencia de procesos de integración cultural*”, queda demostrado que las fusiones que no atraviesen procesos de integración, conducidos estratégicamente, no solo no podrán contribuir al logro del objetivo corporativo, sino que serán afectadas en su propia cultura existente, provocando un retroceso en los valores y normas institucionales, que tendrá como consecuencia un debilitamiento que le hará perder competitividad en los mercados globales a la corporación en total.

Partimos ahora de los datos que nos proporcionó el nuevo análisis de la realidad de la empresa ahora diversificada por fusión, y apoyándonos en los postulados 5, 6, 7, 8, y 10, estamos en condiciones de incorporar los postulados N° 2, y 9, que nos llevarán necesariamente a la conclusión. Estos nos permitirán enunciar la nueva estrategia para empresas diversificadas por fusión, ya no a modo de estrategia competitiva genérica, sino en tanto *estrategia competitiva corporativa*.

Por postulado N° 2, donde decimos que “*estrategia es la combinación de los medios posibles, para la consecución de los fines constituidos como objetivo dado, en el contexto dialéctico del conflicto*”, queda demostrado que la estrategia para empresas fusionadas, no es otra cosa que la conducción política de los procesos de síntesis, en orden a la consecución de los objetivos corporativos, mediante la instauración paulatina de los códigos de las nuevas estrategias competitivas genéricas de la empresa adquisidora. Y que la conducción política de estos enfrentamientos dialécticos, responden a lo que denominamos estrategia empresarial.

Por postulado N° 9, donde decimos que *“sincretismo son los procesos de síntesis en la evolución cultural, a partir del choque de culturas diferentes, actuando como condición de posibilidad de la fusión en escenarios globales”*, queda demostrado que el sincretismo es el único camino estratégico en la consecución de los objetivos corporativos, en tanto ventajas competitivas, en empresas diversificadas por fusión. Y que confundir simbiosis con síntesis puede impedir la fusión y derivar en el fracaso de manera necesaria.

#### **B.2.IV.Conclusiones**

Por postulados concluimos en que *“el sincretismo cultural es la estrategia competitiva corporativa para empresas diversificadas por fusión, en escenarios globales”*.

Dicho de otro modo, así como las opciones en costo o diferenciación constituyen las estrategias competitivas genéricas, en tanto camino posible (dados los recursos) al logro del objetivo corporativo como ventaja competitiva, el sincretismo cultural es la estrategia competitiva corporativa, como camino posible (dados los choques culturales) al logro del objetivo corporativo cuando median procesos de fusión como alternativa táctica.

Concluimos entonces en la necesidad de una tarea interdisciplinaria, que vincule diferentes aspectos de lo humano dentro de las organizaciones, si se quiere llegar a resultados positivos en la fusión, dadas las condiciones del conflicto. Si bien la gerencia debe tratar a la diversificación como una táctica de la estrategia corporativa en total, también debe atender al choque cultural como estrategia horizontal de la fusión. Afirmamos que no se puede tener expectativas de síntesis en el corto plazo, a lo sumo procesos meramente simbióticos que no llevarán al objetivo de interrelaciones, dado que la fusión es un proceso sincrético y mediado

por el factor tiempo. Estimamos que los procesos de sincretismo comenzarán a darse a partir de los cinco años de iniciado el proceso de fusión.

No hay ni puede haber teorías a modo de reglas fijas para la fusión, ya que esta constituye en si misma un proceso dialéctico, donde solo cabe como estrategia la conducción política de los enfrentamientos. Nuestro aporte consiste por tanto, en demostrar que la estrategia empresarial para las fusiones no es una teoría definitiva, sino más bien una visión capaz de evolucionar. Una empresa debe elegir su concepto de estrategia empresarial para la fusión, preferido a largo plazo, y luego ir avanzando hacia él con sentido pragmático. En la fusión, la teoría no debe ser la formalización o sistematización de la estrategia, ni tampoco un simple conjunto de lecciones derivadas de su desarrollo; si no la tentativa de construir la síntesis a partir de los procesos de sincretismo.

Los problemas originados por fracasos de fusiones atendidos desde la construcción teórica puramente racional y aislada de los hechos, no se solucionan desde procesos de reingeniería rígidos. Esto da como resultado que: los objetivos son puestos y no reconocidos como dados en la realidad, y las estrategias puras elucubraciones racionales teóricas sin ningún tipo de asidero en el análisis de lo posible a nivel de recursos y situación. El esfuerzo de la estrategia de fusión, no se dirigirá a imponer a la racionalidad de la organización, en tanto fusión, un plan acabado, forzando a la realidad a subsumirse a él; si no que se intentará extraer de la complejidad de los hechos, normas de acción que permitan obtener dentro de una hipótesis dada el mayor efecto posible.

Definimos entonces la esencia de la fusión, es decir, su naturaleza misma como “el conflicto”, entonces la teoría de la fusión, es decir su estrategia, tendrá como principio la comprensión del conflicto. Para esto se utilizará un método de análisis que permita pasar del estudio de las condiciones o hechos generales de la fusión al del fenómeno mismo, es decir al choque de estos dos grupos en particular. Es la observación de estos antagonismos lo que permite la elaboración de una teoría

contingente, en tanto estrategia derivada como conclusión a partir de los observables reales, y tornada en acción. Por lo tanto la estrategia de la fusión no pretende decir lo que hay que hacer en cada caso, sino lo que seguirá inevitablemente cuando cada uno de los antagonistas haya tomado sus disposiciones y sus decisiones.

Por consiguiente, la estrategia no puede estar en contradicción con la realidad, solo podemos elaborar una estrategia satisfactoria de la “*dirección*” del choque cultural en la fusión, es decir, una estrategia que será útil al objetivo dado , y que en ningún caso se hallará en oposición a la realidad, la cual dependerá solo de una actividad inteligente que la concilie completamente con la práctica. La labor de la gerencia consistirá por tanto, en establecer las relaciones políticas que absorberán el conflicto -en tanto voluntad de aniquilamiento de la otra cultura-, y lo traducirá en negación dialéctica en otra dirección: el mercado. El estratega en la fusión será como el teórico del ajedrez, quien luego de observar el tablero, establece una serie infinita de combinaciones posibles de acción, pero no podrá escribir una teoría que asegure la victoria.

No es fácil develar las fuerzas antagónicas y los movimientos de violencia que actúan en los choques culturales de las fusiones en tanto sociedades humanas. El enfrentamiento explícito o visible, es una manifestación intermitente de la violencia, y solo aparece esporádicamente; es muy difícil detectar cuáles manifestaciones de la conducta de los grupos obedece a la expresión del conflicto. Por lo tanto, táctica y estrategia, cuentan con reglas que dependen de cada estructura particular y de sus recursos.

Si la decisión táctica de la fusión a nivel gerencial, contiene en si misma la conciencia del proceso sincrético puede contenerse y aun más: dirigírselo. Se trata por tanto de descubrir primero, la evolución de cada cultura a fusionar en particular, fuera de todo esquema preconcebido, mirando más atentamente el hecho y los documentos en su contexto. Lo que no puede hacerse es querer

producir la simbiosis de manera favorable sin atender a los cambios que necesariamente a nivel de choque de culturas se darán.

La crisis que provoca el cuestionamiento de todos los principios subyacentes de ambas culturas, no parece ser solucionada con la sola incorporación de nuevos modelos mediante modernos métodos de capacitación, ya que actúan por debajo de la estructura impidiendo el cambio. Si no se atiende a estos sincretismos, a modo de dirigirlos, derivan a largo plazo, en un fracaso de la estrategia

El modelo por nosotros propuesto, implica: delegar autoridad en los sectores de base, descentralizar el poder, fomentar procesos de toma de decisiones, y sentarse a observar en el paso del tiempo los hechos de choque, los procesos de síntesis y por fin el sincretismo. Esta tarea implica: poder descentralizado, inteligencia práctica, y planeamiento a largo plazo.

La única forma en que la fusión pueda lograrse es mediante la superación del conflicto que produce el choque de culturas. Esto se da mediante sincretismos, lo que implica: contemplar las pérdidas y las síntesis que provocará la negación dialéctica.

El objetivo del sincretismo debe aparecer como un corpus de paradigmas y normas aceptado y deseado por las dos culturas que integran la fusión y que al mismo tiempo les da sentido a los rituales y mitos del grupo de pertenencia. En una cultura, la norma es el aspecto teórico de la práctica corporizada en la costumbre (éthos). La norma se enuncia como tal luego de la incorporación mediante el hábito y la práctica de las conductas que forman la identidad de la empresa, y no al revés. Con lo dicho queda demostrado que pretender imponer patrones de conducta a modo de paradigmas, a una cultura ya dada para tornarla a una nueva identidad es un imposible. Solo podrá avanzarse desde la misma estructura de sus comportamientos éticos, en tanto conducta, hasta una nueva norma o paradigma, como camino a una nueva integración cultural en la fusión.

Una vez establecido como paradigma, es entonces el fin dado, indiscutido, que se presenta a su vez como paradigma de acción. La fusión, por tanto, llega a concretar el modelo del ethos o paradigma, luego de afianzarse en la práctica como lo bueno, es decir, cuando se configure para ambas partes un único objetivo como dado y deseado.

Podríamos entonces definir “cultura” para la fusión, como un sistema de solución a todos los problemas concretos de la existencia en condiciones de integración. Cultura será un sistema de significados compartido entre los miembros. Llegaremos así al momento de sincretismo, como el proceso por el cual una fusión adquiere vida propia, independiente de las culturas fusionadas. Para producir la síntesis, debemos participar casi de modo pragmático en sus rituales para poder decodificarlos, aunque esto lleve mucho tiempo.

Actuaremos sobre un factor clave para lograr la fusión: los genios. Estos son los individuos que actuarán en la síntesis, y a partir de ellos produciremos el choque y el cambio hacia el sincretismo.

La gerencia a cargo de la fusión tiene que estar dispuesta a sufrir pérdidas y cambios en su propia cultura. Al igual que en los procesos de sincretismo histórico, el choque de dos culturas, termina por derribar elementos también de la cultura dominante, lo cual indica que no se da, como ilusoriamente se cree, una absorción de la cultura de la unidad comprada por parte de la adquisidora, sino que ambas padecen las consecuencias del choque y de los procesos de síntesis.

La síntesis se dará por intentos de gestar el pacto social entre los individuos de la nueva fusión, provocados e inducidos por el gerenciamiento horizontal, para configurar un estado de derecho armónico, legitimando su pertenencia y legalizando las relaciones entre los distintos estratos, con el fin de preservar el orden y lograr los objetivos.

Se garantizará el orden hasta que se produzca la síntesis del sincretismo, mediante el intercambio de bienes entre las UEN; el comercio es una de las garantías para el mantenimiento de la paz.

Es importantísimo para producir el sincretismo, que la gerencia y las bases identifiquen y signifiquen los objetivos del nuevo modelo como necesarios.

Por último señalaremos que la tarea primera tendiente a evitar el fracaso en las diversificaciones por fusión en escenarios globales, parecería estar en la selección de los mercados de operación, buscando no solo la factibilidad de interrelaciones con las UEN existentes ya en la corporación, sino también contemplando el costo de oportunidad de los sincretismos culturales.

La ilusión de que las culturas se integran por si solas, con la sola unión natural de sus áreas por procesos de reingeniería sistematizados, es una falacia del sistema de reorganización. Pero estas uniones, de las que se ocupa por se la reingeniería, no llega en sus métodos de búsqueda e implementación a espacios culturales subyacentes. En estos espacios los procesos no son simbióticos (es decir de mera unión por decisión de la gerencia), sino que los procesos son de síntesis.

El camino está inexplorado, y el mundo globalizado exige competencia en el área, por el solo deber ético de contrarrestar los déficit que su mal manejo produce y que repercuten en el conjunto de lo social.

#### **B.2.V: A modo de primeros aportes metodológicos.**

No pretendemos por ahora establecer una metodología, porque sería en principio contradictorio con la noción de que no son posible teorías rígidas en el tratamiento de los sincretismos, y además requeriría de un trabajo indagatorio de campo. Por el momento solo daremos dos elementos de aproximación: a- pasos a tener en

cuenta en los procesos de sincretismo; b- matriz temática de indagación a culturas de base en su fase de pre-fusión.

a- Pasos a tener en cuenta en los procesos de sincretismo.

- Selección de UEN con factibilidad de interrelaciones.
- Unificación de estrategias competitivas genéricas.
- Identificación de supuestos básicos en culturas a fusionar en su etapa previa al choque, mediante la experiencia de los ritos y mitos subyacentes.
- Planeamiento a largo plazo.
- Conceptualización provisoria de estrategia de conducción política del conflicto por parte del gerenciamiento horizontal.
- Resignificación de la norma como fin deseado por ambos grupos.
- Inducción de los procesos de autogestión del nuevo sistema de códigos, desde la gerencia y a través de los individuos que actuarán como factores clave.
- Disposición a la pérdida de elementos constitutivos de las viejas identidades como energía transformada a la nueva síntesis.

b- Matriz temática de indagación a culturas de base en su fase pre-fusión.

Enumeramos las áreas temáticas sobre las que se podrán realizar las entrevistas en profundidad, dividiéndolo en dos grandes temas: 1° planeamiento estratégico, donde recopilaremos los datos de la corporación en total, para ubicar con claridad

su posicionamiento, objetivos, y ventajas competitivas; 2º identidad corporativa, donde analizaremos concretamente sus variables culturales.

A partir de este esquema se construirán los cuestionarios o matrices de trabajo para cada cultura y subcultura en particular.

## PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

### FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FACTORES

CAPITAL

TRABAJO

CAPACITACION

NIVELES DE EDUCACION

METODOS

FRECUENCIA

TECNOLOGIA

INVESTIGACION Y DESARROLLO

### OPORTUNIDADES

SEGEMENTO

SECTOR

MUNDIALES

GUBERNAMENTALES

CULTURA NACIONAL

### AMENAZAS

RIVALIDAD ACTUAL

RIVALIDAD POTENCIAL

POSIBLES SUSTITUTOS

AMENAZA DE INTEGRACIÓN

ATRAZ

ADELANTE

## OBJETIVOS

MISION

VISION

METAS

## VENTAJAS COMPETITIVAS

COSTOS

DIFERENCIACION

## ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

COSTOS

DIFERENCIACION

ENFOQUE

## VENTAJAS COMPARATIVAS

SECTOR MUNDIAL

ACSESIBILIDAD DE LOS RECURSOS

COSTOS

CAPCITACION

## DIVERSIFICACIÓN

DIAMANTE NACIONAL

DESARROLLO

ADQUISICION

ALIANZA

## CADENAS DE VALOR

TANGIBLES

INTANGIBLES

PROVEEDORES

COMPETIDORES

PUBLICOS

CALIDAD TOTAL

REINGENIERIA

INNOVACION

## INTERRELACIONES

CONEXAS

PROVEEDORES

CANALES

TECNOLOGIA

COMPRADORES

INCONEXAS

## ESTRATEGIAS DE GERENCIAMIENTO

HORIZONTALES

VERTICALES

## IDENTIDAD CORPORATIVA

### CULTURA

CULTURA DOMINANTE

SUBCULTURA

BARRERAS

IDIOMA

SISTEMA ETICO

SUPUESTOS BASICOS

EDAD

SEXO

NSE

RACISMO

ETNICISMO

RELIGION

BARBARO

CONFLICTO

ANTAGONISTA

ESCALA DE VALORES

BUENO

PRESTIGIO

TRASGRESION

## SISTEMA DE JUSTICIA

LEY

IMPLICITA

EXPLICITA

AUTORIDAD DE CONTROL

BIENES

TIEMPO LIBRE

ASCENSO

SEGURIDAD SOCIAL

PRIVACIDAD

REMUNERACION

CAPACITACION

MOTIVACIONES

INCENTIVOS

CRITERIOS DE DISTRIBUCION

PERTENENCIA

PRIVILEGIO

DERECHO ADQUIRIDO

MERITO

CAPACIDAD

PREMIOS Y CASTIGOS

## SISTEMA DE PODER

LEGITIMIDAD

AUTORIDAD

CONCENTRADO

INTERCAMBIO

DISTRIBUTIVO

ESTILOS DE LIDERAZGO

ALIANZAS POLÍTICAS

## SISTEMA DE COMUNICACIÓN

IDIOMA

LENGUAJES

MITOS

FUNDADORES

HEORES

VANGUARDISTAS

RITOS

MEDIOS

CUERPOS

ROPA

TIEMPO-ESPACIO

COMUNES

SECTORIZADOS

ESTACIONAMEINTO

COMIDA

HORARIOS

VACACIONES

CODIGOS

## IMAGEN CORPORATIVA

ESTRATEGIAS

PUBLICO INTERNO

ALTA GERENCIA

GERENCIA

EMPLEADOS

PUBLICO EXTERNO

GRUPOS VINCULADOS

COMPETENCIA

DEMANDA

SOCIEDAD

## **CUERPO DE REFERENCIAS**

## **EXTRACTO**

## TITULO

### “FUSIONES: INTEGRACION CULTURAL EN ESCENARIOS GLOBALES”.

## SUBTITULO

### “El sincretismo cultural es la estrategia competitiva corporativa para empresas diversificadas por fusión, que actúan en escenarios globales”.

Nos proponemos demostrar la siguiente hipótesis: “El sincretismo cultural es la estrategia competitiva corporativa para empresas diversificadas por fusión, que actúan en escenarios globales”. Para ello vamos a definir la técnica de diversificación, como una de las tácticas para la competitividad; y vamos a justificar como factor principal en el éxito de la diversificación por fusión el sincretismo cultural, identificando su ausencia como causa de los fracasos en las diversificaciones por fusión que carecen de procesos dialécticos de integración cultural.

El área bajo la cual se subsume la tesis, no es como comúnmente se cree: ni el área de recursos humanos, ni el área de comportamiento organizacional. Estas corresponden a etapas tácticas posteriores a la estrategia de fusión. La fusión exitosa pertenece al campo de las estrategias gerenciales de administración. El tema exige por tanto un abordaje de conceptos interdisciplinarios.

Tomaremos para el análisis el siguiente marco conceptual: la teoría de competitividad estratégica de Michael Porter; la definición de objetivos en tanto reino de los fines de Aristóteles; la definición de cultura como paideia, en el contexto ateniense; la estructura de cultura organizacional de Stephen P. Robbins;

el análisis de sincretismo cultural de J.Goetz; y el concepto de estrategia de Karl von Clausewitz.

Comenzaremos por definir que es diversificación por fusión, aclarando conceptos relativos a la competitividad, según Michael Porter.

Ventaja competitiva es el objetivo dado a la corporación en total, y surge como resultado de la capacidad estratégica de una empresa para enfrentar las fuerzas competitivas del sector de manera exitosa, mediante la implementación de la estrategia competitiva genérica. Estas son el producto de una deliberación sobre los recursos en tanto medios posibles para alcanzar el objetivo como dado.

La diversificación es una de las formas *tácticas* de las que se valen las estrategias competitivas para el logro de la ventaja competitiva, y solo se usará en los casos en que las empresas necesiten optimizar sus recursos para poder alcanzar el objetivo, aumentando la cadena de valor.

Dado esto, los modos de diversificación pueden ser: por desarrollo *interno*, o por *adquisición* de nuevas unidades de negocios. Si se optare por esta última, estaremos en presencia de un proceso de fusión, y su objetivo responde a la ventaja competitiva de la corporación. La posibilidad del cumplimiento del objetivo, está dada por las interrelaciones, en tanto herramienta de estrategia empresarial, relacionando las áreas que integran la cadena de valor de una unidad de negocio, con áreas de otra unidad de negocio, siempre y cuando existan similitudes entre las áreas.

Por consiguiente, la empresa diversificada requiere de una *estrategia empresarial*, en tanto gerenciamiento del total de sus UEN en orden al logro de la ventaja competitiva. Para Porter esto lo da el gerenciamiento horizontal. La estrategia horizontal, no interfiere en los mecanismos de administración descentralizada, sino que se abastece de las oportunidades y beneficios en costos o diferenciación que

aportan a las interrelaciones a la cadena de valor. La estrategia empresarial, no es la estrategia de la corporación sino que responde a la alternativa táctica de fusión para lograrla. De ahí su carácter de contingencia. Las interrelaciones son las herramientas de gerenciamiento de la estrategia empresarial, para alcanzar la ventaja competitiva, en empresas con más de una unidad de negocios.

Ahora bien, la realidad nos ha mostrado en la última década la inviabilidad de las fusiones, señalando que más del 70% de las adquisiciones fracasan por falta de estrategia competitiva empresarial. Pero nosotros podemos concluir que ésta no es la verdadera causa, sino que su causa principal se reduce a la falta de estrategia para choques culturales. La estrategia empresarial es una herramienta de la fusión por adquisición sumamente útil y necesaria, y se podría decir, condición de posibilidad en materia de comportamiento organizacional que facilite las cadenas de valor, pero su ausencia no es la verdadera causa de los fracasos. La causa está en no ver la necesidad de estrategias que contemplen los choques culturales. La fusión se da en un escenario global que produce necesariamente el choque cultural de los grupos a fusionar, actuando como obstáculo de la ventaja competitiva y comparativa.

La *ventaja comparativa*, es la ventaja de posicionamiento lograda por una empresa o sector, en escenarios globales. Hoy los sectores se conforman en mercados mundiales, en orden a la disponibilidad de todos los factores de producción bajo las mejores condiciones de costos y diferenciación. Esto lleva a la táctica de fusión a desarrollarse en escenarios globales, donde los objetivos de las empresas e individuos difieren notablemente de país a país, y estos objetivos reflejan las características de los mercados nacionales: los usos, costumbres y normas.

Ya se ve claramente los problemas que suscita la interrelación entre unidades de negocios de culturas diferentes siendo este un tema poco considerado por los investigadores del área. De hecho los gerentes corporativos y los gerentes de las

unidades de negocios, son negativos respecto a la interrelaciones de unidades culturalmente diferentes; ven las interrelaciones como amenazas a la cultura que hizo el éxito de la unidad de negocio, y es acertada su concepción, ya que la cultura no saldrá inmune al sincretismo.

La tarea de fusión es altamente compleja, e implica coordinar variables como: cultura, idioma, estrategias competitivas, recursos, factores, sistemas de interrelación, infraestructura nacional, soportes gubernamentales, accesibilidad a los factores, estrategias de gerenciamiento, sistemas de comunicación, etc.

Estos fracasos obedecen a que la mayoría de las empresas diversificadas emplean sistemas de planeación estratégica verticales. Las unidades de negocios preparan los planes estratégicos y los envían a la administración superior para ser aprobados, pero cuando hay interrelaciones importantes, se sobrepone un componente horizontal en el proceso de planeación estratégica vertical para hacer la planificación realmente significativa. Incluso la mayoría de la literatura en comportamiento organizacional examina los problemas organizacionales de coordinación cruzada dentro de las unidades de negocios, sin embargo las diversificaciones fracasarán si no son conducidas mediante la estrategia empresarial que contemple no solo la eficacia de las interrelaciones, sino que conduzca estratégicamente la integración cultural. Una forma de evitar el fracaso en las diversificaciones por fusión en escenarios globales, parecería estar en la selección de los mercados de operación, buscando no solo la factibilidad de interrelaciones con las UEN existentes ya en la corporación, sino también contemplando el costo de oportunidad de los sincretismos culturales.

Veremos más adelante que la estrategia empresarial para las fusiones, no pueden ser una elección definitiva, sino más bien una visión capaz de evolucionar. Una empresa debe elegir su concepto de estrategia empresarial, preferido a largo plazo, y luego ir avanzando hacia él con sentido pragmático, desde el punto de partida inicial. Cuando no existe una conexión con las actividades de la empresa

adquiriente, se suelen enfrentar a presiones financieras a corto plazo para que justifiquen su precio de compra.

Para adentrarnos en el problema de la integración cultural de la fusión, debemos primero analizar el concepto de cultura. Para su comprensión nos remitimos al concepto griego de paideia, en tanto pathos o comportamiento social/cultural establecido como lo bueno, a modo de fin dado, por consenso, en una cultura determinada; paideia es la propia cultura y sus fines. Por consiguiente, la cultura de una corporación puede definirse como el lugar donde está el fin dado.

El marco teórico de la interpretación de paideia, está dado por la teoría aristotélica de los fines, lo que nos lleva definir el concepto de objetivo como fin, para luego retomar la noción de cultura como cuna de los fines dados. Los objetivos están dados en la realidad, y no se delibera acerca de ellos; el objetivo me lo da la realidad misma como un fin, y solo tengo que deliberar sobre como lograrlo, es decir sobre la estrategia. Esta realidad es a la que denominamos paideia, en tanto entorno cultural.

El principio de la acción estratégica de la fusión, está por tanto en la cultura, en tanto identificación del fin como dado, y elección de los medios como recursos disponibles. Deliberamos entonces, acerca de la pertinencia de éstos, los medios disponibles, con respecto al logro del fin, puesto previamente como objeto deseado. La conclusión de esta deliberación será la decisión de la acción. La voluntad se concentra ahora en una meta precisa, de manera que penetra todos los datos que provee la información, sobre los recursos disponibles. La estrategia es entonces, una acción requerida por el agente, en este caso la empresa, para comenzar a poner en práctica todas las conexiones tanto conceptuales como causales, que conducen al objetivo final apuntado. Queda demostrado, que sin un anclaje en la realidad cultural, no hay estrategia posible sino conducta puramente desiderativa.

Mediante el silogismo práctico, notamos que la premisa mayor es un fin deseado, la premisa menor es un análisis de lo posible, es decir un análisis de los medios disponibles que me permitirán alcanzar el fin, y la conclusión, es el resultado de la deliberación entre lo que quiero, como fin, y lo que puedo, como medios disponibles para alcanzarlo. Por lo tanto, la conclusión es la decisión misma de actuar, es decir, es la acción, y en esto decimos que en el silogismo práctico, la conclusión se convierte de inmediato en acción. Dicho de otro modo, la acción es el resultado o conclusión, es la estrategia a seguir, en tanto decisión de elección de los medios posibles disponibles para alcanzar el fin deseado, por consiguiente: dado. Y esto a su vez, convierte a la estrategia en objetivo, de ahí que se identifiquen en Porter: ventajas competitivas y estrategias competitivas.

Los objetivos responden en última instancia a la consecución de un perfeccionamiento, que nos aparece en las corporaciones como meta. Ese perfeccionamiento solo se logra en base al desarrollo de aquellas cosas que cada corporación contiene a modo de esencia. La esencia de una corporación es su identidad, el conjunto de sus valores; perfeccionarlos, tendiendo al bien en tanto fin último de la corporación, actuando siempre el menor mal posible, es alcanzar su grado de virtud. Esto lleva al tema central de lo virtuoso en Aristóteles: virtuoso no es sinónimo de lo bueno, en tanto fin deseado, sino que virtuoso es sinónimo de lo mejor, en tanto lo mejor en esta situación, en orden al fin a perseguir y a los medios posibles y disponibles. No siempre lo mejor es lo bueno, sino más bien es el menor mal, dadas las circunstancias. La acción en tanto estrategia, en la fusión, será igual a la elección de los medios adecuados o menos malos en orden a lograr el fin. El fin debe aparecer como un corpus de paradigmas y normas aceptado y deseado por las dos culturas que integran la fusión y que al mismo tiempo le da sentido a los rituales y mitos del grupo de pertenencia.

En una cultura, la norma es el aspecto teórico de la práctica corporizada en la costumbre (éthos). Esto significa, que la norma, es el modelo ético de conducta, y se enuncia como tal luego de la incorporación mediante el hábito y la práctica de

las conductas que forman la identidad de la empresa, y no al revés. Con lo dicho queda demostrado que pretender imponer patrones de conducta a modo de paradigmas, a una cultura ya dada para tornarla a una nueva identidad es un imposible. Solo podrá avanzarse desde la misma estructura de sus comportamientos éticos, en tanto conducta, hasta una nueva norma o paradigma, como camino a una nueva integración cultural en la fusión. Una vez establecido como paradigma, es entonces el fin dado, indiscutido, que se presenta a su vez como paradigma de acción. La fusión, por tanto, llegara a concretar el modelo del ethos o paradigma, luego de afianzarse en la práctica como lo bueno.

El fracaso de la fusión por integración cultural, no se trata de la ignorancia de la silogística en general, sino de la carencia de una capacidad más universal y más flexible al mismo tiempo, que consiste en saber a ciencia cierta cuáles son las respuestas que satisfacen las expectativas abiertas por la pregunta porqué en cada uno de los grupos a fusionar. Y estas respuestas, son los fines deseados, que atraviesan el pathos.

Podríamos entonces definir “cultura” para la fusión, como un sistema de solución a todos los problemas concretos de la existencia en condiciones de integración. Cultura organizacional, será entonces un sistema de significados compartido entre los miembros, marcando las distintas variables que se originan en ella, y sus interrelaciones con sistemas más amplios que la incluyen. Llegaremos así al momento de *institucionalización*, como el proceso por el cual una organización adquiere vida propia, independiente de la de sus miembros; afirmando que es aquí, cuando adquiere inmortalidad. Generar un conocimiento común entre los miembros acerca del comportamiento apropiado y significativo. Podríamos concluir, que el proceso de fusión se da verdaderamente cuando se establece la institucionalización de la cultura.

La principal desventaja que presenta la ausencia de fusión de cultura organizacional, es que puede constituirse en una fuerte barrera contra el cambio,

entendido esto como procesos reaccionarios de los grupos frente a las propuestas de innovación y reestructuración. Esto acontece, cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos nuevos valores provenientes de innovaciones que favorecerán la actividad de la organización. Las culturas fuertes, terminan por imponerse, y limitan los valores y estilos a ser aceptados, pero esta imposición no consigue una verdadera fusión sino un transitorio y mal habido status quo. La mayoría se vuelven insensibles a la gente que le es diferente, dando inicio a un largo proceso de sincretismo.

Los sincretismos son procesos de síntesis en la evolución cultural a partir del choque de culturas diferentes. La ilusión de que las culturas se integran por sí solas, con la sola unión natural de sus áreas por procesos de reingeniería sistematizados, es una falacia del sistema de reorganización. La unión cultural es un concepto inválido como tal, no así la dialéctica de integración de las diferentes culturas mediante síntesis históricas, es decir en un tiempo no inmediato.

Los cambios culturales que se manifestarán en cada una de las culturas en choque, están dados por las simbiosis producidas entre sus elementos o factores comunes al nivel de creencias subyacentes, y por procesos de síntesis entre elementos en discrepancia. Pero estas uniones, de las que se ocupa per se la reingeniería, no llega en sus métodos de búsqueda e implementación a espacios culturales subyacentes. En estos espacios los procesos no son simbióticos (es decir de mera unión por decisión de la gerencia), sino que los procesos son de síntesis.

Los elementos subyacentes, actúan a modo de supuestos básicos, donde raramente se pueden enunciar de manera consciente, y que casi siempre se denotan detrás de la escala de valores culturales de la corporación, a modo de juicios de valor. Estos elementos subyacentes son propios de cada cultura y hacen a su diferencia cualitativa; es decir, las hace únicas e intransferibles. Es el ser de la cultura, es la misma identidad corporativa.

Si nos apoyamos en el término “intransferible” llegamos al conflicto de la fusión, ya que los componentes subyacentes o si queremos los supuestos básicos o sistema de creencias, no pasarán de una cultura a otra, ni de la cultura dominante a la inferior, sino que entrarán en choque hasta lograr la síntesis entre: los elementos que sobrevivirán como comunes a las dos culturas, y los que resistirán al enfrentamiento descartando a sus contrarios. A esto último damos en llamar sincretismo.

La crisis que provoca el cuestionamiento de todos estos principios no parece ser solucionada con la sola incorporación de nuevos modelos mediante modernos métodos de capacitación, ya que actúan por debajo de la estructura impidiendo el cambio, o para ser más precisos, la fusión. Si no se atiende a estos sincretismos a modo de dirigirlos, derivan a largo plazo, en un fracaso de la estrategia de diversificación, aunque en el corto plazo aparezcan como un nuevo orden establecido, es decir un mero status quo, ya que la dirección en la evolución de los procesos simbióticos, puede ser progresiva o regresiva.

Si la decisión táctica de la fusión a nivel gerencial, contiene en si misma la conciencia del proceso sincrético puede contenerse y aun más: dirigírselo. Se trata por tanto de descubrir primero, la evolución de cada cultura a fusionar en particular, fuera de todo esquema preconcebido, mirando más atentamente el hecho y los documentos en su contexto. Lo que no puede hacerse es querer producir la simbiosis de manera favorable sin atender a los cambios que necesariamente en el ámbito de choque de culturas se darán. El momento de contacto con otras culturas, es el momento de crisis, y de incompreensión, por lo que luego de la fusión será tarde, porque el choque actuará a modo de obstáculo epistemológico para la comprensión del proceso. Debemos situar primero a las instituciones en el conjunto de la cultura y de sus relaciones mutuas, de esta manera se observa que lo que hace original a una cultura, lo que constituye su esencia, su identidad, no es el conjunto de sus elementos, sino la orientación espiritual que tienen, en sentido hegeliano.

Veremos que no es el dinamismo interno de ideas o rituales, lo que provoca el progreso o el retroceso, sino que es el encuentro, el choque, la necesidad de tomar posición lo que da una nueva figura a las organizaciones con el advenimiento de una nueva cultura.

Los genios, no inventan, sino captan relaciones y situaciones que escapan todavía a la conciencia de los otros y actúan sobre la historia, solo cuando aparecen en una coyuntura favorable. Y estos son los individuos que actuarán como factor clave en la síntesis de fusión; sobre ellos trabajaremos, y a partir de ellos produciremos el choque y el cambio hacia la evolución.

En una corporación, los mitos y rituales atraviesan a la estructura como herramientas de construcción de homogeneidad cultural. Si quisiéramos conocer esta cultura, deberíamos participar casi de modo pragmático en sus rituales para poder decodificarlos, aunque esto lleve mucho tiempo. Entender códigos y creencias es la fase final del proceso de integración. Pero solo desde ahí se puede comenzar a comprender su escala de valores, su sistema real de poder, sus relaciones políticas y su sistema de distribución de justicia (es decir, que elementos son considerados como bienes y cuáles son sus criterios distributivos, siguiendo la teoría de las esferas de Walzer).

Al igual que en los procesos de sincretismo histórico, el choque de dos culturas, termina por derribar elementos también de la cultura dominante, lo cual indica que no se da, como ilusoriamente se cree, una absorción de la cultura de la unidad comprada por parte de la adquisidora, sino que ambas padecen las consecuencias del choque y de los procesos de síntesis. El tiempo ocupa el mismo rol que la distancia, con él después de un cierto número de generaciones decadentes, se comienza a sentir la necesidad de síntesis, ya que los individuos no pueden vivir por mucho tiempo sin una verdadera integración espiritual de los elementos de su cultura. Así es como nacen las filosofías, como principios de conciliación de los

contrarios, que en el caso de la corporación daremos en llamar: sistema de metas y objetivos de la nueva identidad corporativa.

A esta altura del planteo de la problemática de integración cultural en la fusión, haremos intervenir como elemento clave, el concepto de estrategia de Von Clausewitz. Partimos de la comparación del estado de choque de culturas en la fusión con el concepto de "estado de naturaleza".

En el estado de naturaleza, se hablaba de un estado dominado por la tensión intersubjetiva, la violencia y la guerra, situando al conflicto, como ínsito en la condición natural del hombre. De esta comparación se desprende que el choque cultural es una situación conflictiva y belicosa, donde el fin principal es la autoconservación, y con ese fin pueden destruir y someter al otro, al mismo tiempo que autodestruirse. Esto puede compararse con los sistemas organizacionales verticalistas, donde se cree que la nueva identidad corporativa se va a instaurar por la sola amenaza de muerte, que en términos del sistema, consiste en la exclusión del grupo de los trabajadores de los procesos de toma de decisiones. Pero vemos que este mecanismo, más que dar resultados acordes a los objetivos, solo logra agravar el conflicto. Para Hobbes, la sociedad tiene como fundamento no la simple expresión verbal de aceptación racional de una norma común a la que se debe respetar, sino apenas su mero como sí. Del mismo modo, el pacto social entre los individuos de una organización, tiende a configurar un estado de derecho armónico, legitimando su pertenencia y legalizando las relaciones entre los distintos estratos, con el fin de preservar el orden y lograr los objetivos.

Pero en estado de fusiones, el choque cultural no es eliminado por la imposición de la nueva identidad corporativa al mero nivel del discurso teórico. En efecto, por debajo y a los costados de los nuevos códigos de comunicación, subsiste el enfrentamiento; a nivel "micro", el choque late todavía bajo la figura del otro como extraño o bárbaro. La muerte es una amenaza omnipresente en el choque, aunque el verdadero fin del mismo no es la destrucción total en el caso de la

fusión, sino la disolución de una identidad corporativa previa establecida, como la apropiación de algo determinado y poseído por otro.

Definimos entonces el fenómeno del choque cultural de la fusión, como una disputa material entre identidades diferentes. Los hombres se enfrentan en tanto defensores de sus hábitos y códigos, esto es, asumiendo el estatuto de extranjeros, y no exactamente como grupo de pertenencia. Por ello, el nuevo integrante deja de representar una amenaza y pierde su carácter enemistoso cuando incorpora los nuevos hábitos y códigos.

En lo que respecta a las motivaciones del conflicto, se disputa poder, prestigio, ascenso, aumentos o consideración; esto hace que el choque, entorpezca la libre circulación de bienes y de información, imposibilitando las cadenas de valor de las interrelaciones que movieron a la fusión, y es la causa fundamental del constante déficit. Garantizamos entonces el orden hasta que se produzca la síntesis del sincretismo, mediante el intercambio de bienes entre las UEN; el comercio es una de las garantías para el mantenimiento de la paz.

Resulta posible aniquilar una cultura disolviendo su sistema de mitos, hábitos, pautas éticas y criterios de distribución, ya que la norma es una relación. De hecho es lo que se hace, pero se destruye junto con eso la misma empresa que se adquirió, ya que la empresa no es más que su propia cultura en tanto identidad o esencia. La invasión cultural no funda nuevos cuerpos políticos ni crea derechos por el solo hecho de firmarse la venta; sólo el libre consentimiento individual puede configurar un sistema de interrelaciones, y de obligaciones entre los contrayentes de un pacto. La fusión históricamente se ha dado en destruir la norma en lugar de establecer una nueva. Todo intento de dominar a otro implica una recaída en el estado natural y, en consecuencia, un fracaso estratégico. Algunos creen que la urgente necesidad de acabar con la guerra ha sido lo que condujo a los individuos de ambas partes a integrar la cultura, por tanto, algunos se ven dispuestos a admitir que la amenaza de muerte obró benéficamente. En esa contienda las

corporaciones no intentan aniquilarse, sino limitarse entre sí al tiempo que buscan definir su propia identidad y, en el mismo movimiento, también la de los otros. La lucha a vida o muerte entre los individuos por su reconocimiento mutuo dentro de la nueva cultura, tiene su contrapartida en la lucha general entre las corporaciones en total.

En la teoría de la guerra anterior y contemporánea a Clausewitz, la geometría fue erigida como modelo al que debía ajustarse la estrategia; ésta llegó a concebirse como una rama aplicada de las matemáticas. Hasta el día de hoy vemos estrategias queriendo solucionar problemas desde la construcción teórica puramente racional y aislada de los hechos. Los objetivos son puestos, y no reconocidos como dados, y las estrategias puras elucubraciones racionales teóricas sin ningún tipo de asidero en el análisis de lo posible a nivel de recursos y situación. Sólo con Clausewitz el factor histórico-temporal pasó a convertirse en dominante. La diferencia, por cierto, es de carácter político. La guerra revolucionaria se centraba en la moral individual y en la convicción política de los soldados. Este mismo paralelismo lo podemos aplicar al campo de las organizaciones, identificando dos modelos: uno autoritario, donde se imponen las normas, y otro donde se genera la acción responsable a partir de la resignificación de la norma por parte los integrantes.

Esto es importantísimo para producir el sincretismo, las bases deben identificar y significar los objetivos del nuevo modelo como necesarios. Muchas estrategias de fusión fracasan porque tienden a evitar el choque, porque ello implica entregarse al azar arriesgando en un golpe del destino su empresa y, con él, el pilar mismo de su corporación. Otras, tienen sus integraciones completamente planeadas desde el inicio, y esto es uno de los principales motivos del fracaso, precisamente porque no se tienen en cuenta los cambios que darán los enfrentamientos tácticos entre las dos culturas.

Vemos entonces que el papel del "genio" estratega, se ve empalidecido por la posibilidad de matematizar las operaciones y, consecuentemente, de estandarizar, por así decir, su despliegue mediante reglas. Y justamente por ahí han ido las pocas vías de intento de lograr reestructuraciones exitosas de fusiones; por estandarizar los procesos. Aplicar el modelo correcto de estrategia, lo que nosotros damos en llamar sincretismos, implica delegar autoridad, descentralizar el poder, fomentar procesos de toma de decisiones, y sentarse a observar en el paso del tiempo los hechos de choque, los procesos de síntesis y por fin el sincretismo. Tarea que implica descentralización del poder, inteligencia práctica, y tiempo.

Clausewitz se dirige principalmente a discutir un sistema hiperracionalista que pretende subsumir la práctica en reglas determinadas, dejando de lado la argumentación histórica. Nosotros nos inscribimos en esa crítica para fundamentar nuestra solución a los problemas de fusión. Diremos por consiguiente que el esfuerzo de la estrategia de fusión, no se dirigirá entonces a imponer a la racionalidad de la organización, en tanto fusión, un plan acabado, forzando a la realidad a subsumirse a él; sino que se intentará extraer de la complejidad de los hechos, normas de acción que permitan obtener dentro de una hipótesis dada el mayor efecto posible. Es decir, cuando hablamos de los hechos, estamos haciendo referencia a: las condiciones que presenta la realidad para esta fusión en particular; los datos que ofrece el análisis de estas dos culturas; los datos del mercado en total; las relaciones de fuerza existentes en la realidad sociopolítica que la rodea en el ámbito global; las características de la cultura nacional que la contiene y de la que forma parte.

En la fusión, la teoría no debe ser precisamente la formalización o sistematización de las estrategias, ni tampoco un simple conjunto de lecciones derivadas de su desarrollo; sino la tentativa de construir la síntesis a partir de los procesos de sincretismo. Definimos la esencia de la fusión, es decir, su naturaleza misma como "el conflicto", entonces la teoría de la fusión, es decir su estrategia, tendrá

como principio la comprensión del conflicto. Para esto se utilizará un método de análisis que permita pasar del estudio de las condiciones o hechos generales de la fusión al del fenómeno mismo, es decir al choque de estos hombres en particular.

Todo intento de fusión entre dos culturas diferentes provocará conflicto caracterizado por una voluntad de aniquilar la cultura del otro, como mecanismo de defensa de los propios valores que hasta ayer daban significado a todos los códigos de su entorno de pertenencia, que actuaban como contención ante el desarraigo, y daban sentido a todo su sistema de valores. Ahora bien, el aniquilamiento puro del otro, no puede consistir en una simple negación lógica, es decir, en la simple expresión de ignorarlo y de ignorar toda su cultura; la negación es una negación dialéctica que engendra el conflicto y deriva de él; y queremos significar con negación dialéctica que en el intento de negar al otro en tanto aniquilación, se da necesariamente el choque. En el enfrentamiento también se pierden elementos propios y otros se incorporan del adversario, se dan procesos de síntesis y simbiosis, y en última instancia se va dando el proceso de sincretismo. Cuando el conflicto se desarrolla, se transforma en una fuerza que no está ya librada a sí misma, sino que existe y se convierte en real mediatamente, es decir mediante antagonistas reales. Vale decir, que ambas culturas pasan a ser antagónicas, y la lucha se da por si sola.

Es la observación de estos antagonismos lo que permite la elaboración de una teoría contingente, en tanto estrategia derivada como conclusión a partir de los observables reales, y tornada en acción. Por lo tanto la estrategia de la fusión no pretende decir lo que hay que hacer en cada caso, sino lo que seguirá inevitablemente cuando cada uno de los antagonistas haya tomado sus disposiciones y sus decisiones. Por consiguiente, la estrategia no puede estar en contradicción con la realidad, solo podemos elaborar una estrategia satisfactoria de la “*dirección*” del choque cultural en la fusión, es decir, una estrategia que será útil al objetivo dado, y que en ningún caso se hallará en oposición a la realidad, la

cual dependerá solo de una actividad inteligente que la *concilie* completamente con la práctica.

Concluimos entonces, que la estrategia de la fusión, se refiere a la consecución de los fines, constituidos como objetivo dado, en tanto análisis de lo posible a partir de los recursos, trascendiendo el concepto absoluto o conflicto, superándolo mediante sincretismos, contemplando las pérdidas y las síntesis que provocará la negación dialéctica.

La clave está en saber que el choque cultural provocado por la fusión, constituye una situación humana, en la que el hombre es la ocasión y la meta, el fin y el medio; y el conflicto es un enfrentamiento entre dos hombres, entre dos voluntades humanas que buscan el aniquilamiento. Solo si esto se comprende, se podrá elaborar una estrategia capaz de conducir el choque hacia el logro de los objetivos.

Las relaciones políticas que se entablen serán la matriz en la que se desenrolle el conflicto, que se esconde en ella como las esencias de los seres vivos en su embrión. Es decir, que la estrategia consistirá en establecer las relaciones políticas que absorberán el conflicto, en tanto voluntad de aniquilamiento de la otra cultura, y lo traducirán en negación dialéctica en otra dirección: el mercado.

El estrategia de la fusión será entonces como el teórico del ajedrez, luego de observar el tablero, establece una serie infinita de combinaciones posibles de acción, pero no podrá escribir una teoría que asegure la victoria.

En el mundo de la corporación real, el choque cultural se degrada en una problemática humana, y resulta victorioso el que ha puesto más voluntad, con las fuerzas y las oportunidades favorables, hasta que una nueva situación haga del vencedor un vencido.

No es fácil, develar las fuerzas antagónicas y los movimientos de violencia que actúan en los choques culturales de las fusiones en tanto sociedades humanas. El enfrentamiento explícito o visible, es una manifestación intermitente de la violencia, y solo aparece esporádicamente; es muy difícil detectar cuáles manifestaciones de la conducta de los grupos obedece a la expresión del conflicto. Por lo tanto, táctica y estrategia, cuentan con reglas que dependen de cada estructura particular y de sus recursos.

# **BIBLIOGRAFÍA**

## **B.2.I-MARCO TEORICO**

### **B.2.I.1-Planeamiento estratégico**

#### **B.2.I.1.1.Objetivo y estrategia en Aristóteles.**

Aristóteles, *Metafísica*, 10ªed, Madrid, Espasa Calpe, S.A., 1981, colección austral.

Guariglia, Osvaldo, *La ética en Aristóteles o la moral de la virtud*, Buenos Aires, Eudeba, 1997.

#### **B.2.I.1.2.Táctica y estrategia en Clausewitz.**

Von Clausewitz, Karl, *De la guerra, táctica y estrategia*, Idea Universitaria, 1999, Barcelona.  
(Traducción: A. Díez; introducción: Pierre Naville)

### **B.2.I.2-Competitividad**

Porter, Michael E., *Ventaja Competitiva.Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, 1ªed, México, D.F., Compañía editora continental, 1987, traducción de María Ascención de la Campa Pérez Sevilla, autorizada por Michael Porter.  
(Titulo original, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superiorperformance*)

Porter, Michael E., *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, 1ª ed, México, D.F., Compañía editora continental, 1982, traducción autorizada por The free press, a division of Macmillan, Inc. (Título original, *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*)

Porter, Michael E., *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Buenos Aires, Argentina, Ediciones B. Argentina, 1991, traducción de Rafael Aparico Martin, (Título original, *The Competitive Advantage of Nations*, The free press, a divisions of Macmillan, Inc, 1990)

Porter, Michael E., “¿Qué es la estrategia?”, en *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones.*, Bilbao, España, Ediciones Deusto S.A., 1999, (Título original, *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston)

Porter, Michael E., “De la ventaja competitiva a la estrategia empresarial, en *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones.*, Bilbao, España, Ediciones Deusto S.A., 1999, (Título original, *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston)

Porter, Michael E., "Cúmulos y competencia: nuevos objetivos para empresas, estados e instituciones", en *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones.*, Bilbao, España, Ediciones Deusto S.A., 1999, (Título original, *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston)

### **B.2.1.3-Cultura**

#### **B.2.1.3.1-Definición de cultura: paideia.**

Aristóteles, *Metafísica*, 10ª ed, Madrid, Espasa Calpe, S.A., 1981, colección austral.

Guariglia, Osvaldo, *La ética en Aristóteles o la moral de la virtud*, Buenos Aires, Eudeba, 1997.

#### **B.2.1.3.2-Cultura organizacional.**

Robbins, Stephen, *Comportamiento organizacional*, 8ª ed, Prentice Hall Hispanoamericana, 1999, (Título original, *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*)

#### **B.2.1.3.3-Sincretismo cultural**

Goetz, Joseph, *Les religions des préhistoriques et des primitifs*, 1958, París, Artheme Fayard. (Traducción al español de Ricardo Ferrara)

