

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:

Núlan

**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS

+info <http://nulan.mdp.edu.ar/46/>

CULTURA ORGANIZACIONAL Y FINANZAS **Organizational Culture and Finance**

CPN Ernesto H. Costa
Profesor Titular Area Administración
Profesor Titular Area Contable
Director de Grupo de Investigación
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata

RESUMEN

El cambio obliga a replantear las visiones, paradigmas y normas que configuran la cultura organizacional. Dada la preponderancia adquirida por el enfoque financiero en las empresas a partir de la particular dinámica de los tiempos actuales, resulta aceptable vincular ambos aspectos, esto es lo que pretende el presente trabajo.

PALABRAS CLAVE

Cultura Empresarial - Estrategia - Cambio - Finanzas

SUMMARY

The change obligate to make revisions in the visions, paradigms and normas that conform the culture of the organization. Assuming the preponderance obtain for the financial focussing in the enterprise taking account the special dynamic of the actual times, results admissible to bind the both aspects, that is what this work want.

KEYWORDS

Managerial Culture - Strategy - Change - Finance

Los dogmas no se cuestionan, y raras veces se preguntan los directivos como llegaron a tener una determinada visión de la organización, de la estrategia, de la competencia o de su industria. ¿En qué entorno surgieron? ¿De qué dependen nuestras creencias?. El resultado es un respeto totalmente inadecuado por lo anterior

Hamel y Prahalad

1.- CULTURA EMPRESARIAL

Se entiende por cultura el conjunto de pautas de valoración y acción aprehendidas por el decididor de cara a sus grupos vinculados. Se puede decir que, en general, cualquier organización es el agrupamiento de personas que poseen una cultura común.

Una cultura es el conjunto de normas expresas o tácitas que agrupa la amalgama de actitudes, creencias, mitos, valores y sentimientos que se comparten. La cultura se formaliza mediante estandarización de las visiones y las conductas y se la protege mediante normas, consenso, premios y castigos que pueden ser formales, de aceptación grupal o de rechazo conjunto.

Cuando alguien toma una decisión y esa decisión tiene carácter repetitivo y ha funcionado bien en algún momento, el proceso decisorio se esquematiza en una secuencia simple de efecto-acción; acción-reacción; enfermedad-remedio. Se ha creado una norma válida que se integra al resto de normas existentes conformando el

paradigma vigente en el cual se apoya la cultura organizacional.

Conviene entonces esquematizar algún tipo de conceptualización a fin de entender las diferencias existentes.

Las empresas habitualmente se entendieron como conformadas por tres niveles que son: el operativo, el nivel de Gestión y el de Dirección Superior. Cada uno de ellos contaba con una asignación específica de funciones, tareas y responsabilidades. Así, el nivel operativo era el encargado de llevar a cabo las operaciones de fabricación, venta y servicios de apoyo, el nivel medio de la coordinación y el cumplimiento de las metas presupuestarias de corto plazo, y al nivel superior le correspondía la responsabilidad por la fijación y cumplimiento de objetivos de largo plazo, por la determinación del rumbo de la empresa y el establecimiento de políticas.

Desde otra óptica, pero con similar

sentido se afirmaba que el nivel superior era el encargado de la estrategia y el nivel medio se responsabilizaba de las operaciones tácticas; entendiéndose por estratégico a lo inmaterial, lo que estaba distante en el tiempo, la especulación, la creación, y por táctico la lucha permanente y continuada en un campo de batalla formado por productos y mercados, por la empresa sus competidores y los consumidores. "La estrategia es lo divino", como dijo Napoleón

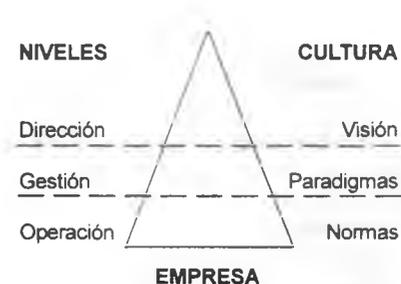
En dicho esquema, las decisiones se tomaban en esos mismos tres niveles pero con características disimiles: El nivel operativo decidía sobre aspectos rutinarios y el nivel superior sobre el largo plazo, quedando asignado al nivel medio la responsabilidad por decisiones que de alguna manera vincularan la rutina con el futuro. "El arte militar consiste en la táctica y la estrategia; la primera estudia la forma de combate y la segunda, el uso de los combates y sus relaciones con el objeto de la guerra" (1)

La cultura empresarial resultaba en este contexto como impuesta desde el nivel superior, y se conformaba con normas, paradigmas y visión, correspondiendo cada una de ellas a las mismas particiones ya comentadas. La Dirección Superior contaba con normas; el nivel medio con paradigmas y el nivel operativo con normas.

La visión tenía que ver con el "Qué"; el paradigma con los "Por qué" y los "Para qué" de las cosas, y las normas con el "Cómo" el "Cuándo" y el "Dónde".

Esta segmentación puede resultar útil a la hora de entender las complejas repercusiones de la cultura empresarial. En tal sentido, puede pensarse que la norma es modificable por conveniencia, sin grandes discusiones ni análisis; que el paradigma es revisable a fin de adecuarlo a nuevas visiones, en tanto que la visión

está formada por políticas fuertemente arraigadas en el grupo, y cuya modificación resulta ser -la mayor de las veces- traumáticas. Norma, paradigma y visión representan conceptos similares, aunque variando en su complejidad y flexibilidad, conformando una verdadera pirámide, que recibe el nombre genérico de cultura.



Alguien que padece una gripe se cura con aspirinas; un sereno que se duerme es amonestado; un pedido que no cumple con las formalidades es rechazado; un gol se grita; una calle se cruza por la esquina; a una casa se entra por la puerta y no por la ventana, etc. Todo es mecánico, todo se resuelve en muy poco tiempo sin gran análisis. Estos son efectos de la cultura, porque las normas están presentes y actúan simplificando el accionar de la gente.

La cultura crea pautas de acción, y las pautas de acción hacen más tolerable la vida del ser humano como decididor y de las organizaciones como sistemas destinadas a lograr tal o cual propósito, porque de esa manera no se debe destinar tiempo o reflexión a insignificantes problemas repetitivos.

La cultura se forma mediante

(1) PERON, Juan D – Aountes de Historia Militar – Edic. de la Reconstrucción – Buenos Aires 1973 – Citando conceptos de Von Clausewitz "De la Guerra" Pág 132

sedimentaciones sucesivas de una serie de decisiones tomadas en tiempos distintos y que normalmente tienen que ver con la relación afuera-adentro del decididor o de la empresa, luego del análisis de los éxitos o fracasos obtenidos en el intento de lograr un posicionamiento distinto. De las resoluciones del conflicto empresa-mercado

quedan secuelas, experiencias, modelos, aprehensiones, fracasos, etc. que forman parte de las creencias y los mitos que conforman la cultura, a partir de la piramidación de normas que afectan a paradigmas y visiones, o de visiones que recorren el camino descendente a fin de convertirse en normas.

2.- EL CAMBIO

Existen dos concepciones básicas respecto al cambio que conviene puntualizar inicialmente. Se puede entender por cambio la mutación sufrida por un cierto entorno entre dos momentos contiguos observables y también es posible entenderlo como la percepción real de esa mutación por parte de un observador.

Yendo al problema empresarial, ambas vertientes del mismo son igualmente importantes, teniendo en consideración la novedad de un cambio de características particulares al que asistimos en esta última década del siglo.

Cuando alguien camina sobre la arena, cada paso es una mutación porque alternativamente el caminante se apoya sobre uno u otro de sus pies, porque el paisaje varía a cada paso, porque la visión y la experiencia van cambiando al caminar. Sin embargo, el lugar desde donde vienen las huellas y la dirección de los últimos pasos alcanzan para predecir la trayectoria. Esa fue la primitiva noción de cambio proyectable: La playa solitaria y un caminante sin apuro eligiendo el camino de sus pasos.

Cuando el caminante comenzó a correr hacia algún lado, los pasos se distanciaron uno de otro, se empezó a hacer más difícil elegir el espacio de arena apropiado en el cual pisar, y entonces el

consejo fue levantar la mirada para no perder de vista el objetivo. La noción de trayectoria no se perdió totalmente, aun cuando comenzó a hacerse más difícil el pronóstico.

Más tarde el cambio volvió a mutar, y el objetivo dejó de estar quieto allí adelante para convertirse en un blanco móvil al cual había que acertar no en su posición actual sino en su trayectoria probable. La complejidad de las decisiones aumentó, porque no alcanzaba con conocer el origen de los pasos ni lo que se quería ser: Había que entender la realidad exterior.

Por último, cuando la playa se pobló de gente la situación se hizo caótica. Algunos competían por ese mismo objetivo en movimiento, otros pretendían logros distintos, pero estorbaban, los pasos comenzaron a entremezclarse y ya nadie estaba seguro de la trayectoria, porque las huellas del pasado y las experiencias de ayer dejaron de significar algo.

Esto es algo así como la gran parábola empresarial que comenzó con proyecciones muy simples, las que, con el correr del tiempo se integraron bajo la forma de un presupuesto global; que más tarde se proyectaron al largo plazo bajo la forma del planeamiento; que se convirtió después en planeamiento estratégico a partir de la movilidad de los objetivos, que hoy se define

simplemente como estrategia.

Estrategia porque el blanco se mueve allá adelante de manera errática, porque no hay mucho tiempo para pensar, porque la inutilidad de las trayectorias del pasado nos convence de la inutilidad de dibujar hacia adelante un nuevo camino, y porque para entender el sentido de los pasos que se caminan es necesario elevarse sobre la playa para contemplar el dibujo dejado por esas huellas, y ello puede ser entendido como una visión sistémica de la realidad.

Porque la realidad no es sólo lo que sucede allá afuera, sino que, y por sobre todo, es la percepción que cada decididor logra en su interior de ese cambio que se está produciendo afuera y que asume características de discontinuo en cuanto a

su ritmo, aleatorio en cuanto a su trayectoria y conflictivo en alto grado a partir de la globalización que impide saber contra quien se compete, en que tiempos y en cuales espacios.

“Lo que ha cambiado es el ritmo del cambio, la profundidad del cambio, la aleatoriedad del cambio. Hoy en día las tormentas se forman de la nada, la globalización del mundo hace que acciones lejanas repercutan insospechadamente en la realidad de la empresa. El éxito dura cada vez menos porque el cambio se encarga de desgastarlo. Quien llega a lo alto de la colina dispone de mucho menos tiempo para disfrutar del paisaje y de sus logros”⁽²⁾. Y de mucho menos tiempo para arrancarle a la situación la rentabilidad pretendida. Nuevos desequilibrios ya comienzan a amenazarlo.

3.- HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

En este entorno, las empresas y en especial las empresas regionales con características PYMEs que conforman la gran mayoría de las actividades de las distintas regiones del país, asisten asombradas y, en algunos casos, apesadumbradas ante un nuevo escenario mucho más complejo que no alcanzan a entender. Más aún si esta nueva realidad pretende ser contemplada desde el hasta ayer seguro refugio de los nichos de mercado que gradualmente van desapareciendo.

En este contexto, la cultura, esa sucesiva adición de conformaciones aceptadas en el pasado como convenientes, genera endurecimientos progresivos que suelen atentar contra un aprendizaje continuado, contra una nueva visión o

contra un enfoque amplio y abierto de los problemas humanos y organizacionales y de los comportamientos del entorno, como para poder enfrentar problemas novedosos.

3.1.- LOS NUEVOS PARADIGMAS

Los empresarios, formados culturalmente bajo el paradigma de la eficiencia entendida como especialización; obsesionados por hacer cada día un poco mejor lo que se venía haciendo, descubren que esa misma eficiencia los ha llevado a un callejón sin salida del que resulta difícil salir. Porque

(2) COSTA, E - FOUTEL M y RODRIGUEZ G - *La Información de Control en las PYMEs - Primer Congreso de Ciencias Económicas para la Gestión Empresarial - Buenos Aires 17 y 18 de Junio de 1997.*

lo que se debe cambiar no es el método sino el paradigma bajo el cual crearon o desarrollaron sus empresas. Cualquier paradigma tiene componentes que funcionan como dogmas indiscutidos, cerrando toda posibilidad de replanteo de situaciones y acciones, negando el efecto de innovaciones y de cambio en los patrones culturales del ambiente. En la obsesión de vivir mirando hacia adentro, se desechan oportunidades que, con el correr del tiempo se convierten en amenazas.

"El paradigma vigente ya no es útil. Ya no sirve porque gatilla automáticamente respuestas a problemas no contemplados en su construcción. Porque el cambio se ha dedicado últimamente a desmoronar meticulosamente la relación entre pasado y futuro; porque se ha perdido la continuidad de los hechos a partir de una dinámica muy particular originada en la tecnología y en la globalización de los mercados. Es tiempo de crear nuevos paradigmas y para ello es necesario, antes que nada, darse cuenta de lo que está ocurriendo."⁽³⁾

3.2.- LAS NUEVAS NORMAS

Advertida la inutilidad de seguir manteniendo artificialmente un paradigma que ha dejado de aportar los "Por qué" y los "para que" apropiados para la supervivencia y el desarrollo de la empresa; los "Como" los "Donde" y los "Cuando" carecen ahora de sentido porque han dejado de contar con la sustentación lógica que

aportaba el paradigma vigente. Es entonces tiempo de cambiar las normas, a partir de modificaciones de orden superior

Surge entonces el problema de la inflexibilidad de las normas que en el nivel operativo simplificaron y simplifican grandemente la tarea. Las normas tienen dos inconvenientes básicos: Cuesta implantarlas, y más aún cuesta desinstalarlas. Tal dificultad nace a partir de lo que puede entenderse como la burocratización de la cultura que ante el cambio comienza actuar como la máquina de impedir, o la máquina de estorbar.

"La burocracia bloquea la iniciativa y la creatividad a cada paso. La burocracia limita la cantidad de tácticas disponibles, pero generalmente deja abierta la cuestión de los objetivos últimos. Por lo tanto en muchas empresas no son los fines, sino los medios los que son limitados." *"En realidad la burocracia no trabaja tanto como para impedir que la gente gire a la izquierda o hacia la derecha, como para garantizar que al que trate de hacerlo le costará mucho llegar a cualquier parte"*⁽⁴⁾

3.3.- LAS NUEVAS VISIONES

"Una visión compartida no es una idea, ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. Es una fuerza en el corazón de la gente. Una fuerza de impresionante poder... La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida"⁽⁵⁾

En términos prácticos, una visión define la misión de la organización a partir de una elaboración conjunta, ladrillo a ladrillo. La visión es una teoría aceptada respecto al rol de la empresa.

"Algunas teorías de la empresa tienen tanta fuerza que perduran largo tiempo. Pero, por ser invenciones humanas no duran para siempre y, a decir verdad, hoy raras veces duran mucho tiempo. Más

(3) COSTA, Ernesto - RODRIGUEZ Graciela - *Reflexiones sobre el decidir y el Conflicto Interior* - XI Jornadas de Administración - Mar del Plata 3,4 y 5 de Octubre de 1996

(4) HAMEL, Gary y PRALAHAD - *Compiendo por el Futuro* - Edit Anel Sudamericana - Argentina 1996

(5) SENGE Peter - *La Quinta Disciplina* - Edic. Granica - 1995

pronto o más tarde, todas las teorías de la empresa caducan y luego pierden todo valor” (6)

Cuando ello sucede, la primera e instintiva reacción es la negación de la realidad, y la siguiente es la búsqueda del remiando apropiado para mantener el dogma de la visión anterior que se desmorona. Ambos son mecanismos de autoprotección, que habitualmente retrasan cualquier replanteo que debe ser hecho en tiempos oportunos y que según Drucker (6)

puede ser concebido en los siguientes términos:

- Definir los supuestos sobre entorno, misión y competencias ajustados a la realidad
- Correlacionar los mismos a fin de que funcione armónicamente bajo la forma de un sistema
- Lograr que la visión sea conocida, comprendida y compartida por todos
- Poner a prueba constantemente la visión

4.- CAMBIO Y FINANZAS

Las nuevas situaciones, los actuales escenarios, deben ser entendidos por las empresas para, de esa manera, poner en marcha un proceso de revisión de sus pautas culturales tendiente a lograr en tiempo y forma la adaptación con la necesaria anticipación, a fin de no tener que soportar las consecuencias adversas de un desequilibrio crónico en sus estructuras. En tal sentido, resulta útil recordar la definición dada por el general Beaufre que indica que: *“Estrategia es el arte de anticiparse a los acontecimientos en lugar de tener que soportar las consecuencias” (7)*

La empresa mirando hacia adentro, y la posterior empresa mirando hacia afuera, han dado paso en los actuales momentos a la empresa mirándose desde afuera. Esto requiere de un esfuerzo cada vez mayor, ya que impone un pensamiento sistémico y una visión estratégica que permitan visualizar el sistema contenedor, del cual la empresa es apenas un subsistema, permanentemente asediado por estímulos y acciones de otros subsistemas que directa o indirectamente se vinculan con ella

Desde la situación anterior a la actual

se vienen advirtiendo una serie de deslizamientos de tipo conceptual y estructural, que necesariamente deben afectar a la cultura empresarial, y que obligan a un replanteo de las concepciones vigentes. Los más notorios parecen ser los siguientes:

4.1.- DEL BIEN AL RECURSO

La ya comentada dinámica de los entornos ha significado la pérdida de preferencias de los bienes a favor de los recursos, porque la noción de valor se desplaza desde la riqueza autovaliosa hacia el confort y la utilización; es decir, hacia la riqueza aplicada o susceptible de aplicación

Ello es debido a que los bienes físicos no conservan valor por demasiado tiempo, porque envejecen y se desacreditan ante las transformaciones y porque su

(6) DRUCKER Peter - *La Administración en una época de Grandes Cambios* - Edit. Sudamericana - Buenos Aires 1996

(7) BEAUFRE A - *Introducción a la Estrategia* - Edit. Struhart & Cia - Argentina 1982

importancia no radica ya en la tenencia, sino en su uso o aplicación a la resolución de un determinado conflicto.

Se produce así en las empresas, un deslizamiento desde lo económico hacia lo financiero. Si se tiene en cuenta que un recurso es un valor presente, toda riqueza de dificultosa transformación en recurso actual ve disminuida su potencialidad de uso, ve cercenada su aptitud y se desmerece a los ojos del inversor.

Una fábrica no versátil, diseñada para elaborar un producto extinguido, sólo tiene un valor de rezago a partir de la posibilidad de venta de sus partes; un campo vale por la cantidad y calidad de sus cosechas futuras y un profesional resulta satisfactorio no por las notas de las materias aprobadas, contenidas en su analítico, sino por el aporte potencial, presente y futuro a una empresa.

4.2.- DE LOS PROPIETARIOS AL ENTE

La llamada "Moderna Función Financiera" nacida a partir de Solomon a finales de los 50' establecía un tipo de empresa orientada a los propietarios, cuyo propósito fue siempre maximizar la riqueza de éstos. Todo el esquema financiero se estructuró en pos de ese propósito, lo cual en algunos casos llegó a generar socios ricos de empresas pobres.

Esta concepción también en forma gradual está sufriendo una traslación hacia nuevas y originales concepciones consistente en entender al socio, transformado en accionista, en un aportante de fondos a la empresa a cambio de una retribución que no es fija ni obligatoria como en el caso del capital ajeno retribuido mediante intereses, sino de una remuneración variable y aleatoria llamada dividendos.

Esto es lo que se llama "La teoría del Ente" y su óptica consiste en entender al

accionista como una fuente de financiamiento más, como una puerta que debe ser mantenida abierta para el caso de tener que recurrir a una inversión incremental, como un simple componente de la estructura de financiamiento empresarial.

4.3.- DEL EQUILIBRIO A LA PERDURACIÓN

Situada la empresa en entornos predictibles como los de los 60' el objetivo organizacional era el mantenimiento de su equilibrio interno a partir del manejo de dos variables que eran rentabilidad y riesgo. Dejando de lado el análisis de riesgo, cuyo tratamiento excedería las intenciones del presente trabajo, la noción de rentabilidad determinaba para la empresa la relación del beneficio con la inversión realizada a fin de su obtención.

Dicha rentabilidad, que es en definitiva el rendimiento de un cierto activo promedio, se enfrentaba con el costo de la estructura promediada de financiamiento, estableciéndose una brecha entre el rendimiento de ese activo respecto al costo del lado derecho de la ecuación patrimonial. Ese era el equilibrio buscado, siendo el intento permanente la apertura máxima entre rentabilidad y costo de financiamiento, porque la empresa podía decidir entre hacer algo y no hacerlo, entre invertir y no invertir. En un entorno predecible la empresa puede preguntarse: ¿Qué quiero hacer?

Cuando ese entorno se convierte en turbulento, y amenaza con escenarios de tipo caótico, la empresa comienza a preguntarse: ¿Qué debo hacer? ó ¿Qué me dejarán ser? Y entonces surge la noción de estrategia, que obliga a pensar las tareas empresariales desde una nueva visión, porque no se trata ahora de equilibrar internamente el sistema, sino en nivelar el

adentro con el afuera.

Esto supone un cambio notable en cuanto a la visión. La consigna es subsistir y crecer, adaptarse y desarrollarse en medio de un escenario en movimiento. Se trata ahora de perdurar, y este es otro de los deslizamientos advertibles en la actualidad.

Ya no existe la opción respecto a las inversiones a realizar. Si algo es conceptualizado estratégicamente como conveniente, ese algo debe ser hecho. Definida de ese modo la inversión (no en términos de la tasa de corte utilizada, sino en función a la estrategia), la variable de ajuste deja de ser la decisión de invertir, para pasar a ser la tasa de corte incremental del proyecto.

La empresa actualmente prioriza su equilibrio externo, y habiendo elegido el curso de acción que le permite un mejor acople con su entorno mira hacia adentro, buscando en segundo término la mejor posición en la relación rentabilidad-costos de financiamiento.

4.4 - DE LA ACCIÓN AL PRODUCTO

Una acción, desde nuestros tiempos de escolares fue definida como una parte alícuota del capital de una sociedad anónima, cooperativa o en comandita, la cual otorgaba una serie de derechos a su tenedor. La acción otorgaba categoría de socio, y las leyes establecen la potestad de participar en las Asambleas, elegir autoridades y disponer de los resultados.

Actualmente un accionista no se considera socio de la empresa emisora, dado que su visión se ha visto modificada. Para él, como elemento integrante del mercado de capital, una acción es entendida como un instrumento financiero que emite la empresa, y que permite a sus compradores invertir y especular respecto a dividendos y valor de reventa, a partir de

la posibilidad de entrar y salir de la inversión sin mayores problemas.

Este cambio conceptual significa un deslizamiento de la acción hacia la noción de producto. La acción es un producto para quien invierte, y compite con otros productos tales como los bonos, letras, divisas y muchos otros. Debido a que la noción de producto también ha sido modificada en los últimos tiempos pasándose del producto físico al satisfactor de necesidades, una acción puede ser definida en tiempo presente como un satisfactor de las necesidades del inversor.

En tal aspecto, resulta necesaria la creación de un paquete perceptual que resulte atractivo al inversionista, éste no sólo deberá conformarse con rendimiento y valor de reventa, sino que deberá incluir una serie de aspectos psicológicos tales como imagen de la empresa en términos de ecología, prestigio, etc., como asimismo de factores concernientes a la calidad de uso, es decir: servicio, forma y lugar de pago, promociones, etc. La acción hoy es un producto para un segmento particular de mercado; un producto que buscará, elegirá y comprará un cierto inversor.

4.5.- DEL PRECIO AL VALOR

Otra de las transformaciones que conviene comentar es el que se deriva del anterior. La noción de calidad contenida en el producto se ha invertido y en la actualidad no se puede hablar de calidad aportada por la empresa, sino de calidad entendida por el usuario, de calidad en la compatibilización del producto o servicio con las necesidades y requerimientos de quien lo adquiere, de calidad de uso, de performance del producto como satisfactor.

Ello hace que la noción de precio y valor se diferencien, porque el valor es la tasación subjetiva que realiza el consumidor

de las propiedades contenidas en el paquete satisfactor ofrecido por las empresas, las cuales sólo poseen costos de elaboración y colocación. Entre el valor asignado por el consumidor y los costos empresariales se sitúa el precio como factor particionante de la brecha existente, que permite a ambos lograr un cierto beneficio si es que dicho precio se entiende como un costo para el adquirente.

Yendo al aspecto financiero, las nociones de precio y valor también han sufrido un distanciamiento. Una cosa es el

precio de la acción en el mercado y otra su valor; una cosa es el precio de los activos y otro muy distinto su valor, porque la brecha (en ambos casos) está compuesta de subjetividades e intangibilidades, propios de un funcionamiento sistémico tanto de la empresa como de su entorno. La calidad de la acción como portadora de valor para el accionista es un asunto del accionista, independientemente del aporte que a su favor pretenda hacer la empresa. El producto vale por las expectativas del accionista, más que por su valor de libros.

5.- FINANZAS Y CULTURA ESTRATÉGICA

Los temas previamente planteados constituyen verdaderos desafíos para la función financiera actual ya que implica revisar a fondo la visión existente, los paradigmas y las normas que conforman la cultura empresarial direccionada para esta área. La llamada concepción moderna de las finanzas tuvo como fundamento **la maximización de la riqueza de los propietarios**, pero ello sólo resultaba factible en un escenario distinto al actual.

Hoy no resulta posible ni aconsejable maximizar porque se corre el riesgo de hacerlo en desmedro de decisiones anteriores o de una posición conjunta; la riqueza es valorizada de una manera distinta, a partir de otras pautas culturales, y los propietarios no son lo que eran, porque en su calidad de accionistas asumen otros roles y expectativas.

La visión de los 60' debe ser actualizada a fin de encontrar nuevos propósitos financieros para un tipo distinto de empresa, preocupada más por la inserción en su ambiente y el equilibrio dentro de su sistema mayor, globalizado, cambiante e incierto, que por la armonía

interna de sus estructuras medidas en términos de rentabilidad y costo de financiamiento.

Surgen así una serie de interrogantes que tienen que ver con una nueva cultura empresarial aplicable a las finanzas.

- ¿Qué cosa es el accionista para la empresa?
- ¿En función de qué parámetros se debería definir el valor de la empresa?
- ¿La configuración de la estructura de financiamiento, aporta algún valor a la empresa?
- ¿La inversión es una opción pasible de elección, o se ha convertido en una necesidad impostergable a los fines de acceder con éxito a un nuevo conflicto de mercado?
- ¿La inversión y el financiamiento deben o pueden ser analizados en términos incrementales, o, por el contrario, las influencias recíprocas lo tornan inviable?

- ¿Continúa vigente el concepto de fondo de maniobra, o se debe pensar en términos de activos de trabajo, incorporando las deudas a proveedores como un componente más de la estructura de financiamiento, debido a la existencia de intereses implícitos?

- ¿Las áreas de Producción y Marketing deben concentrarse en sus respectivas operatorias económicas desentendiéndose de los aspectos financieros?

- ¿Como contribuye y como debería contribuir el área finanzas a la estrategia de la empresa?

- ¿Cómo debe ser modificada la cultura financiera? Debe:

- ¿Mantenerse en cuanto a la visión actual?

- ¿Modificarse incorporando una visión sistémica de la realidad y utilizando un pensamiento estratégico?

- ¿Ser absorbida por su continente, pasando a formar parte de ese algo globalizado llamado cultura empresarial?

Hay que recordar que *"el sistema cultural no se estructura en forma jerárquica, y esto significa que coexisten culturas locales con distintos grados de compatibilidad; ello es posible en tanto no contradigan los rasgos básicos de identidad de la organización, que corresponden al nivel del conjunto"* (8). Si la visión conjunta es modificada por el efecto de la vinculación permanente del sistema con su entorno, en un continuo flujo y reflujo de intercambios, las culturas locales pueden quedar desenfocadas. Sus utilidades futuras dependerán entonces, de la profundidad y la rapidez de la adaptación.

6.- CONCLUSIONES

Este trabajo no contiene el clásico esquema de "Principio, contenido y fin". Es tan sólo el inicio de algo nacido a partir de una sensación de malestar. En tal sentido realiza el humilde aporte de una serie de interrogantes que ni se sabe si son correctos o si todos los posibles fueron enumerados.

Es apenas un intento de reflexionar en conjunto sobre el cambio y sus efectos. Peter Senge(9) atribuye al líder de las organizaciones tres tareas básicas que son: Diseñador (Encargado dearquitectar la visión, base de la cultura estratégica); Mayordomo (En cuanto a la idea de subordinación de dicho líder a la labor conjunta de todos sus integrantes) y de Maestro.(A fin de lograr el aprendizaje

continuo, base del equilibrio y la adaptación permanente de la empresa a su entorno)

En mi opinión esas tareas no corresponden tan sólo al líder de una organización, sino que deben ser asumidas por todos como integrantes de una estructura o como simples personas, porque la dinámica del cambio requiere de aptitudes y actitudes apropiadas a fin de poder enfrentarlo satisfactoriamente. Y ello es tarea de todos.

(8) ETKIN, J - SCHVARSTEIN L - *Identidad de las Organizaciones* - Edit Paidos - México 1992

(9) SENGE Peter - *La Quinta Disciplina* - Edic. Granica - 1995

"La única ventaja estratégica duradera en entornos turbulentos y caóticos va más allá de la creación de valor, porque la capacidad de aprender más rápidamente que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible para la empresa, y entonces se trata de ir más allá de la creación de valor: se trata de crear una máquina de crear valor. Las organizaciones deberían ser instrumentos de creación de valor, y su valoración no

debería surgir del resultado del valor generado, sino de la aptitud para tal generación". (10)

Ello requiere de una cultura empresarial distinta basada en visiones nuevas y en un aprendizaje continuo. En tal contexto, el área de finanzas no puede resultar ajena a esa demanda, para lo cual será menester ajustar las actuales visiones, paradigmas y normas.

BIBLIOGRAFIA

PERON, Juan D – Aountes de Historia Militar –Edic.de la Reconstrucción – Buenos Aires 1973 – Citando conceptos de Von Clausewitz "De la Guerra" Pág 132

COSTA,E - FOUTEL M y RODRIGUEZ G - La Información de Control en las PYMEs - Primer Congreso de Ciencias Económicas para la Gestión Empresaria - Buenos Aires 17 y 18 de Junio de 1997.

COSTA, Ernesto - RODRIGUEZ Graciela - Reflexiones sobre el decidir y el Conflicto Interior - XI Jornadas de Administración - Mar del Plata 3,4 y 5 de Octubre de 1996

HAMEL, Gary y PRALAHAD - Compitiendo por el Futuro - Edit Ariel

Sudamericana - Argentina 1996

SENGE Peter - La Quinta Dusciplina - Edic.Granica - 1995

DRUCKER Peter - La Administración en una época de Grandes Cambios - Edit. Sudamericana - Buenos Aires 1996.

BEAUFRE, A -Introducción a la Estrategia- Edit Struhart & Cía - Argentina 1982

ETKIN, J - SCHVARSTEIN L - Identidad de las Organizaciones - Edit Paidos - México 1992

COSTA E.H. – FOUTEL, Mariana - "Estrategias para la Creación de Valor en la Empresa" XVII Asamblea Nacional de Graduados en Ciencias Económicas – Bahía Blanca 1995.

(10) COSTA E.H. – FOUTEL, Mariana - "Estrategias para la Creación de Valor en la Empresa" XVII Asamblea Nacional de Graduados en Ciencias Económicas – Bahía Blanca 1995.