

Título ¿Quién tiene el poder? El caso del gobierno, el de una empresa tecnológica y el de una industrial

Tipo de Producto Ponencia Completa

Autores Gilabert, Manuel

Código del Proyecto y Título del Proyecto

D15A01 - Herramientas de gestión cuantitativas en pequeñas empresas de alojamiento de la costa argentina y su relación con la calidad del servicio brindado

Responsable del Proyecto

Gilabert, Manuel

Línea

Contable Tributaria

Área Temática

Administración

Fecha

Diciembre 2014

INSOD

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas
Proyectuales

UADE 

¿Quién tiene el poder?

El caso del gobierno, el de una empresa tecnológica y el de una industrial.

Doctorando: Manuel Gilabert

Diciembre de 2014

Introducción

El fenómeno del poder es estudiado desde diferentes disciplinas y bajo múltiples enfoques. En el caso de las ciencias de la administración, resulta fundamental conocer la dinámica del poder dentro de la organización.

Mintzberg define al poder como la capacidad de influir en otra persona. Es habitual que en una organización haya personas que concentren el poder y tengan gran influencia en los rumbos que tome la misma. Sin embargo, los mecanismos por los cuales logran concentrar el poder no siempre son los mismos.

En este trabajo nos proponemos analizar tres casos: el del gobierno argentino de turno (Kirchnerismo), el de una empresa tecnológica (Dell) y el de una empresa productiva (Arcor). Los objetivos son identificar en qué personas se concentra el poder y determinar cuáles son los mecanismos por los cuales logran sostenerlo.

Para lograrlo tomaremos como base conceptual a los desarrollos de Mintzberg, los cuales aplicaremos para analizar el caso Arcor desarrollado por Kosacoff, el caso Dell, desarrollado en Harvard Business Review, y discursos, documentos y notas periodísticas acerca del gobierno de turno. Temporalmente nos ubicamos en la década 2004-2014.

Partimos de la hipótesis de que el poder se concentra en el gobierno en la persona de Cristina Fernández de Kirchner, en Arcor en la persona de Luis Pagani y en el caso de Dell, en la persona de Michael Dell.

Mintzberg (1992) hace alusión a cuatro sistemas para mantener poder dentro de la organización: autoridad, habilidad, ideología, y política. El sistema de autoridad hace referencia a los mecanismos que utilizan los jefes con sus subordinados para ejercer poder. El sistema de habilidad hace referencia al poder que ostenta la persona que posee determinadas habilidades claves para la organización. El sistema de ideología hace referencia a mecanismos culturales, tales como ritos, costumbres, símbolos, valores, paradigmas dominantes, y similares, que están vigentes en un momento dado en una organización y son compartidos por la mayoría de sus miembros. Finalmente el sistema de política hace referencia a mecanismos de influencia que están por fuera de lo estrictamente planeado en la

organización, y que son utilizados por determinados miembros para generar influencias en su beneficio o el de un tercero. Por estas características es valorado por Mintzberg como "ilegítimo", ya que beneficia a unos en detrimento de otros dentro de la organización.

El caso del gobierno

El poder ejecutivo de la República Argentina ha estado en la última década (2003-2014) en manos de la corriente política comúnmente denominada "Kirchnerismo", en alusión al apellido de Néstor Kirchner, presidente en la primera parte del período (2003-2007), y su esposa Cristina, continuadora del mandato hasta 2015.

Consideramos que el poder en esta organización se concentra en Cristina. Para sostenerlo nos remitimos a algunos factores que consideramos claves. El primer factor que da cuenta de su poder es que ha logrado una extendida permanencia en el cargo, no sólo siendo elegida como sucesora en 2007 de Néstor, sino además siendo reelecta en 2011. En segundo lugar, objetivamente obtuvo un 54% de los votos¹ en las elecciones presidenciales de 2011, porcentaje poco habitual y que da cuenta de un nivel de aceptación alto, al menos por determinados sectores mayoritarios del país. Como tercer elemento que demuestra poderío mencionaremos que fue elegida por la revista Forbes en 2011 y 2013 como una de las 20 mujeres con más poder del mundo. Por último se puede destacar su liderazgo y carisma discursivo, que convoca grandes masas a los actos públicos, así como el hecho de que no se vislumbre dentro del partido un reemplazo viable (Máximo Kirchner, A. Bodou, etc.)

En cuanto a los mecanismos que utiliza para mantener el poder vemos que el sistema dominante es el de política. Esto se puede ver en primera instancia en la cantidad de influencias informales a los que se recurre habitualmente en cargos públicos de Argentina (reuniones con sectores, lobby, cambios de equipo de gestión, etc.). También se puede observar en distintos actos de beneficio de un grupo en detrimento de otros: impulso de políticas económicas en favor de un

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Elecciones_presidenciales_de_Argentina_de_2011

sector, aumento de cargas impositivas a otros, utilización de fondos públicos en subsidios parciales, etc. Incluso algunos sospechan de actos de corrupción para beneficio propio (relación con Lázaro Báez, hoteles en el sur del país²), aunque al momento no han sido confirmados. Por último tomamos como indicador de este sistema los comportamientos divisorios que promueve continuamente en su discursos, con sectores como el de la oposición, los medios de comunicación, los jueces o el campo. Podemos ver a modo de ejemplo algunas de sus frases:

"Ahora a los sicarios mediáticos se le unen algunos secuaces judiciales"³

"No sólo son terroristas los que ponen bombas, sino también son terroristas económicos los que desestabilizan la economía de los países y provocan hambre, miseria y pobreza"⁴

"Estos buitres están perdiendo algunas plumas"⁵

"Nadie critica que puedan comprarse una cuatro por cuatro, pero no parece bien que quieran hacerlo a costa de que otros argentinos no puedan acceder a las cuestiones más elementales", enfatizó la mandataria.(...) ¿Queremos volver a un país de unos poquitos o queremos un país con mayor distribución del ingreso, un país más justo?"⁶

Este sistema dominante se apalanca a su vez en el sistema de ideología y en el de autoridad, en ese orden. El sistema de habilidad no es particularmente fuerte en este caso, ya que no aparecen destacadas habilidades críticas.

El sistema de ideología se conforma en este caso por varios elementos. El primero es la figura mitificada de Néstor Kirchner, idealizada y presente en varios discursos. Incluso Cristina ha presentado en sus analogías ciertas referencias al Papa ("Néstor también les dijo que trasgredan, que salgan a la calle, cuando se

² http://www.clarin.com/politica/Caso_Hotesur-Cristina_Kirchner-Lazaro_Baez-Alto_Calafate-Cristobal_Lopez_0_1258074245.html

³ <http://www.lanacion.com.ar/1752177-cristina-kirchner-discurso-casa-rosada>

⁴ <http://www.telam.com.ar/notas/201409/79219-cristina-fernandez-de-kirchner-onu-asamblea-general-estados-unidos-fondos-buitre.html>

⁵ <http://www.ambito.com/noticia.asp?id=771107>

⁶ <http://www.cfkargentina.com/cfk-sobre-el-lock-out-patronal-del-campo-en-2008/>

refirió a ustedes, los jóvenes"⁷), Jesucristo("Néstor dio la vida para que todos podamos tener un futuro como país"⁸) o a Dios⁹ ("que Dios, la patria y *El*, me lo demanden"). El segundo elemento es conceptual, discursivo, y se trata de la figura del "modelo". Bajo este concepto el kirchnerismo engloba y justifica la mayoría de sus decisiones económicas y hasta sociales, políticas y culturales. Sin embargo, no han aparecido definiciones formales ni explicaciones claras acerca de cómo se conforma exactamente el famoso modelo. En tercer lugar podemos mencionar como elemento la utilización de símbolos, entre los cuales se destaca el de "La Cándida", organización de jóvenes militantes del partido. El cuarto elemento ideológico que tomamos es la identificación con ideas "de izquierda", presente a través de discursos de inclusión, multiplicación de planes sociales (asignación universal por hijo, plan trabajar, pro.cre.ar, pro.cre.auto, fútbol para todos, etc.), y la revalorización del concepto de lo nacional, entre las cuales se destacan la nacionalización de Aerolíneas Argentinas, y de la petrolera YPF, así como el conflicto por las Islas Malvinas. Finalmente destacamos como elemento del sistema de ideología la postura radical, esto es, considerar "enemigos" a la oposición y cualquier otro agente con postura contraria al gobierno (medios de comunicación, "el campo", otros países, etc.)

En relación al sistema de autoridad podemos decir que utiliza un doble control personal (reuniones con sus ministros) y burocrático: el sistema del poder ejecutivo tiene actualmente un vasto organigrama de ministerios, secretarías y subsecretarías, cuyos integrantes en definitiva son definición del presidente. Vale destacar que para algunos puestos requiere consenso del poder legislativo, lo cual no le resulta una complicación por tener el partido mayoría en las cámaras.

Por último, resaltamos como otras personalidades con poder dentro del kirchnerismo, por su influencia indirecta en la presidenta, al politólogo Ernesto Laclau, referente intelectual del partido por sus ensayos sobre el populismo, así

⁷ http://www.clarin.com/politica/campana-Cristina-comparo-Kirchner-Papa_0_963503741.html

⁸ Discurso del 25 de mayo de 2014

⁹ <http://www.lanacion.com.ar/1432300-alberto-fernandez-no-me-gusta-el-proceso-de-mitificacion-de-nestor>

como también los asesores de imagen que guían a la mandataria en sus discursos, entre los cuales se destaca Leandro Raposo.

El caso Arcor

Arcor es una empresa productiva de origen argentino, hoy multinacional, la cual se dedica principalmente a elaborar alimentos, golosinas, chocolates, helados y similares. Fue fundada en 1951 en la ciudad de Córdoba, por Fulvio Salvador Pagani y un grupo de emprendedores.

Consideramos que el poder en este caso está concentrado en familia Pagani, en particular hoy en Luis Pagani, de 59 años. Indicadores de ello son la fuerte tradición familiar de la empresa (Luis es hijo de Fulvio), y su elección como presidente del grupo tras la muerte del fundador. Adicionalmente integra el consejo consultivo de Bimbo, el directorio de Repsol-YPF y de Loma Negra, y es desde 2002 presidente de la Asociación Empresaria Argentina (AEA). También recibió como reconocimiento de su trayectoria empresarial el "Premio Konex de Platino" en 2008.

Para mantener su poder vemos que el sistema que predominantemente utiliza, en los términos de Mintzberg, es el de autoridad. El grupo se organiza de la siguiente manera:

- *Presidente:* Luis Alejandro Pagani
- *Vicepresidente:* Alfredo Gustavo Pagani
- *Secretario:* Jorge Luis Seveso
- *9 Directores Titulares*

Dentro de los mecanismos de control que menciona el autor para el sistema de autoridad se encuentran el control personal y el burocrático. Dentro del primero, el mayor mecanismo utilizado por Luis es el de asignación de recursos, esto es, delegación total de decisiones, manteniendo para sí la asignación de recursos, a través del presupuesto anual y la aprobación de los proyectos a cada director de división. Esto es coherente dado el nivel de complejidad y gran tamaño de la organización (unos 20.000 empleados). En relación al control burocrático,

podemos destacar acciones de estandarización del trabajo, como en el caso de la definición de un manual de Políticas y Procedimientos para todo el grupo (Kosacoff, 2014:199)

También en relación al control burocrático se hace patente la estandarización de resultados: vemos la generación de 12 gerencias principales por área, el establecimiento de pautas de dirección por objetivos y el establecimiento de un sistema de indicadores de gestión basado en un benchmarking internacional, para medir el grado de profesionalización alcanzado en la gestión de Recursos Humanos en los últimos años de la década (Kosacoff, 2014:199).

Este sistema de autoridad se apalanca en Arcor en el sistema de ideología, el cual se conforma de distintos símbolos y conceptos impulsados desde el inicio por los Pagani, y compartidos luego por los miembros de la organización. Entre sus principales componente encontramos: el considerarse una empresa que siempre "invierte en el largo plazo", por ser industria manufacturera, por haber apostado a la integración, como cita Jose Luis Pagani en su tesis de maestría (Pagani et all, 2006), "si bien es cierto que no hemos seguido los libros, tampoco nos fue tan mal"; promueve apostar al país y al campo, siguiendo una "política de reinversión permanente de utilidades, a costa de la distribución de dividendos"(Kosacoff, 2014:148); el exportar a más de cien países sin dejar de ser una empresa de base familiar; la valoración del trabajo en su historia, por ser "Una historia de hijos de inmigrantes notablemente creativos y laboriosos, con la destacada figura de Fulvio S. Pagani como emblema."(Kosacoff, 2014:xiv); la empresa es un orgullo nacional y fue nombrada varios años consecutivos (2010-2013) como la organización de mejor prestigio y consideración en argentina (Kantor, 2013); entre otros. Todos estos elementos han sido promovidos desde el inicio por la familia Pagani, reforzando las decisiones de Fulvio primeramente y de Luis en la actualidad.

Por último nos referiremos al sistema de habilidad en Arcor. En este caso vemos como la historia, la industria y la organización que adoptó la empresa la llevaron a desarrollar ciertas capacidades competitivas, particularmente en las áreas de

producción y distribución (integración vertical hacia atrás y adelante) y de Innovación y desarrollo de productos (benchmarking y customización). Eso dio a los directivos intermedios especializados en estas áreas mucho poder y autonomía, dada su función crítica. Pero también el presidente obtiene poder de este sistema, ya que en los términos de Mintzberg -citando el estudio de Hinnings- la habilidad "éxito en el trato de la incertidumbre" tiene la mejor correlación con el poder, habilidad que Luis demostró al afrontar las diferentes crisis financieras de las últimas dos décadas con la frente en alto y buenos resultados.

Caso Dell

Haciendo un rápido recorrido histórico, diremos que en 1984, Michael Dell comienza una nueva empresa informática con el nombre de PC's Limited, siendo él estudiante de primer año de medicina de la Universidad de Texas. Al finalizar el mismo, abandonó su habitación estudiantil para dedicarse por completo a hacer crecer su negocio. Después de solo cuatro años, Dell realiza su oferta pública inicial, con una ganancia de USD 30 millones y un aumento de la capitalización de mercado de 1000 USD a 85 millones de USD.¹⁰ En 2012 tenía más de 80.000 empleados y facturó unos 62.000 millones de USD¹¹ (Dell AR, 2012). En 2013 el fundador vuelve a comprar todas las acciones y la empresa deja de cotizar en bolsa.

Consideramos que el poder en esta organización tecnológica se concentra en la persona de Michael Dell. Esto se puede ver primordialmente en que es el fundador, en que la empresa lleva su nombre, en que la ha hecho crecer desde las bases, y en que fue el CEO de la organización prácticamente sin interrupción en las últimas dos décadas. A esto cabe una única excepción que confirma la posición de poder de Michael: en 2004 y por un período de 3 años Kevin Rollins asume la presidencia, pero el resultado no fue bueno, y en 2007 la junta de directores vuelve a elegir como CEO al fundador.

¹⁰ Según página oficial Dell Argentina. <http://www.dell.com/learn/ar/es/arcorp1/new-dell>

¹¹ Dell Annual Report - 2012

Para mantener dicho poder notamos que el sistema que utiliza, al igual que sucede en Arcor, es el de autoridad, pero se apalanca en el de habilidad e ideología.

Respecto del sistema de autoridad, la empresa y sus miles de empleados se organizan fuera de Estados Unidos en 3 centros regionales: "Dell Europe, Middle East and Africa" , "Dell Japan" y "Dell Asia-Pacific". Todos reportan a Michael, quien lidera desde la casa matriz "Dell Americas", en Texas.

Dentro del sistema de habilidad, el liderazgo de Dell se fortalece a través del manejo de una cadena de valor integrada, en un modelo innovador, con proveedores trabajando bajo filosofía *just in time* y una cadena logística muy desarrollada (reconocida como "Dell Direct"). Michael, artífice de este modelo, conoce a fondo el área producción (*core* de la cadena de valor), así como el sistema de ventas directas y Dell online (soporte). Kenneth Kraemer y Jason Dedrick dan cuenta de esta habilidad, cuando afirman que "el sistema de relaciones públicas de Dell, con Michael como hombre clave, llevó al mercado el mensaje de que Dell conocía Internet y como *e-trabajar*" (Kraemer & Dedrick, 2001) . Por otra parte, vale agregar que en esta organización las habilidades críticas se encuentran altamente profesionalizadas. Por ello, diversos ingenieros, especialistas en sistemas y profesionales de áreas críticas tienen también elevado poder.

El otro sistema del cual se vale es el de ideología. La ideología de la empresa se desarrolla principalmente a través de su fundador, y eso le otorga formidable poder. Si bien la ideología es un elemento inmaterial, en esta organización se asignó un nombre: "el alma de Dell", haciendo referencia al modo de ser y de hacer las cosas de las personas de esta organización. Elementos que la componen son mensajes tales como: "trabajar en Dell beneficia a la humanidad" o "Dell: el trabajo bien hecho", y la vigencia real de una meritocracia, esto es, "crece el que trabaja bien". La empresa es una leyenda americana (crecimiento desde cero hasta ser millonarios), y el prototipo para tantas compañías tecnológicas que han tenido su inicio en habitaciones universitarias, o garages.

Conclusión

Luego del relevamiento realizado podemos afirmar que hemos encontrado en los tres casos un CEO o presidente como figura líder que concentra el poder, pero apalancada de diferentes formas. El siguiente cuadro resume lo anteriormente desarrollado.

CONCEPTO	GOBIERNO	ARCOR	DELL
FIGURA DE PODER	CRISTINA	LUIS PAGANI	MICHEL DELL
SISTEMA DOMINANTE	POLÍTICA	AUTORIDAD	AUTORIDAD
SISTEMAS EN QUE SE APALANCA	IDEOLOGÍA Y AUTORIDAD	IDEOLOGÍA Y HABILIDAD	HABILIDAD E IDEOLOGÍA
OTROS AGENTES CON PODER	FILÓSOFOS Y ASESORES	DIRECTIVOS INTERMEDIOS	PROFESIONALES DE ÁREAS CRÍTICAS

Esperamos humildemente que este trabajo sirva de inspiración para el análisis de otros casos de liderazgo y poder dentro de la organización, así como sus sistemas en los que se fundamenta.

Referencias

Mintzberg, H. (1992) El Poder en la Organización. Ariel.

Kosacoff, B. et al. (2014)Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor.

Kraemer & Dedrick (2001) Dell Computer: Using E-commerce to Support the Virtual Company. Center for Research on Information Technology and Organizations. University of California, Irvine. Disponible en:
http://crito.uci.edu/papers/2001/dell_ecom_case_6-13-01.pdf

s/a (2000) Dell Direct Case. Graduate School of Management. Stanford University. Disponible en:
<http://web.mit.edu/course/15/15.823/attach/Dell%20CASE.pdf>

Kantor,D. (2013) Las 100 empresas con mejor reputación de Argentina.
Recuperado el 24/9/2014. Disponible en:
http://www.ieco.clarin.com/economia/Ranking-Reputacion-Merco-IEco_CLAFIL20140829_0001.pdf