

## EL ESPIRITU EMPRESARIO Y LA TEORIA DE LA DECISION EN LA EMPRESA

B. RODRÍGUEZ MEITÍN \*

SUMARIO: I. Las motivaciones; II. Futuración e incertidumbre; III. Naturaleza de las decisiones; IV. El sistema de decisiones; V. Implicancias de distintas concepciones.

### I. LAS MOTIVACIONES

Generalmente, de antiguo<sup>1</sup> e identificando empresa y empresario; se dice en los tratamientos de Teoría Económica, que el beneficio, el excedente, la renta diferencial, es la retribución y como tal motivación de la función empresaria<sup>2</sup> y aunque admitidas al paso otras motivaciones altruistas,<sup>3</sup> sigue aquél siendo la base de razonamiento hasta recientes décadas.<sup>4</sup>

En efecto, es común en nuestra literatura ver mencionados los desarrollos de la conducta empresaria (aparte de las izquierdas), como movidas por el incentivo del beneficio y su maximación,<sup>5</sup> haciendo extensiva la motivación y válida sin más explicación para la empresa hasta COASE<sup>6</sup>

\* Doctor en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, miembro distinguido de la Columbus Association, miembro de la A. C. I. C. E., miembro de la Asociación Argentina de Economía Política, ex-director del Instituto de Economía y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad N. de La Plata, profesor titular de la misma, ex-profesor contratado de la Universidad N. del Sur y de la Universidad de La Pampa, autor de varios estudios y recensiones. (La Dirección)

<sup>1</sup> GARNIER, Joseph, *Traité d'Economie Politique, sociale an industrielle* (1845), 7<sup>a</sup> Garnier-Guillaumin, París, 1873, ps. 487-89.

<sup>2</sup> Retribución de las tareas de dirección, premio de la inventiva, precio de la creación de una clientela o prestigio. Véase GIDE Ch., *Curso*, 2<sup>a</sup> El Atenco, 1955, ps. 596-97.

<sup>3</sup> MARSHALL, A., *Principios* (1890), 2<sup>a</sup> Aguilar, Madrid, 1954, ps. 21-4.

<sup>4</sup> LAUTERBACH, A., *Fronteras psicológicas de la economía*, Omeba, 1954, Buenos Aires, 1963, p. 9.

<sup>5</sup> SCHNEIDER, E., *Teoría Económica* (1947-48), Aguilar, Madrid, 1960, t. 1, ps. 194-95 y 241. CYERT y MARCH, *Teoría de las decisiones*. Herrero Hnos., México, 1965, p. 6. CHORAFAS, D. N. *Nuevos métodos de análisis económico*, su aplicación: p. 211, FERNÁNDEZ PIRLA, *Economía de la Empresa*, 2<sup>a</sup> del autor, Madrid 1964, ps. 26-27.

<sup>6</sup> COASE, R. N., *La naturaleza de la empresa, en Ensayos de la teoría de los precios*

por lo menos, creándonos el problema de la ubicación de las empresas no propiamente capitalistas, las que sólo procuran la justa retribución del precio de sus participaciones, como se da en las sociedades cooperativas, entes del Estado, etc., también empresas a su modo.

Limitar su motivación a la maximación del beneficio "puede omitir las cosas más importantes", dice CLARK.

La explicación de COASE nos ofrece una razón de ser de la empresa: las ventajas de la provisión por empresa, la supresión de costos en beneficio del ente empresario (sea cual sea su objetivo último), una fundamentación que deja abierta la posibilidad de comprender empresas que no procuran la maximación del beneficio, empresas que exceden beneficios capaces de tentar a competidores potenciales o despertar animosidad pública, empresas que no quieren llegar (en los EE. UU.) al tope en que la paritaria comienza a decidir en favor de la parte laboral, empresas que limitan beneficios en función del prestigio, empresas adheridas a políticas nacionales. Pero una fundamentación tal la deja escindida de la motivación de la persona del empresario.

En efecto, la clave de la motivación del individuo empresario, según la fundamentación de KNIGHT, es la vocación de las personas humanas por afrontar los riesgos de unas incertidumbres no asegurables. Entonces se trata de aquel tipo de hombres de acción, de los realizadores con fe en su inteligencia, tacto, "garra" o conocimiento del asunto, que les da una confianza para el logro de más y mejor por sí, dispuestos a asegurar las participaciones de terceros. Es muy parecido a lo que anima al jugador que confía en su suerte y arte para un lance.

Este tipo de hombre se da en muchas actividades, lícitas o no, individuos que no se someten a la dádiva, la asignación fija, la seguridad. Ellos aman lo desconocido tanto cuanto más fe tienen en su capacidad de afrontarlo y realizar objetivos mejor que otros: cuadrilleros, caudillos, héroes y empresarios, no se distinguen mucho.

Algunos impacientes lectores que le ven como alma y nervio del sistema, no querrán ya conocer nuestro razonamiento. Pero no es aquí nuestro propósito desconocer ni siquiera discutir su valoración ética ni sus merecimientos. Lejos estamos de verle como el ogro antipático de la literatura izquierdista de principios de siglo.

Algunas notas aquí y acullá dieron pie en nuestra labor de cátedra para sostener un criterio más amplio sobre las motivaciones empresarias, que contiene algunas implicancias dignas de consideración y reservadas para el final.

MANGOLD afirmaba ya que motivan también al empresario: el disfrute de "comodidades y ventajas inmateriales", sobre todo en el prestigio de

(Boulding y Stigler), Aguilar, Madrid, 1960, tit. 16. RODRÍGUEZ MEITÍN, B., *Síntesis para una fundamentación de la Economía de Empresa*, en *Económica*, Rev. de la Fae. de C. Económicas, n. 36, La Plata, mayo-agosto, 1966. ps. 61-93.

trabajar en posición independiente, cosa que induce a muchos sujetos económicos a actuar como empresarios, aún cuando como tales no consigan grandes ganancias.<sup>7</sup>

Mucho más amplio y descriptivo será muy luego DOUGLAS,<sup>8</sup> que enumera las posibles motivaciones: deseo de beneficios a la humanidad (?), interés y satisfacción en la propia acción, deseo de proyectar la propia personalidad sobre la obra que se realiza, logro de la estimación y aprobación pública, afán de notoriedad, afán de poder.

DEAN<sup>9</sup> dice más recientemente que además de las "recompensas financieras indirectas, tales como los sistemas de bonos de dirección y la participación de las acciones, parecen existir muchas recompensas psíquicas en forma de prestigio, control y gloria social en la dirección de una empresa floreciente".

En efecto a mi entender, *sus motivaciones dependen exclusivamente del espíritu del hombre*<sup>10</sup> y las circunstancias de que se trata, de otro modo no habría empresa fuera de un sistema "capitalístico" y la hubo no obstante: sistema de los incas, sistema de las misiones jesuíticas, cooperativas de Israel, etc. Lo que sucede es que en un sistema "capitalístico", todo se expresa en dinero y es más común ver medir los éxitos no tanto por la obra realizada, como por el beneficio logrado.<sup>11</sup>

Los resultados parecen así más objetivos y más fácilmente apreciables por lo menos en un mundo no espiritualista al estilo oriental.

Si hubiera de discutirse la afirmación, el autor recurriría a investigaciones antropológicas del tipo de GERLOFF,<sup>12</sup> MALINOWSKI,<sup>13</sup> y FIRTH,<sup>14</sup> que estudiando las costumbres de los más interesantes pueblos primitivos mostraron cómo sería fácil comprobar cuanta es la diversidad de las motivaciones humanas relativas a las formas de atesoramiento, uso y cambio de bienes: curiosidad, vanidad, amor, devoción, sumisión, fidelidad,

7 MANGOLD, Hans von, *Die Lehre vom Unter meh mergewinn*, Leipzig, 1855 citado por STAENHAGEN, *Historia de las doctrinas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1957, p. 99.

8 DOUGLAS, P. H., *The reality of non-commercial incentives in economic life* en Colección The trend of economics, Fugwell, 1924 (cita de ZERTHEN, *Teoría y método*, Aguilar, Madrid, 1960, cap. 59, ps. 363-69).

9 DEAN, Joel, *Economía para directores* (1951), Omelba, Buenos Aires, 1960, p. 11. Factores de personalidad, dice LAUTERBACH, op. cit., p. 20; quien los resume, "deseo de posición incluso consideraciones de poder, prestigio y emulación; afirmación personal en un sentido más directo, incluso impulso creador, y necesidad de seguridad, identificación de grupo, lealtad y servicios" op. cit., p. 30.

10 Para FROM, Erich, *Man for himself*, Nueva York, 1947, cap. III, parte 2, se trata del sustrato de las formas específicas en las cuales las personas se enlazan al mundo en el proceso de su vida.

11 Véase BROGAN, D. W., *American Themes*, Nueva York, 1949, p. 38 como LYND, R. S. y H. M., citados por LAUTERBACH, op. cit., p. 33.

12 GERLOFF, W., *Die Entstehung des Geldes und die Anfänge des Geldwesens*, Frankfurt a Main, 1940, p. 20.

13 MALINOWSKI, B., *Argonauts of the Western Pacific*, Londres, 1922, cap. 6.

14 FIRTH, R., *Primitive economics of the New Zealand Maori*, Londres, 1929 p. 403.

solidaridad grupal, etc., o sus consecuencias, distinción, ostentación, pre-eminencia, predominio.

Podemos bien acordar hasta aquí como: a) motivación de la empresa; las ventajas de la provisión por su intermedio, *realización con menores costos*; b) motivación del empresario; la confianza en mayores resultados; el logro o la *maximación de objetivos en los que hay incertidumbre*; como lo dejáramos deslindado en otro estudio de la materia.<sup>15</sup>

## II. FUTURACION E INCERTIDUMBRES

Dice bien SCHNEIDER, caracterizando la Teoría Económica de la Empresa, en artículo recienteísimo,<sup>16</sup> que un carácter hoy bien definido de la investigación en la empresa, es su orientación al futuro, pues la labor del empresario es realmente incursión y continua realización de futuro.

En lo futuro, lo desconocido, se da la inadecuación inmediata y perfecta a cambios de costes y demandas que hace lugar a ventajas provenientes de la provisión por empresa. Su afrontación exitosa origina el beneficio.

En aquella realización de futuros, está la diferencia entre variación prevista con debida anticipación o imprevista que destaca KNIGHT.<sup>17</sup> El conocimiento de ese futuro, es lo que origina la ventaja del éxito en las estimaciones de no pronosticables con seguridad.<sup>18</sup>

De aquella proyección y realización de futuro, descartamos como problema resuelto y confiado a terceros, las incertidumbres conocidas y por ello asegurables, los riesgos propiamente dichos, por ajenos a la preocupación o *mettler* en el que el individuo confiado en su eficacia, ve en las otras incertidumbres, campo para su actuación mediante la posibilidad de la provisión por el modo operativo que llamamos empresa<sup>19</sup> que hace lugar y marco adecuado a su accionar.

Nos interesan esas otras incertidumbres propias de la actividad, industria o negocio, abordadas por este tipo de hombre que auxiliado por ejecutores de la planificación y la conducción (según nuestro modo de entender el desdoblamiento del factor dispositivo hecha por GUTENBERG)<sup>20</sup> hace de ellas su mundo y las supera por acertada información, previsión, consolidación y especialización.

<sup>15</sup> RODRÍGUEZ MEITÍN, B., *Síntesis para una fundamentación de la Economía de empresa*, op. cit., ps. 78-80.

<sup>16</sup> SCHNEIDER, E., *La investigación de empresas, ayer y hoy*, en *Económica*, Revista de la Facultad de C. Económicas, n. 38, La Plata, mayo-agosto, 1967.

<sup>17</sup> KNIGHT, F. H., *Incetudumbre, riesgo y beneficio* (1921), Aguilar, Madrid, 1947, ps. 31-32.

<sup>18</sup> KNIGHT, F. H., op. cit., p. 215.

<sup>19</sup> Tal como lo dejáramos definida: RODRÍGUEZ MEITÍN, B., *Síntesis para una fundamentación de la Economía de Empresa*, op. cit., p. 61-64.

<sup>20</sup> GUTENBERG, E., *Fundamentos de la Economía de Empresa* (1957), El Ateneo, Buenos Aires, 1961, t. 1. parte 1ª, cap. II.

Tales incertidumbres son motivo de la especialización del empresario que siguiendo el ejemplo de los riesgos confiados a terceros por el seguro, va reduciendo al mínimo por inclusión en el costo, como en el caso del estampido de determinados envasados, fruto de maduración, como conservas, dulces y bebidas, o como las reducidas a índices de certidumbre relativa a medidas internamente confiables.

Al avizorar las posibilidades de superarlas imaginando y concretando una futura realización cristalizada en una fundación, da lugar al tipo de hombre que da existencia a la empresa, al fundador, *l'entrepreneur, der Unternehém de SCHUMPETER*.

### III. NATURALEZA DE LAS DECISIONES

La realización de negocios es una "intrincada interacción de incentivos, expectativas, vaticinios, incertidumbres, riesgos, confianza y decisiones" que van influidas por la previsión, como probabilidad "organizada" acerca de la que se pueden plantear diversas cuestiones sobre: a) la medida en que sus observatorios tiendan a reemplazar las decisiones y forma de tomar decisiones por parte de los individuos asesorados; b) su posibilidad de ofrecer un cuadro realista de la tendencia basada en cálculos individuales; c) la duda de si pueden inducir a más errores que los que puedan evitar, por falta de información motivacional sobre las expectativas (erradas o no).<sup>21</sup> La verdad es que sin tal ayuda, el hombre de negocios tendría que desempeñarse ante un mayor o menor campo de incertidumbres, pero siempre le queda un amplio margen de decisión y esto nos lleva a deslindar la estructura decisional.

Hay en efecto decisiones que se dan reducidas al marco microeconómico: elección de la línea o mezcla, bruscos cambios de aprovisionamiento o cotización de factores, cambios de la demanda por pérdida del "poder adquisitivo" o sustitución, infidelidad o "quiebra" de responsables, problemas del mantenimiento de la calidad, de la caída de la productividad, de la liquidez, de la dimensión, de la coalición, de la promoción, de la financiación, que *se dan y resuelven en la órbita del dominio empresario*.

Y hay otras que se dan en el marco macroeconómico: cambios en la situación general de los negocios que afectan expectativas y decisiones fundadas en cambios en la estructura sectorial que modifican la composición y actitud grupal, cambio de la conciencia colectiva acerca del orden institucional y la ética, cambios en la orientación política relativa al desarrollo económico, etc., que *se dan y resuelven fuera de la órbita empresarial*.

Como se notará, al lado de las decisiones cotidianas y hasta reducibles a rutina por la "previsión organizada", hay un tipo de decisiones

<sup>21</sup> LAUTERBACH, A., *op. cit.*, ps. 65-66.

que conviene precisar y entre ambas una escala digna de establecerse como lo intentamos aquí.

		<i>Fiabilidad</i>	<i>Fundamento</i>	<i>Resolución</i>
Estructura decisional	micro	cierta	identidad de acción y re- sultado	automática
		cierta de gra- do	probabilístico	seguro
		incierta	cuasi probabi.	asignación
		dudosa	aprobabilíst.	hábito
	macro	confiable	aprobabilíst.	acto de fe
		cuasi cierta	pronóst. acla- rado	díctado de ra- zón
		confiable	subjetivo	acto de fe

Aquellas situaciones reclaman actitudes decisorias que importan “evaluación afirmativa de situación riesgosa”, una confianza que significa “preponderancia de las esperanzas positivas”, cuya presencia o ausencia es “de primera importancia en el modelamiento de la acción mercantil pertinente” y cuyos factores influyentes “habrán de ser suplementados “por el inevitable efecto de las personalidades y de las relaciones mercantiles interpersonales en juego”, nunca eliminadas.<sup>22</sup>

Sobre la ausencia de impersonalidad en las decisiones hay bastante evidencia.<sup>23</sup>

Así, la elección de decisiones termina por ser una transacción entre dos líneas de conducta establecidas de acuerdo con las concepciones subjetivas del porvenir, que hacen aparecer “las desviaciones de incertidumbre” aplicadas a la discordancia entre valores estimados de una futura acción de incertidumbre y el valor de acontecimientos de certeza, en la misma línea de conducta, como las diferencias entre precio probable y precio efectivo.<sup>24</sup>

Sí, la decisión termina por ser “decisión apuesta” de la previsión económica, señalada por PIATIER,<sup>25</sup> aquélla ajena al mundo de su mando.

El análisis matemático viene así a proveer los mejores procedimientos para incrementar la posibilidad de prever el porvenir, pero así y todo,

<sup>22</sup> LAUTERBACH, A., *op. cit.*, ps. 67-69 y 102.

<sup>23</sup> Estudios de F. D. SIEFKIN, R. E. FLANDERS y H. S. DENNISON, en *American Economic Review*, Paper and Proceedings, mayo, 1951. TANNENBAUM, *The manager concept y Managerial decision making*, en *Journal of business*, oct. 1949 y enero, 1950.

<sup>24</sup> CHORAFAS, *op. cit.*, p. 25.

<sup>25</sup> PIATIER, André, *Tendances non chiffrés et comportements*, en Kiklos, vols. V y VI, fase 4 y 1, Basel, 1953. RODRÍGUEZ MEITÍN, B., *Clasificación y perspectivas metodológicas de la previsión económica*, *op. cit.*, ps. 94 y 107.

las decisiones fundadas en ellos implican riesgos, aunque a largo plazo ayudan a maximizar los beneficios.<sup>26</sup>

Queda siempre aquel amplio margen de decisión que con relación a la determinación de los precios motiva el comentario de OSWALD W. KNAUGHT a quien se atribuye larga experiencia y dice que "Un cambio de precios es un asunto de varios. No se puede calcular el precio perfecto. La única guía es la reacción del público, que es descubierta en la práctica misma..."<sup>27</sup>

La adopción de decisiones en lo mercantil, "tienen menos sello personal" dice LAUTERBACH, aunque sin decir que dejen de tenerlo, por el contrario, dice que "está lejos de ser completamente impersonal... una gran variedad de factores psicológicos entran en la determinación de los precios".<sup>28</sup> Además es sabido cuanto es que los conflictos de precios descansan en las posibilidades y la veracidad de los supuestos sobre las reacciones de los competidores ante las propias acciones FRISCH, SCHNEIDER, BRANDT, etc.).

#### IV. EL SISTEMA DE DECISIONES

Las matemáticas han construido preciosos instrumentos de exposición y análisis, y ellos han servido para hacer progresos en materia operativa del orden económico devolviendo a los economistas su aportación de los números ordinales ilustrados por los marginalistas.

Una de esas contribuciones es el intento de fundamentación de una teoría de las decisiones que nos ofrece BROSS<sup>29</sup> con su ilustración de las "máquinas de hacer decisiones" aplicable a la solución de los problemas de la empresa.

Los elementos eran: posibilidad de varios modos alternativos de actuación, imposición de adoptar sólo una solución, destino al cumplimiento de fin determinado, tiempo de vivencia del proyecto presente respecto de expectativas del futuro; en un enfrentamiento temporal que impone predicción y posibilidad de probabilidades (datos), acciones (actos), consecuencias (resultados).

Se trataba de una simplificación, de una elaboración compleja, continente de tres pasos:

1. *predicción de las consecuencias de la acción* (la probabilidad de futuros alternativos)

<sup>26</sup> CHORAFAS, *op. cit.*, ps. 206 y 213.

<sup>27</sup> KNAUGHT, Oswald W., *Managerial enterprise*, Nueva York, 1948, p. 118. También DEAN, Joel, *Economía para directores de empresa* (1951), EBA (Omeba), Buenos Aires, 1960, cap. 7-9.

<sup>28</sup> LAUTERBACH, *op. cit.*, p. 69 y 73 apoyado en opiniones de SIEPRIN y TENNENBAUM.

<sup>29</sup> BROSS, Irwin D. J., *La decisión estadística* (1953) Aguilar, Madrid, 1953, ps. 93-116.

2. *valoración de su deseabilidad* (fines contradictorios de lo deseado)

3. *asignación de criterios de decisión* (actitud o posición del actor)

El criterio de decisión corresponde allí a las actitudes positivas o negativas en que puede colocarse el decididor:

criterio	{	1, máxima deseabilidad del resultado probable (confianza plena)
		2, posibilidad más favorable (optimismo)
		3, posibilidad menos favorable (pesimismo)
		4, máxima esperanza matemática más favorable
		5, máxima esperanza matemática menos favorable
		6, minimax

Virtuosa concepción aquella que no omita algo tan significativo para la actividad mercantil, como es el criterio, esa actitud frente a las expectativas de plena confianza, optimismo, pesimismo, o entrega a los resultados matemáticos, porque en efecto, siempre se darán situaciones en las que el gran decididor debe adoptar posición, de larga o corta por ejemplo. Se trata de una actitud de confianza o desconfianza en la propia acción y "La presencia o ausencia de confianza, sea que se produzca en un individuo o en una comunidad, es de primera importancia en el modelamiento de la acción mercantil pertinente".<sup>30</sup>

No es tan virtuoso el sistemático cuadro ofrecido en la elegante pieza de RÍOS GARCÍA<sup>31</sup> que presentando gráficamente la estructura del sistema decisional deslinda los elementos constitutivos en el campo del procedimiento tecnológico, en el que se dan los problemas de la fundamentación o las bases de la teoría y en el de las tablas o programas de acción; sin omitir, claro está, el paso de la valoración, su "índice de preferencia", pero sin considerar el paso ineludible en los negocios mercantiles y propio del tipo de hombres creadores de empresas, los emprendedores del criterio o actitud con la que han de afrontar los eventos y aplicar las reglas de decisión.

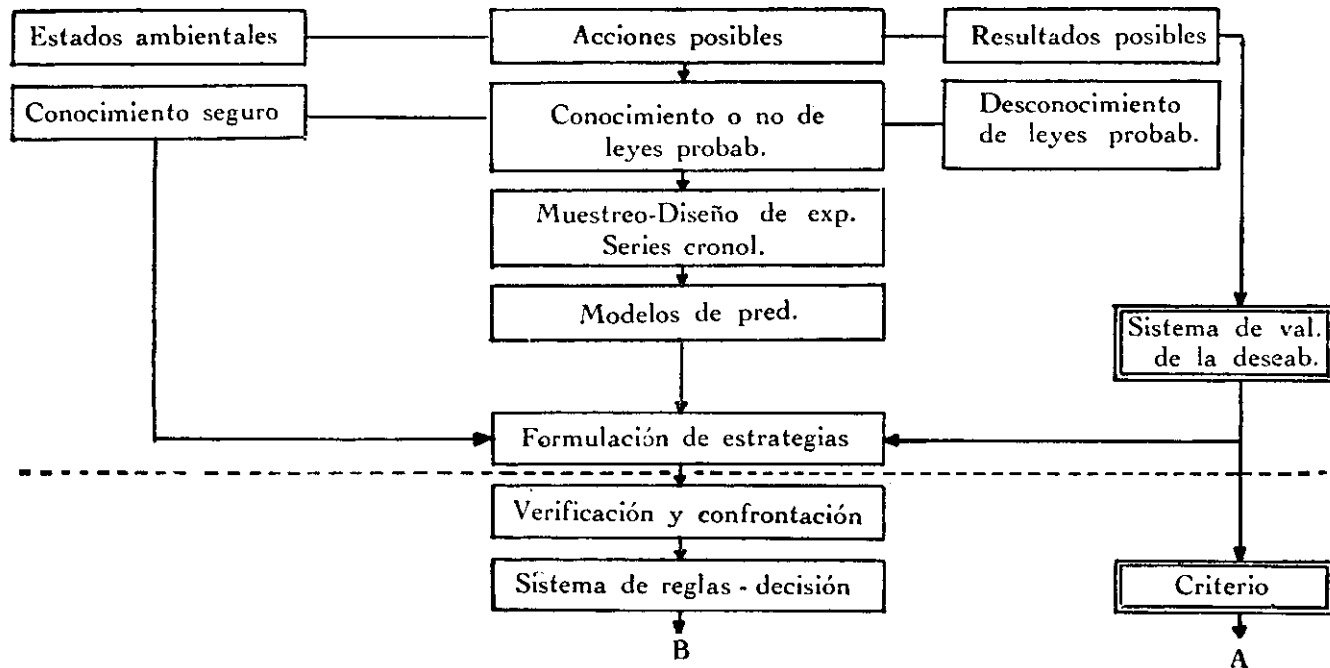
Es claro que así, éste restringe la decisión en el campo de los negocios mercantiles, a una pura matemática, a un puro juego de reglas, pero él mismo comprenderá que como cualquier matemático sería un fracaso como empresario de negocios mercantiles, como lo seríamos cualquiera de los teóricos de la Economía. En la realidad, no conocemos profesores que se hayan lucido al frente de tales negocios, a los cuales, no obstante son muy útiles, proveyéndoles orientación, instrumentos y guías de acción para descubrir seguros y reducir incertidumbres más o menos habituales.

El mutila la cuestión, decapita la empresa y hace caso omiso del alma

<sup>30</sup> LAUTERBACH, A., *op. cit.*, p. 68.

<sup>31</sup> RÍOS GARCÍA, Sixto, *Procesos de decisión*, Real Academia de Ciencias E. F. y N., Madrid, 1961, ps. 9-11.





y nervio de la misma, el visionario y actor de las diferencias a favor, los "beneficios". Cualquier bobo, cualquier rutinario, cualquier tímido, no emprende la tarea de avizorarlas y hacerlas efectivas.

Por eso es que nosotros reformulamos completándolo el esquema del proceso de la elaboración de las decisiones en el orden mercantil, apartándolo del esquema decisional de las actividades en general.

Dividimos en tres áreas: cosmos y marco del problema, campo de los planteos teóricos, circunstancias de la aplicación concreta. Destacamos allí el casillero del *sistema de valoración de la descabilidad de los resultados y el del criterio o actitud sugerido por las circunstancias* en las que el problema se da y las decisiones deben ser tomadas.

## V. IMPLICANCIAS

Dice LAUTERBACH,<sup>32</sup> que "la dirección en las grandes sociedades anónimas ha pasado a manos de ejecutivos con formación profesional y de expertos administradores contratados" y fundado en trabajos de GORDON sobre el liderazgo empresario en las grandes corporaciones; de LAIDLER sobre el cambio de los incentivos industriales; de ALASCO sobre el cambio de la propiedad y el control en la moderna sociedad industrial; él sostiene aún que se ha operado un cambio en las bases de la formulación de las decisiones al producirse la descentralización de las resoluciones, haciéndolo con la reserva de que así es "en el nivel inferior de las disposiciones ejecutivas".

Tal reserva es muy importante como que nos conduce a la clave de la cuestión. En efecto, a este nivel, las decisiones son mecanización de cierta medida de rutina diaria del accionar empresario: programación de la producción, control de existencias, control de calidad, etc. Es el nivel de los ejecutivos. Nuestra línea de decisiones B.

Es lo que se da en lo que aquel mismo califica de "dirección ejecutiva"<sup>33</sup> donde "tienden a ser menos audaces y más prudentes". Así es, pero eso mismo es lo que los distingue del auténtico empresario, del gran decididor, su falta de coraje en la previsión. De no ser así se produciría una sistemática sustitución, un cambio de personas.

Hay sí transformación en la dirección de las empresas, por su desdoblamiento como lo analiza GUTENBERG,<sup>34</sup> dividiendo el factor dispositivo en los tres estratos: planificación, conducción y dirección propiamente dicha. Delegables los dos primeros, de ninguna manera el tercero, como lo hemos descripto en el primer título, puesto que se trata de sus cualidades excepcionales,<sup>35</sup> porque ni los negociantes tontos logran realizar la em-

<sup>32</sup> LAUTERBACH, A., *op. cit.*, p. 19.

<sup>33</sup> LAUTERBACH, A., *op. cit.*, p. 26.

<sup>34</sup> GUTENBERG, E., *Fundamentos de la Economía de Empresa*, t. 1, parte 1ª, cap. II.

<sup>35</sup> Según el realizador BERNARD BARUCH en el New York Times, 27-10-1950.

presa<sup>36</sup> sólo los de carácter lo logran,<sup>37</sup> los capaces de afrontar la oferta de servicios sin temor por el futuro y la competencia y hacerlo mejor que otros,<sup>38</sup> los poseedores de la capacidad general de los capitanes de negocios, de ciertas raras dotes personales esenciales para el éxito mercantil.<sup>39</sup>

En esa transformación de la dirección empresarial se ven deslindados campos de accionar más o menos repetitivos y originales, y para los que se requieren cualidades, especializaciones y tipos de hombres diferentes. Por un lado los emprendedores, los realizadores, por otro, los proyectistas, los planificadores y los conductores, delegados de aquel principal en la responsabilidad y el riesgo.

Cada uno sigue integrando la dirección. Los primeros dando base más segura para que el tercero avizore y afronte más y mejores inversiones. Y si en ausencia de aquél, alguno de éstos mostrara en sus decisiones una temeridad revestida de aciertos sucesivos, capaces de asegurar éxito a sus seguidores, ése tomará las riendas por sus propias cualidades y pasará a ocupar el lugar de aquél, pero no ya como ejecutivo, sino como empresario, por reunir en una persona, aquellas cualidades que le son distintivas.

Los que persiguen seguridad, prestigio y estima como especialistas, seguirán siendo ejecutivos, seguidores.

Sólo un emprendedor podrá sustituir a otro emprendedor. Cuando sólo es un remedo, porque quedando la empresa como bien mostrenco, ella sigue con vida, ésta se burocratiza y crece con todos los vicios y virtudes de la burocracia. Eso está pasando con algunas viejas y prestigiosas empresas. Sus dueños emprendedores o están presagiando el cambio desfavorable o avizaron mejor colocación a su actividad y recursos. Se lo ve en empresas que quedaron en manos de sus empleados. Son ejemplo algunas formaciones cooperativas.

En el mejor de los casos, los ejecutivos sucesores, persiguiendo su seguridad, tratan de mantenerse y no arriesgan para no peligrar sus ingresos seguros a perpetuidad, dejando a otros la auténtica innovación, la nueva y más productiva inversión, dejando en fin, la calidad de verdadero empresario para aquellos que están siempre atentos a arriesgar una predicción de lo futuro.

Si es posible burocratizar las empresas con una frondosa pléyade de ejecutivos (planificadores y conductores) ajenos a la propiedad y al empleo de capitales disponibles para inversiones más redituables que las presentes, entonces se esteriliza el ahorro, no hay inversión nueva, se cierran las perspectivas de desarrollo, se estanca la economía.

<sup>36</sup> CARNEGIE, A. y otros, *Personality in Business*, Chicago, 1907, p. 26.

<sup>37</sup> ALLEN, Lewis F., *The great pieport*, Morgan, New York, 1949, p. 282.

<sup>38</sup> FORD, Henry. *My life and work*, Garden City, 1922, ps. 13-22.

<sup>39</sup> LEARNED, E. P. y otros, *Executive action*, Cambridge, Mass., 1950, p. 64. TAYLOR, Gordon R., *¿Are workers human?*, Nueva York, 1952, p. 101.

Quienes sostienen lo contrario, debieran ser divididos en dos grupos: *a*, los que ingenuos en el planteo de la cuestión y sobreestimando su papel, no ven consecuencia trascendente y *b*, los que lo hacen con plena conciencia de una finalidad política que conforma su opinión viendo la consecuencia.

En efecto, se puede sostener la tesis ingenua de las consecuencias, encandilado por la magnificación del papel llenado por la "administración", la burocracia administrativa, y pensando en la relevancia que adquiriría en ausencia de una instancia superior, pero descuidando considerar las consecuencias para la sociedad de unas empresas que temerosas de la pérdida de seguridad y prestigio en la conducción, no arriesguen nada que pueda comprometer su posición, su ingreso cierto y perpetuo.

Empresas con una tal dirección no realizarían el más meritorio papel de la empresa y su generador, de servir a la colectividad emprendiendo la creación de necesidad de nuevos usos, la accesibilidad de nuevos bienes, la aptitud para nuevas aplicaciones mediante la supresión de costos que tarde o temprano beneficiar a la colectividad por la competencia y que tan elegantemente presentara FRED KENT aunque con otras miras.<sup>40</sup> Se habría eliminado una vía de gestión de progreso sin reemplazarla por otra, ya que no dirigirían los emprendedores, los que se lanzan al riesgo de futuración.

Si su característico tipo de hombre es el que busca prestigio para sostener su seguridad, no emprendería tales riesgos y faltaría quien creara posibilidades para más ejecutivos. *La sustitución del auténtico empresario, destruiría las perspectivas del mercado de ejecutivos.* Claro que nunca lo lograría porque detrás de ellos quedan siempre emprendedores que gustan dedicarse a lograr maximizar los resultados de su accionar, mediante la afrontación de riesgos para los que tienen confianza en su vocación.

El otro tipo de sostenedores de la tesis de la transformación de la empresa, por sustitución burocrática en el nivel de los ejecutivos, que lo hace a conciencia de una finalidad, puede estar pensando en la postulación política de "todo el poder a los sindicatos" y entonces es caso en que sólo por la centralización de la economía, que lo planifique todo, será posible el mantenimiento de alguna tendencia o ritmo, dependiendo de dictados políticos que ponen en juego la concepción del mundo y del individuo. El emprendedor es ahora otra figura: la del político que paga con su vida, la muerte civil o la repulsa de la comunidad, la motivación se finca entonces sólo en el placer del propio accionar, autoafirmación, vanidad, etc., y surgen otras consecuencias para el papel de la empresa, como el peligro de que la economía cayera en más prolongados altibajos, consecuencia del *torno e ritorno* de la actividad socio-cultural de las colectividades según el planteo de VICO.

<sup>40</sup> KENT, Fred, *¿A quién aprovecha la ganancia del capital?* en *Selecciones de Reader's Digest*, n. 266, México, 1963, ps. 62-65.

## DER UNTERNEHMUNGSGEIST UND DIE THEORIE VON DER ENSCHIEDUNG IM UNTERNEHMEN

### Zusammenfassung

Er trennt die Daseinsberechtigung des Unternehmens von den Beweggründen des Unternehmertyps, der auf seine Verwirklichung einiger Ziele, bei denen man unter Risiko entscheiden muss, vertraut.

Er verfiert das Vorhandensein einer unumgänglichen grossen Dosis von persönlichem Gepräge bei der Unternehmungsentscheidung, bis sie eine "treffende Entscheidung" wird, die noch bei der Auswahl von Regeln zugegen ist.

Er erinnert an das von BROSS dargestellte Entscheidungssystem unter Hinweis auf seine virtuose Betrachtung des *Kriteriums* der Entscheidung, indem er sie seiner Unterlassung im Schema von RÍOS GARCÍA gegenüberstellt, das die Frage auf das rein mathematische Feld beschränkt, unter Verstümmelung des Entscheidungsprozesses hinsichtlich der unternehmung, wodurch das entsprechende Bild neu formuliert wird.

Schliesslich bezeichnet er genau die Motive und Folgen der Auffassungen hinsichtlich der Endbestimmung innerhalb des verfügenden Faktors, der Rolle des Entscheiders in letzter Instanz gegenüber der interessierten ausübenden Bürokratie, die kompromettierenden Thesen einer unmöglichen Eliminierung durch Abwesenheit oder ihrem Ersatz durch einem politischen Unternehmer gemäss dem in Rede stehenden System verfiert.

## L'ESPRIT ENTREPRENEUR ET LA THEORIE DE LA DECISION DANS L'ENTREPRISE

### Résumé

L'article fait un écart entre la raison d'être de l'entreprise et les motivations du type humain entrepreneur qui confie à son maximisation d'objectifs dans lesquels il faut décider en tout risque.

Il soutient l'existence dans la décision de l'entrepreneur d'une grande dose inéludable d'empreinte personnelle jusq à devenir "décision-pari", qui est présente encore dan le choix parmi des règles.

On rappelle le système décisionnel exposé par BROSS en soulignant leur considération vertueuse du *critère* de décision et en la confrontant d'avec leur omission dans le schème de RÍOS GARCÍA qui restreint la question au seul champ mathématique, mutilant ainsi le processus décisionnel en rapport à l'entreprise, raison pour laquelle on réformule le cadre respectif.

On délimite finalement les motifs et les conséquences des conceptions à propos du destin final en l'intérieur du facteur dispositif, du rôle du "déciditeur" en dernière analyse face à la burocratie exécutive interessée, qui soutient les thèses compromettantes d'une élimination impossible par absence o leur substitution par un entrepreneur politique, d'après le système en question.

## THE MANAGER SPIRIT AND THE THEORY OF DECISION-MAKING IN ENTERPRISES

### Summary

The author separates the *raison d'être* of an enterprise from motivations of the type of manager inclined to assignings maximum importance to objectives involving decisionmaking risks.

He sustains the existence, in business decisionmaking, of an inescapable important proportion of personality factor, present even in the choice of rules, to the extreme extent of so-called gambling decisions.

He recalls the decisional system expounded by BROSS, emphasizing his forthright consideration of the *criterion* of decision-making, as opposed to its omission in the theorem of RÍOS GARCÍA who limits the problem to purely mathematical grounds thus mutilating the process of decision-making insofar as it relates to business, for which reason the respective problem is reformulated.

He finally delineates the motives and consequences of the different conceptions in regard to their final place, within the executive factor, of the role of a decision maker in the ultimate instance, vis-a-vis a self-motivated bureaucracy sustaining the compromising theses of the impossibility of its elimination due to absence, or its substitution by a political entrepreneur, according to the system involved.

## LO SPIRITO IMPRESARIO E LA TEORIA DELLA DECISIONE NELL'IMPRESA

### Riassunto

L'articolo distingue la ragione d'essere dell'impresa, delle motivazioni del modello dell'uomo impresario chi ha fiducia nella massimazione de scopi nei quali bisogna decidere con un certo rischio.

Si afferma l'esistenza d'una ineluttabile e grande dosi d'impronta personale, nella decisione impresaria, fino diventare una "decisione-posta", chi è presente già nell'elezione tra regole.

Si ricorda il sistema decisionale esposto per il BROSS sottolineando la sua virtuosa considerazione del *criterio* di decisione, confrontandola con la loro omissione nello schema dello RÍOS GARCÍA che circonscrive la questione al terreno puramente matematico, mutilando così il processo decisionale rispetto all'impresa, riformulando dunque il quadro rispettivo.

Finalmente si delimitano i motivi e le conseguenze delle concezioni rispetto al destino finale entro il fattore dispositivo, del ruolo del "deciditore" in ultima analisi di fronte alla burocrazia esecutiva interessata, chi sostiene le tesi rischiose d'una impossibile eliminazione per assenza o per la sua sostituzione da un impresario politico, secondo il sistema in questione.