



## MODELOS DE COMPORTAMIENTO COMO MARCO DE ANÁLISIS DEL OBJETIVO EMPRESARIO

Hernán Alonso Bafico | Eduardo Quiroga | Juan Manuel Salvatierra

### Resumen

El presente trabajo examina los distintos modelos de comportamiento, definidos por J. Pfeffer, y traza relaciones con la definición de objetivo empresario, en términos de la maximización del valor a largo plazo del capital propio.

Los modelos de comportamiento económico, social, moral, racional retrospectivo y cognitivo, aportan cada uno elementos de análisis particulares y complementarios. Atravesando visiones de comportamiento racional y mercados sin fricciones, hasta aquellas que incorporan cuestiones morales y efectos de mecanismos perceptivos – cognitivos, se rescatan elementos que son de utilidad para estructurar sistemas de metas e incentivos que incorporen los atributos resaltados por cada modelo.

El análisis pone en evidencia los aportes de las teorías críticas y de los modelos de comportamiento, resaltando la necesaria orientación de largo plazo del objetivo empresario, y la explícita atención a variables no tradicionales en el diseño de metas y sistemas de incentivos asociados. Tal atención no señala una necesaria inconsistencia con la definición de objetivo empresario en términos del valor de largo plazo del capital propio.

La última parte del trabajo relaciona el objetivo empresario y las teorías del comportamiento, desde el terreno de la práctica de la gestión.

Palabras clave: Objetivo de la Firma, Modelos de Comportamiento, Maximización del Valor, Teoría de los Stakeholders.

### Abstract

This paper examines Pfeffer's Models of Behavior and connects each of them with attributes of the definition of the firm's objective, assumed as the maximization of the sustainable, long term value of the residual claims.

Each of the five models of behavior (rational, social, moral, retrospective and cognitive) contributes to the decision making and goal setting processes with its particular and complementary elements. From those assuming complete rationality and frictionless markets, to the models emphasizing the role of ethical positions, and the presence of perceptive and cognitive mechanisms.

The analysis highlights the main contributions of critical theories and models of behavior, underlining their focus on non-traditional variables, regarded as critical inputs for goal setting processes and designing alternative executive incentive schemes. The explicit consideration of those variables does not indicate the need for a new definition of corporate objective. The maximization of the long term value of the shareholders' claims still defines the relevant objective function of the firm, remaining as the main yardstick of corporate performance.

Behavioral models are recognized as important tools to help managers direct their attention to long term strategies. In the last part, we comment on the relationship between the objective function and behavioral models, from the practitioners' perspective.

Key words: Firm Objectives, Behavioral Models, Value Maximization, Stakeholder Theory.

Clasificación JEL: G30, G34, L21, M14 | Fecha de recibido: Abril 2015 | Fecha de aprobado: Junio 2015

**Hernán Alonso Bafico**

[hernan.alonsobafico@econo.unlp.edu.ar](mailto:hernan.alonsobafico@econo.unlp.edu.ar)

**Eduardo Quiroga**

[eduardo.quiroga@econo.unlp.edu.ar](mailto:eduardo.quiroga@econo.unlp.edu.ar)

**Juan Manuel Salvatierra**

[juanmanuel.salvatierra@econo.unlp.edu.ar](mailto:juanmanuel.salvatierra@econo.unlp.edu.ar)

Facultad de Ciencias Económicas,  
Universidad Nacional de La Plata.



Ciencias Administrativas se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución 2.5 Argentina.

## Introducción

La coordinación de la acción humana requiere explicitación de objetivos. Ello permite identificar si los resultados obtenidos son consistentes con la situación a la que se pretende llegar. La definición ex-ante de tal situación se explicita en términos de objetivos, de mediciones útiles para verificar si se modifica el estado de cosas en la dirección deseada a la vez que apreciar la velocidad del avance; si se es exitoso, y en qué medida se triunfa o fracasa.

La actividad desarrollada por organizaciones precisa orientación hacia metas, hitos, marcas en el camino. En términos de Simon (1964, p.1) “el concepto de objetivo aparece como indispensable para la teoría de la organización”. Tal explicitación de propósito o dirección para la actuación gerencial es necesaria tanto en el ámbito de la empresa de capital abierto como en el ámbito de empresa privada.

La definición del objetivo empresario como la maximización del valor de largo plazo del capital propio, ha sido defendida en su utilidad como de unidad de medida general y sintetizadora que permite la asignación de méritos relativos a las distintas estrategias de inversión y financiamiento. Tal definición ha sido cuestionada por quienes la asimilan a modelos neoclásicos y quienes entienden que la atención al valor para el capital propio genera incentivos para conductas abusivas contra otros grupos con interés legítimo en el accionar de la empresa.

Los modelos de comportamiento de Pfeffer (1997) ofrecen distintas visiones respecto de las variables que explican las decisiones humanas en ambientes complejos. El análisis de los mismos pone en perspectiva los atributos de la definición del objetivo empresario, a la vez que resulta útil para validar su vigencia. Por ejemplo, el objetivo maximizador del valor del capital propio, ¿Es plenamente asimilable al modelo económico racional?; ¿Supone contradicciones u omisión de las características de los modelos de comportamiento moral o social?

La necesidad de orientar la gestión al diseño de una estructura de metas e incentivos alineados y orientados hacia el largo plazo, que considere las

variables que afectan el comportamiento resaltadas en cada modelo, surge del análisis como un aspecto de interés para la práctica de la gestión. Esto, en nuestro análisis, no señala ni supone la necesidad de cambiar la clásica definición de objetivo empresario como medida global o síntesis de performance de la gestión.

## El objetivo empresario desde los distintos modelos de comportamiento

La definición del objetivo empresario es relevante en cuanto condiciona el comportamiento de los gerentes y demás participantes en la organización. Resulta entonces pertinente el análisis de su definición a la luz de “cinco de los más importantes modelos de acción y elección que son prominentes en el estudio organizacional” (Pfeffer, 1997, p.42). Tales modelos de comportamiento son: económico, social, racional retrospectivo, moral, y cognitivo – interpretativo.

### Modelo económico

#### Supuestos y caracterización del modelo

Un atributo saliente del modelo económico es su énfasis en el supuesto de comportamiento racional. El comportamiento racional se deriva de la elección consciente, en base a la información disponible e incorporada, de aquel curso de acción que maximiza la utilidad del decisor.

Otro atributo saliente de este modelo se vincula con el énfasis en la búsqueda de la eficiencia y su relación con el proceso de selección natural. Las empresas que no superan el test de la eficiencia, desaparecen merced a la acción de aquellas más eficientes. Tal visión del modelo económico supone una concepción de funcionamiento eficiente de mercados en cuanto a la velocidad de adaptación y acción de la competencia.

En efecto, un complemento necesario para el funcionamiento del modelo es el supuesto de funcionamiento eficiente de los mercados financieros. En términos de la caracterización de mercados eficientes de E. Fama (1970), resulta en

efecto indispensable que el mercado sea eficiente en la hipótesis de grado fuerte, en el cual los ajustes de precios son instantáneos y no existen asimetrías (la información se transmite y es incorporada sin demoras ni costo, y no existe información privilegiada).

El modelo económico responde la premisa de que los individuos, guiados por el interés propio, en la persistente y activa búsqueda de su mayor nivel de satisfacción (utilidad), se comportan de manera racional (toman decisiones -escogen aquellos medios- que se vinculan con su mayor nivel de satisfacción posible). El comportamiento agregado de tales individuos, lleva a una situación de equilibrio, que se corresponde con las disposiciones más eficientes, ya que aquellas con menor eficiencia han sido eliminadas dada la posibilidad de competencia. En este modelo, el comportamiento racional – instrumental no es significativamente alterado por cuestiones de ética, valores, o aspectos históricos (dependencia histórica o “del camino”).

### **Objetivo empresario en el modelo económico**

La definición de objetivo empresario en términos del valor de largo plazo del capital propio, se sostiene con facilidad desde la visión del modelo económico. Ello no implica que deba desecharse en contextos en los que no se verifiquen los supuestos que utiliza el modelo. En efecto, el objetivo empresario así definido no requiere, ni necesariamente supone, una visión de agentes con racionalidad ilimitada y capacidad de procesamiento infinita, ni supone ignorar los significativos efectos culturales, morales, históricos y cognitivos que obran sobre el comportamiento de los distintos participantes. Tampoco supone desconocer ineficiencias de mercado.

Empleando el prisma del modelo económico, los problemas de intereses contrapuestos y relaciones de agencia encuentran rápidas soluciones de mercado. Los agentes ágilmente ajustan sus precios y reformulan sus condiciones de participación, y a través de la acción orientada a obtener el mayor valor de largo plazo para la inversión que asume el riesgo residual de la actividad empresarial, los gerentes cumplen necesaria y

diligentemente su rol fiduciario respecto del interés de los distintos reclamantes de la organización. Se buscan valores de mercado como faro o punto de referencia externa, ya que representan una valoración objetiva. Para ver si se ha actuado en línea con el objetivo empresario, solo hace falta mirar reacciones en el precio de las acciones. La eficiencia informativa y transaccional hace que el mercado encuentre una situación de equilibrio, al balance entre incentivos y contribuciones en términos para que los participantes permanezcan en la organización.

Para llegar a situaciones de equilibrio y permanecer en ellas, el modelo económico toma como “dado” el estado de la tecnología. El equilibrio estable, aun en presencia de los demás supuestos del modelo, requiere la no consideración del permanente cambio tecnológico. Por ello, aun si pudiésemos ubicarnos, en un momento dado, en una situación de equilibrio, la misma no sería estable en un mundo de constante y veloz cambio en la tecnología. Claramente, el elegante modelo económico se aparta lo suficiente de la realidad como para resultar de utilidad práctica en la gestión y dar sustento a la definición del objetivo empresario a emplear en la empresa.

### **Definiciones alternativas**

Aun reconociendo la falta de realismo en los supuestos fundamentales del modelo, que frecuentemente (y erróneamente) se supone pilar necesario del objetivo maximizador del valor de largo plazo del capital propio, no ha surgido una definición superadora. No ha logrado imponerse la postura que reclama que se consideren explícitamente, en la definición de objetivo, los intereses de los distintos grupos reclamantes, en parte por no atender a la cuestión temporal (actual, corto plazo, largo plazo), ni al problema de cómo manejar las relaciones de compromiso entre los intereses de los diferentes grupos y sub grupos, ni al problema de la identificación (quienes son los distintos reclamantes). Como advierten Phillips, Freeman y Wicks (2003), la llamada visión de los stakeholders, en cuanto se pretenda emplear como una teoría para la gestión empresarial, pierde forma

al no resolver el problema de identificación.

El modelo económico tiene severas limitaciones como modelo para la gestión; los mercados y los gerentes no se comportan de acuerdo a los supuestos básicos del mismo, y las empresas son organizaciones dinámicas y complejas, respondiendo ante diversos estímulos en formas que distan de ser automáticas o mecánicas (la firma punto y autónoma, al decir de Coriat y Weinstein (2011, p. 23)). Sin embargo, establecer un objetivo principal que mida el mérito de la gestión en función de la creación de valor de largo plazo para el capital propio, parece no solo tener sentido en la teoría, sino también utilidad en la práctica gerencial.

Otra limitación del modelo económico, radica en su incapacidad para explicar distintas formas observadas de cooperación entre empresas, que no conciben con los supuestos de comportamiento guiado por el interés propio del individuo (Mueller, 1995 y Lincoln et. al., 1996). Tales acciones cooperativas y la creación de formas asociativas entre empresas, pueden sin inconveniente explicarse en términos de su contribución a la generación de valor de largo plazo por parte de las empresas involucradas.

## **Modelo social**

### **Caracterización del modelo**

El modelo social de comportamiento organizacional, representa una visión útil para entender cómo se diseminan información, estructuras, decisiones, políticas y prácticas entre los diversos actores sociales (Pfeffer, 1997, p. 65).

Este modelo se aparta del individualismo metodológico, y del supuesto de comportamiento racional y centrado en el interés propio de quienes participan en la empresa, característico del modelo económico. En franco contraste, el modelo social sostiene que el comportamiento del individuo no puede ser explicado sin referencia a los efectos previos y persistentes de la interacción con los demás, y a la historia y tendencia de la interacción entre grupos (Granovetter, 1986). Aspectos como la posición en la red de contactos y las relaciones del individuo influyen en su comportamiento al

determinar en parte su percepción respecto de su propio trabajo, su posición relativa y dando forma a su visión de las expectativas de los demás respecto de su comportamientos y sus logros. Como señalan Salancik y Pfeffer (1978), la interacción dentro de una estructura de relaciones sociales crea el marco a través del cual las personas entendemos y evaluamos el entorno. El grado de influencia de la red de relaciones es mayor a medida que se incrementa la incertidumbre del medio (Festinger, 1954), ya que la interacción y comunicación social es útil en “resolver” la insatisfacción que la misma produce.

El reconocimiento de la influencia de los vínculos sociales, y de la estructura de relaciones personales e institucionales, agrega realismo y complejidad al análisis. La simpleza y elegancia del modelo económico no son atributos del modelo social. En términos de contribución a la gestión de la empresa, este modelo aporta elementos críticos para entender el comportamiento de las personas y grupos.

### **Modelo social y objetivo empresario**

De utilidad para el análisis del objetivo empresario, la dimensión social resulta clave en resaltar que la definición y el significado de objetivos y logros está influenciado por la posición del individuo en una red relacional. Asimismo, por su percepción respecto de las expectativas de los miembros de la red respecto de cómo debe ser su comportamiento. La pertenencia y la ubicación de una persona dentro de un grupo de interés particular (stakeholders), influirá decisivamente en su comportamiento. Los intereses de los diversos grupos, frecuentemente contrapuestos en el corto plazo, complican el establecimiento de objetivos para el conjunto de la empresa, resaltando la necesidad de una medida integradora, guía única de largo plazo, que oriente la asignación de méritos relativos de cursos de acción alternativos en ambientes complejos.

El modelo social aporta elementos fundamentales para entender como los distintos grupos sociales reaccionan ante diversas situaciones. ¿Es este modelo inconsistente con el objetivo de maximizar el valor de largo plazo

del capital propio? Al contrario, el modelo social ilumina variables relevantes para toma de decisiones y establecimiento de metas intermedias consistentes con el concepto y la métrica del objetivo general, variables sobre las que el modelo económico guarda silencio al costo de limitar por ello su capacidad para explicar cómo deciden los gerentes en la práctica. Relaciones consistentes con esta visión se mencionan en Mackey y Sisodia (2013).

Al gerente, el modelo social le propone mirar la empresa y a los participantes a través de grupos formados en términos de relaciones sociales. Los distintos grupos entienden y reaccionan de manera distinta a la forma de medir valor, y a la relación que cada uno percibe entre valor para el capital propio y valor generado para los demás stakeholders.

La medición concreta de valor para el capital propio, resultante de la concatenación de mediciones de performance en distintos sectores y niveles de la empresa, debe explicitar roles, contribuciones y externalidades de interés para los distintos actores sociales. Atención a estas relaciones es la “demanda” del modelo social; no un cambio en la definición de objetivo empresarial, sino sensibilidad y atención explícita a la participación e impacto sobre los grupos sociales.

La incorporación de varias dimensiones de análisis en el diseño de estructuras, de metas e incentivos, alcanza a la forma de negociar contribuciones y apoyos entre los distintos sectores, como también a la manera de reportar la performance de la gestión. Los avances y propuestas de diseño y empleo de reportes integrados de gestión representan avances en tal dirección. Trabajos como los de Azam et. al. (2011), Eccles y Saltzman (2011), DiPiazza Jr. y Eccles (2002), dan cuenta de las diferentes formas, niveles y ámbitos de información que complementan a los tradicionales reportes económico financieros.

### **Modelo racional retrospectivo**

#### **Caracterización del modelo**

Para el modelo racional retrospectivo, el pasado influye en la toma de decisiones a través de

mecanismos de auto-percepción y valoración social. Al indagarse a las personas sobre su comportamiento o posturas ante diversas situaciones, las mismas buscan explicaciones en acciones y posiciones asumidas en el pasado, como también en las condiciones del ambiente o contexto. Es lo que Staw (1980) denominó racionalidad retrospectiva.

Como en el modelo social, este modelo reconoce el poder de las normas sociales sobre el comportamiento. En este caso, el énfasis se ubica en el valor de la consistencia con creencias y posturas adoptadas en el pasado, que lleva a los individuos a examinar su historia, y a tomar decisiones que dependen en cierta medida de aquellas tomadas en el pasado. El compromiso con los cursos de acción pasados y la necesidad de justificación, de evitar asumir explícitamente errores cometidos, lleva incluso a escalar, ahondar o aumentar la inversión en determinadas posturas. La racionalidad se corresponde con el pasado, no pudiendo explicarse racionalmente las decisiones solamente respecto al futuro. Nótese aquí la diferencia con el principio de la irrelevancia de los costos hundidos, típico del modelo económico.

Este fenómeno de persistencia y hasta de “aumentar la apuesta” ha sido estudiado y comprobado en diversos ámbitos y descrito con distintos nombres. Desde “demasiada inversión para retirarse” (Teger, 1980), el “efecto costo hundido” (Arkes y Blumer, 1985), y el “dead loss effect” (Kahneman y Tversky, 1984), y hasta el “efecto trampa” (Brockner y Rubin, 1984). También ha sido detectada su presencia, y hasta en versiones agravadas a nivel grupal. Whyte, G. (1993) detecta que “a nivel de decisión grupal se amplifican las tendencias a escalar la inversión detectadas a nivel individual, tanto en frecuencia como en su severidad” (1993, p. 430).

El modelo retrospectivo, y su atención a los mecanismos de auto percepción y consistencia, también se aparta del modelo económico en su predicción respecto del comportamiento o respuesta esperada del individuo ante el ofrecimiento de incentivos externos. En este sentido, variables como la motivación interna y el tiempo de permanencia en una organización, por ejemplo, pueden diluir los efectos esperados de los esquemas monetarios de incentivos externos, como los tradicionales

esquemas de remuneración variable en función de ciertos objetivos de performance.

### **Consistencia y costos hundidos**

El valor de la consistencia es un elemento central del modelo racional retrospectivo. Este factor se relaciona con el objetivo único expresado en términos del valor de largo plazo del capital propio que, como guía de acción, tiene como atributo la permanencia. Medidas y objetivos de segundo orden, pueden y deben ser cambiados, y el énfasis en los mismos alterado en función de situaciones puntuales, dinámicas, que encuentra el gerente. Como los exploradores que buscan accidentes de la geografía, formas particulares, árboles, ríos, rocas o montañas, empleándolos de señales o elementos para orientarse y marcar avances en su camino. El objetivo empresarial de primer orden es, en esta analogía, como la brújula, insustituible, y persistente en ubicar el norte siempre en la misma dirección, al margen de los indicadores o señales de avance en el terreno.

La posibilidad de ser denominador común, unidad de medida integradora de todo lo que ocurre en la empresa, es una cualidad deseada y necesaria cuando la acción debe coordinarse en ámbitos multiculturales e interdisciplinarios.

La gestión orientada a la generación de valor emplea modelos de valuación en los cuales los costos hundidos se entienden irrelevantes. El modelo retrospectivo ilumina al menos dos aspectos relacionados: uno tiene que ver con la detección de posibles opciones reales generadas por erogaciones efectuadas, que deban tenerse en cuenta en su contribución al objetivo de creación de valor. El segundo involucra sensibilizar a los equipos a cargo de la toma de decisiones respecto de la tendencia humana a justificarse y evitar reconocer el error. La medida de contribución al objetivo de creación de valor, podría estar viciada por el empleo de inputs que mejoran la medición sin el debido respaldo objetivo, más aun en contextos o culturas de alta penalización al error o fracaso.

El modelo racional retrospectivo advierte que las decisiones actuales se ven condicionadas por las elecciones pasadas, postulado que corre en sentido

contrario a los modelos para los cuales los costos hundidos son irrelevantes. Tal reconocimiento resulta de interés a la hora de evaluar el proceso de establecimiento de objetivos y de diseñar estructuras de incentivos. Si bien los postulados de este modelo no se representan propuestas superadoras para la definición del objetivo empresarial, al negociarse metas y generarse medidas de performance, la gerencia debe tener especial atención a características del comportamiento identificados por el modelo racional retrospectivo, que alertan a la alta gerencia sobre la tendencia de las personas a “reflotar” costos hundidos irrelevantes en la toma de decisiones.

### **Modelo moral**

#### **Caracterización del modelo**

El modelo moral postula que los individuos toman decisiones considerando sus efectos esperados sobre una escala de valoración que incluye atributos morales. La cuestión de la elección es también una decisión sobre los medios, no abarca solo a la elección de fines. Tal elección de medios, a su vez, se realiza condicionada por los valores y emociones del decisor (Pfeffer, 1997).

Es preciso tener presente que este modelo tiene en cuenta no solo al individuo y sus consideraciones morales, sino que incluye colectivos sociales, además de la empresa, como unidades decisorias.

Las consideraciones morales son relevantes en la acción individual, y en menor medida en la empresa, que opera como un ámbito de restricciones. Señalando estas limitaciones Le Mouel reflexiona:

*Los accionistas -hoy en día, privados y públicos- vigilan todo el tiempo para recordarle que su obligación es el resultado o la rentabilidad, términos discretos para no decir directamente ‘ganancia’ que, en nuestro sistema, no tiene más límite que sus recursos limitados y el respeto a las leyes vigentes. Salvo esto, todo es posible. ¿Hay aquí lugar para la moral?” (Le Mouel, 1997, p. 123)*



## Objetivo

Definir el objetivo empresarial en términos del interés de un solo grupo de interés plantea interrogantes desde el punto de vista moral. Orientar la acción de los gerentes hacia la defensa del interés de los propietarios, podría verse como incentivo hacia conducta abusivas, en detrimento de los intereses del resto de los reclamantes.

La realidad de la gestión ocurre en contextos de mercados ineficientes. Ello permite ocultar o ignorar consecuencias negativas de las decisiones empresariales, con impacto desigual sobre diversos grupos de interés, sobre todo si aquellas se manifiestan de manera diferida, en el mediano o largo plazo. Aceptada esta posibilidad, pierde fuerza el argumento del alineamiento, según el cual los propietarios, asumiendo el riesgo residual en la gestión de la empresa, al cuidar sus intereses necesariamente atienden los del resto de los grupos reclamantes (la referencia clásica al respecto es M. Friedman (1970), y su clásica postura según la cual la responsabilidad social de la firma es incrementar sus utilidades).

Visto desde el modelo moral, extender las proposiciones de la teoría de los stakeholders para que represente una alternativa al objetivo de maximización del valor de largo plazo del capital propio, genera en principio simpatía en tanto parece ubicar en un plano de igualdad a los distintos sectores con interés legítimo en la conducta de la empresa. Sin embargo, no puede establecerse como este “nuevo” objetivo define y balancea intereses de corto y largo plazo, o entre grupos y subgrupos que no llega a definir. Pareciera que la gestión solo cuenta con un objetivo definido como mecanismo de medición de méritos relativos, con técnicas administrativas más o menos probadas, y algunas teorías de comportamiento que, como marcos de análisis, deben emplearse en simultáneo, para tomar decisiones y establecer una estructura de objetivos e incentivos.

Corresponde advertir al respecto que las propuestas realizadas en términos de mejores estructuras de gobernanza y de generación de reportes integrados, no son subproductos de una nueva definición de objetivo empresarial. Resultan más bien de iniciativas profesionales y de políticas

públicas que lentamente se van institucionalizando y logrando creciente legitimidad, tomando formas que responden a los valores de la sociedad. El modelo de comportamiento moral y su relación con la teoría institucional (Pfeffer, 1997), ofrece en este sentido explicaciones sobre los elementos motivacionales relacionados con la moral, que resultan determinantes para lograr suficiente apoyo, acción, y esfuerzo de diseño para el establecimiento de nuevas instituciones y mejores marcos normativos públicos y privados.

## ¿Valor a cualquier precio?

En otro orden de análisis, la orientación hacia la creación de valor, sin mención o consideración explícita de atributos relacionados con la ética, podría asimilarse como valor a cualquier precio, sin evaluaciones de tipo moral respecto de la selección de estrategias, medios o de la forma en la que se alcanza tal objetivo.

Cuando la gestión tiene horizontes y objetivos de corto plazo, en mercados ineficientes es posible alcanzar, empleando tácticas convencionales y de extendido uso, niveles crecientes de generación de valor coyuntural para el capital propio (aproximado a través de distintas medición de utilidades, precio de acciones, flujo de fondos, etc.), mediante estrategias que destruyen valor de largo plazo y/o transfieren costos hacia otros grupos de reclamantes. Se trata, en esencia, de estrategias de transferencia de riqueza de un sector o sectores hacia otro u otros. También puede darse el caso de transferencias de riqueza desde un subgrupo a otro (Por ejemplo, desde un nivel jerárquico de empleados (supervisores), hacia otro (supervisados)).

En el ámbito intragrupal, cuando no son visibles las consecuencias de largo plazo de las acciones de la gerencia, la estrategia de transferencia de riqueza entre subgrupos puede darse por ejemplo a favor de los propietarios actuales y en detrimento de quienes lo sean en el futuro. Las estrategias cortoplacistas, frecuentemente asociadas a presiones impuestas por el mercado de capitales, persiguen la mayor apreciación posible de las acciones de empresas cotizadas, participando

en una competencia en la cual el jurado atiende fundamentalmente a métricas cortoplacistas; quien no mide bien en la “serie corta”, queda fuera de la carrera. En esta analogía, el jurado se integra con gestores de cartera profesionales, responsables de la gestión de los fondos de los inversores institucionales.

La dimensión temporal, de futuro, es elemento indispensable de un análisis ético. Como plantea Cortina (1994, p. 21), es necesario el planteo de metas a largo plazo, definiendo el marco en el cual tengan sentido los medios, y la selección de las metas intermedias.

En el contexto planteado y desde el marco de análisis que brinda la teoría de la agencia, las empresas implementan diversos sistemas de compensación que buscan alinear el interés de los gerentes con los de los accionistas, apelando fundamentalmente a la oferta de incentivos externos (los diseños más comunes se vinculan con incentivos económicos en la forma de participación de utilidades, opciones de compra de acciones de la empresa, premios monetarios en base al precio alcanzado por las acciones de la compañía), empleando justificativos en términos de méritos individuales y contribuciones al crecimiento de la empresa y a la sociedad en su conjunto. Tales diseños no han logrado incentivar decisiones alineadas con la generación de valor de largo plazo; han confluído genuinos errores de diseño, caos de comportamiento abusivo, y maniobras de carácter fraudulento.

Numerosos casos de abusos han llamado la atención sobre las limitaciones de las consideraciones morales para explicar comportamientos oportunistas observados en empresas con sistemas de incentivos como los referidos, e iluminar aspectos relacionados con la ignorancia u ocultamiento de los efectos moralmente condenables resultantes del accionar empresarial (en buena parte debido a la falta de visibilidad y existencia de asimetría informativa). Ejemplos como los señalados por Bolman (2008), o Stout (2012), dan cuenta de tal situación.

Frente a la posibilidad de comportamientos oportunistas, facilitados por ineficiencias de mercado, el modelo moral advierte que aun considerando a los casos planteados, la

búsqueda exclusiva del interés propio no predice adecuadamente el comportamiento. Cuestiones morales y la presencia de valores sociales institucionalizados, condicionan efectivamente la conducta. Numerosos ejemplos de abusos, sin invalidar los postulados del modelo moral, son indicio de que existen problemas de agencia significativos que impiden descartar los modelos de comportamiento basados en el interés propio. La orientación hacia el interés propio no es el único motivador de la conducta, pero ha demostrado que es uno de los principales.

El modelo moral ofrece una lente adicional para el análisis de los problemas de agencia, atendiendo a la sensibilidad de los indicadores de gestión hacia atributos y mediciones de contenido ético. Las relaciones y conceptos fundamentales del modelo, equipa a la gestión con elementos de ayuda para considerar de manera explícita la jerarquía de valores detrás de las decisiones. Obliga a rendir cuentas sobre cómo se crea valor, mas allá de calcular su monto. La contribución, además del aporte moral, se traduce en un mayor valor de largo plazo, dado que moralidad y creación de valor sostenible se relacionan complementariamente.

En términos de la estructura de relaciones de agencia (Williamson, 1985), un comportamiento atento a la dimensión ética ayudaría a la reducción de los costos de transacción mitigando el riesgo de comportamientos oportunistas centrados en el interés local o de grupos reducidos. Los costos de transacción incluyen costos de contratación y de control, los que podría esperarse resulten menores en ambientes cuidadosos y consistentes en términos de los valores éticos.

El riesgo y los costos del oportunismo dependen en gran medida de la confianza que merezca el agente, y esa confianza depende de su reputación, y en definitiva de la calidad humana de dicho agente. Cuando las empresas cuentan con personas virtuosas, de comportamiento ético, pueden bajarse los costos de control y en consecuencia mejorar los resultados económicos.

El valor de largo plazo de la empresa, está vinculado positivamente con los comportamientos éticamente correctos, sin embargo, esta motivación (de largo plazo) no siempre es suficiente. En muchas ocasiones las ventajas futuras de un



comportamiento ético pueden no ser muy claras y el resultado inmediato de una actuación oportunista es muy claro. De esta manera las presiones por el corto plazo pueden ser tan fuertes que eclipsen la visión de largo plazo. Es común ver a los directivos más preocupados por los resultados del periodo o la cotización bursátil que por el valor de largo plazo.

### **Modelo cognitivo interpretativo**

#### **Caracterización del modelo**

Los mecanismos cognitivos están necesariamente presentes en los modelos anteriores, pero lo que distingue al modelo cognitivo es la atención focalizada en los mecanismos perceptivos y de interpretación de la realidad, y la separación entre la percepción de ésta y la realidad objetiva (Pfeffer, 1997).

La interpretación de la realidad a través de mapas cognitivos, que se forman tanto a nivel individual como grupal, deriva en múltiples visiones y explicaciones de lo que acontece y en especulaciones en cuanto al comportamiento, intenciones y valores que cada actor y grupo espera de los demás. La noción de mapas cognitivos refiere a las estructuras de conceptos y relaciones que los individuos emplean en su comprensión de la situación organizacional de la que forman parte (Weick y Bougon, 1986, p. 106).

Intentar ubicarse mentalmente, por un momento, en el lugar de individuos pertenecientes a los distintos grupos de interés, permite asomarse a distintas visiones de la realidad. Efectivamente, ésta luce muy diferente dependiendo del lugar que ocupe el observador.

El modelo cognitivo focaliza en la complejidad y diversidad de elementos que influyen en el comportamiento mediante procesos y construcciones mentales, y sobre las percepciones de la realidad que generan distintos grupos e individuos. Cada grupo reclamante en una empresa, pueden tener imágenes de sí mismo y de los demás, que los mueve a posiciones más o menos cercanas en cuanto a su apoyo u oposición al postulado de medir el éxito de la empresa en términos de una medida de valor expresada en valor del capital

propio. El esfuerzo en identificar elementos o formas comunes de los mapas cognitivos correspondientes a distintos grupos, ayuda al diseño de estrategias de comunicación y de elaboración de medidas de performance que resulten sensibles a los intereses de diversos sectores, y que ayuden a generar visiones de la realidad más consensuadas entre los diversos grupos de interés.

#### **Ubicando el objetivo en mapas cognitivos**

El modelo cognitivo resulta útil para explicar y comunicar las relaciones entre el objetivo empresario y las medidas o indicadores de segundo orden, integrantes del tablero de comando de la empresa. Congruencia y alineación son atributos esenciales que cobran significado para las personas en función de percepciones no siempre fáciles de observar, pero fundamentales para el logro de generar visiones de la realidad compartidos, aun partiendo de mapas cognitivos con formas muy diferentes.

En la comunicación de objetivos, medidas y cursos de acción hacia distintos grupos de personas, está presente la posibilidad de manipulación del lenguaje y la simbología para mostrar a cada grupo lo que quiere, en la búsqueda de apoyos a iniciativas que en la práctica satisfacen el interés de grupos particulares. Las lecturas de atributos salientes de los mapas cognitivos de cada grupo resultan de utilidad para tales prácticas. Tales maniobras son reconocida por Edelman al referirse al análisis político: “No resulta infrecuente darle la retórica a una parte, y la decisión a la otra” (Edelman, 1964, p. 39). En el mismo sentido, añade: “...debe examinarse como la acción política da a algunos grupo las cosas tangibles que desean...y al mismo tiempo explorar el significado de esas mismas acciones para el público general, y ver como éste resulta apaciguado o exaltado por las mismas” (p. 12). Los fenómenos de maniobra, justificación y retórica política deben ser tenidos en cuenta dado que afectan el comportamiento y, como señala Bolman (2008), son elementos de procesos políticos cuya presencia es universal, son inevitables, y deben ser tratados con habilidad e inteligencia (2008, p. 206).

Considerando las variables adicionales que aporta el modelo cognitivo, tampoco hallamos justificaciones para imponer una definición de objetivo empresario en términos de balancear el interés de los distintos grupos de interés, integrados según sus pertenencias y coincidencias respecto de sus percepciones de cómo se comparan los distintos mapas cognitivos de los participantes. El objetivo central, con énfasis en el largo plazo, de maximizar el valor del capital propio, presenta al menos una métrica lógica en torno al cual pueden asignarse méritos relativos, incorporarse los efectos y externalidades de todos los cursos de acción y demandar explicaciones a la gerencia.

El prisma del modelo cognitivo, ayuda a entender cómo se ven las personas en la empresa y que posturas adoptan ante el planteo de diversos objetivos según sus mecanismos de percepción. Ello supone también la oportunidad de abusar de situaciones de poder por parte de determinados grupos o sectores de interés, declamando coincidencias y pertenencias a grupos de personas de las cuales solo buscan su apoyo. Tener sensibilidad y plena conciencia de estas cuestiones es el mensaje para el gerente desde el modelo cognitivo. Lamentablemente, para resultar de mayor ayuda a la gestión, y tal como reconoce Pfeffer (1997, p. 79), el análisis empírico debería profundizarse para brindar respuestas más concretas.

Más allá de la explicitación de cómo se relacionan, objetivamente, indicadores de performance de corto plazo con creación de valor de largo plazo, el modelo cognitivo es fundamental para entender mejor como se perciben estas relaciones en distintos grupos y contextos. Ignorar estos mecanismos cognitivos puede complicar la ejecución de planes que en la mesa de trabajo, en el papel, estaban perfectamente definidos, comunicados y alineados.

### **El modelo cognitivo y su relación con otros modelos**

En su presentación del modelo cognitivo, Pfeffer (1997) reconoce que el mismo presenta numerosas variantes, llegando por ejemplo a confundirse con el modelo social y el racional retrospectivo, cuando

el énfasis se ubica en aspectos cognitivos sociales o en procesos cognitivos que interpretan la realidad en función de la experiencia. El atributo esencial del modelo de comportamiento cognitivo es ubicar el análisis en “los procesos cognitivos que influyen esos comportamientos y resultados” (Gioia y Sims, 1986, p. 3). Por ello, incluyendo el rol de procesos y mapas cognitivos, el análisis de las definiciones alternativas de objetivo empresario desde la óptica de los modelos social, racional retrospectivo y moral, presentado en títulos previos, es aplicable y se integra sin dificultad a la señalada para el caso del modelo cognitivo.

### **El objetivo empresario en la práctica de la gestión**

Si bien no se detecta el empleo de una nueva definición superadora de objetivo empresario, tampoco se observan en la práctica conductas que evidencien irrelevancia o desinterés por los aportes como los que se desprenden de las teorías del comportamiento. No parece, por ejemplo, imponerse en la práctica actual de la gestión el empleo oportunista de estas teorías como tampoco de los enfoques de los stakeholders, como herramienta para justificar comportamientos abusivos por parte de los gerentes, preocupación que manifestaran, entre otros, Jensen (2002, p. 242) y Sternberg (1999). Para este último autor, en el marco de análisis de la teoría de los stakeholders, el interés de la empresa está subordinado al interés de todos los grupos de stakeholders, y en tal situación “ningún grupo de reclamantes tiene incentivos para perseguir el interés del negocio o empresa sino el de los suyos” (1999, p. 17).

No hay consenso ni verificación práctica que defina para uno u otro lado la cuestión de cómo definir el objetivo empresario, y si este debe ser único y contener explícita referencia a los distintos stakeholders. Aun en la ambigüedad, como manifestara Pavesi:

*El Administrador debe producir hechos permanentemente y para ello recurrirá a las técnicas respaldadas suficientemente por las ciencias correspondientes. Pero si ellas no fuesen suficientes,*

*el Administrador saldrá del paso de cualquier modo, recurriendo también a metáforas –como sostienen algunos teóricos de la organización en cuanto se refiere a sus propias teorías– o inventando teorías que deberían ser analizadas y convalidadas por la investigación científica” (Pavesi, 2002, p. 71).*

El administrador, en términos del debate sobre el objetivo empresarial, parece estar saliendo del paso tomando lo que le sirve; esto es, una definición simplificadora (O’Toole, 1993, p. 5), única, y un sistema de información estratégica, que involucra medición y preocupación por la sustentabilidad de las estrategias que adoptan. Dicho esto, predeciblemente orienta su comportamiento en función de la estructura de incentivos monetarios que se le aplica, la que en términos generales aun mide las contribuciones poniendo demasiado peso en indicadores financieros y en variaciones de precios de corto plazo.

Los modelos de comportamiento, como marcos multidimensionales de análisis, resultan de fundamental ayuda para que la gestión estructure metas e incentivos que brinde mejor información y orientación para medir el mérito de las decisiones en términos del objetivo o propósito de la gestión, el cual permanece definido como la búsqueda del mayor valor sostenible del capital propio.

## Conclusiones

El presente ensayo repasa los aportes de teorías del comportamiento y describe relaciones con la definición de objetivo empresarial expresada en términos del valor del capital propio.

La visión de la gestión desde los distintos modelos de comportamiento permite un marco de análisis provechoso, dado que reconoce contextos de mercados ineficientes, y asume que la gestión se desarrolla siempre en el marco de la interacción de individuos que deciden en condiciones de racionalidad limitada, influenciados por aspectos culturales, sociales y cognitivos, a la vez que condicionados por relaciones de poder y situaciones de desigualdad.

Los distintos modelos de comportamiento contribuyen a un mayor entendimiento y posibilidad

de predicción de las respuestas individuales y grupales. Tanto la definición de metas y objetivos como los sistemas de incentivos diseñados en pretendida alineación, deben tomar aportes de cada modelo para lograr comportamientos deseados en sus ecuaciones de medios-fines. Estas consideraciones no suponen la necesidad de una definición de objetivo empresarial distinta al postulado maximizador del valor de largo plazo del capital propio, sino que iluminan sobre aspectos fundamentales a considerar al diseñar estructuras de sub objetivos intermedios, atendiendo a comportamientos apartados de las respuestas mecánicas y racionales, típicas del modelo neoclásico. Brindando una visión más completa del comportamiento, estos modelos permiten identificar grupos y sub grupos de interés, para analizar cómo se ven afectados y cómo reaccionan ante distintos objetivos e incentivos.

Inseparable a la definición de objetivo empresarial se ubica la necesidad de medir la contribución al mismo, en términos de dirección y velocidad de avance. Esta dimensión de medición de méritos relativos de distintos cursos de acción y decisiones, y de asignación de incentivos vinculados a los mismos, involucra consideraciones relacionadas con la ética, los valores y los mecanismos cognitivos y percepciones de los grupos de interés relacionados con la empresa.

El comportamiento abusivo u oportunista podría verse exacerbado en empresas orientadas hacia el objetivo maximizador del valor del capital propio. Sin embargo, esta asociación se debilita cuando se pone énfasis en el requisito de generar valor de largo plazo. La conducta abusadora, contraria a la ética y los valores de la sociedad, provienen más bien de apartamientos del objetivo. En este sentido, no puede hablarse de inconsistencia entre la definición de objetivo y los postulados del modelo moral o social, que supongan la necesidad de revisar aquel.

La gestión cuenta con marcos de análisis aportados por teorías de comportamiento y avances en materia de gobernanza y reportes de gestión, como ayudas para establecer mejores estructuras de incentivos y brindar información más completa y de interés para los distintos stakeholders. Parte de su utilidad se manifiesta en dirigir la atención

respecto de cómo se crea valor, y no solamente de cuanto valor se genera. En el análisis y explicación de la forma, del proceso mediante el cual se genera valor, resulta fundamental la consideración de las variables de comportamiento iluminadas por cada uno de los modelos analizados.

En la práctica de la gestión, la aceptación generalizada de los aportes de las teorías del comportamiento no supone coincidencias en cuanto a la necesidad de una definición superadora de objetivo empresario, de una métrica distinta para medir contribuciones de determinados cursos de acción, que deba reemplazar al objetivo de crear el mayor valor de largo plazo del capital propio, como medida, indicador global o síntesis de performance.

### Referencias bibliográficas

- Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational behavior and human decision processes*, 35(1), 124-140.
- Azam, Zubair, Khalid Mehmood Warraich, and Sajid Hussain Awan. (2011) "One report: bringing change in corporate reporting through integration of financial and non-financial performance disclosure." *International Journal of Accounting and Financial Reporting*.
- Bolman, L. G. (2008). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership* (Wiley Desktop Editions).
- Brockner, J., & Rubin, J. Z. (1985). Entrapment in escalating conflicts: A social psychological analysis. Springer.
- Coriat B. y O. Weinstein (2011) *Nuevas Teorías de la Empresa. Una visión crítica*. Lenguaje claro editora.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. Trotta.
- DiPiazza Jr, S., y R. G. Eccles (2002). Building public trust: The future of corporate reporting. John Wiley & Sons.
- Eccles, R. G., y Saltzman, D. (2011). Achieving sustainability through integrated reporting. *Stanf Soc Innov Rev Summer*, 56-61.
- Edelman, M. (1964). *The symbolic uses of politics*. Urbana, 111.: University of Illinois Press.
- Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work\*. *The Journal of Finance*, 25(2), 383-417.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117- 140.
- Friedman M. (1970) Social responsibility of business is to increase its profits. September 13, 1970. *The New York Times Magazine*.
- Gioia, D. A., and P. Sims, Jr. (1986). Introduction: Social cognition in organizations. In H. P. Sims, Jr., and D. A. Gioia (Eds.), *The thinking organization*, 1-19. San Francisco: Jossey-Bass.
- Granovetter, M. (1986). Labor mobility, internal markets, and job matching: A comparison of the sociological and economic approaches. *Research in Social Stratification and Mobility: Vol. 5*, 3-39. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business ethics quarterly*, 235-256.
- Kahneman, D., y A. Tversky (1984). Choices, values, and frames. *American psychologist*, 39(4), 341.
- Le Mouel, J. (1997). Lo eficaz es justo, *Cuadernos de Economía*, v. XVI, n. 26, Bogotá, 107-129.
- Lincoln, J. R., M. L. Gerlach, y C. L. Ahmadjian (1996). Keiretsu networks and corporate performance in Japan. *American Sociological Review*, 67—88.

- Mackey, J. y R. Sisodia, (2013). *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, Foreword by Bill George. Boston: Harvard Business Review Press.
- Mueller, F. (1995). Organizational governance and employee cooperation: Can we learn from economists? *Human Relations*, 48, 1217-1235.
- O'Toole, J. (1993). *The executive's compass: Business and the good society*. Oxford University Press.
- Pavesi, P. (2002). Administración, teorías y metáforas. *Energeia*, 1(1), 71-88.
- Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory: Problems and prospects*. New York: Oxford University Press.
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 479-502.
- Salancik, G. R., and J. Pfeffer (1978a). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Simon, Herbert A. "On the concept of organizational goal." *Administrative Science Quarterly* (1964): 1-22.
- Staw, B. M. (1980). Rationality and justification in organizational life. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: Vol. 2*, 45-80.
- Sternberg, E. (1999). The stakeholder concept: a mistaken doctrine. *Foundation for Business Responsibilities, Issue Paper*, (4).
- Stout, L. A. (2012) *The shareholder value myth: How putting shareholders first harms investors, corporations, and the public*. Berrett-Koehler Publishers.
- Teger, A. I. (1980). Too much invested to quit: The psychology of the escalation of conflict. Elmsford, NY: Pergamon.
- Whyte, G.(1993). Escalating commitment in individual and group decision making: A prospect theory approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 430-455.
- Weick, K. E., and M. G. Bougon (1986). Organizations as cognitive maps: Charting ways to success and failure. In H. P. Sims, Jr., and G. A. Gioia (Eds.), *The thinking organization*, 102-135. San Francisco: Jossey-Bass.
- Williamson Oliver, E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York, The Free Press.
- Whyte, G. (1993). Escalating commitment in individual and group decision making: A prospect theory approach. *Organizational behavior and human decision processes*, 54(3), 430-455.