



Guía para ser un CEO exitoso

De la mano de los clásicos
del *management*

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO



Gómez Osorio, Jorge Iván, autor
Guía para ser un CEO exitoso: De la mano de los clásicos del management / Jorge Iván Gómez Osorio.
-- Chía: Universidad de La Sabana, 2022
380 páginas; cm. (Colección Investigación)

Incluye bibliografía

ISBN 978-958-12-0604-9
e-ISBN 978-958-12-0605-6
doi: 10.5294/978-958-12-0604-9

1. Liderazgo 2. Planificación estratégica 3. Cultura organizacional I. Gómez Osorio, Jorge Iván II. Universidad de La Sabana (Colombia). III. Tit.

CDD 658.4

CO-ChULS



RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS
© Universidad de La Sabana
INALDE Business School
© Jorge Iván Gómez Osorio

Primera edición: abril de 2022
ISBN 978-958-12-0604-9
e-ISBN 978-958-12-0605-6
doi: 10.5294/978-958-12-0604-9
1000 ejemplares
Impreso y hecho en Colombia

EDICIÓN
Dirección de Publicaciones
Campus del Puente del Común
Km 7 Autopista Norte de Bogotá
Chía, Cundinamarca, Colombia
Tels.: 861 5555 / 861 6666, ext. 45101
www.unisabana.edu.co
<https://publicaciones.unisabana.edu.co>
publicaciones@unisabana.edu.co

DIAGRAMACIÓN
Mauricio Salamanca
ILUSTRACIÓN Y MONTAJE DE CUBIERTA
Kilka Diseño Gráfico
CORRECCIÓN DE ESTILO
Alejandra Hurtado
IMPRESIÓN
Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S.

Hecho el depósito que exige la ley.

Queda prohibida la reproducción parcial o total de este libro, sin la autorización de los titulares del *copyright*, por cualquier medio, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático. Esta edición y sus características gráficas son propiedad de la Universidad de La Sabana.

Este libro es una adaptación de la tesis doctoral en Gobierno y Cultura de las Organizaciones sustentada el 30 de junio de 2020. El título original de la tesis doctoral es *El modelo integrado en dirección general de empresas*.

Contenido

Agradecimientos	9
Introducción	11
Parte I. Evaluación comparativa de autores	
1. Kenneth R. Andrews, precursor de la dirección general	
Aspectos biográficos de Andrews	25
Las contribuciones de Kenneth R. Andrews al proceso de la dirección general	47
Las limitaciones del enfoque de Kenneth Andrews en el proceso de dirección general	62
Kenneth R. Andrews: conceptos clave para un modelo integrado para la dirección general de una empresa	74
La importancia de la organización para la dirección general	75
2. Michael E. Porter: introducción del enfoque económico al campo de la DG	79
Aspectos biográficos de Michael E. Porter	80
Las contribuciones de Michael E. Porter al proceso de la dirección general	117
Las limitaciones del enfoque de Michael E. Porter en el proceso de la dirección general	128
Michael E. Porter: conceptos clave para un modelo integrado para la dirección general de una empresa	137
3. Peter F. Drucker y su visión de la dirección general de empresas	143
Aspectos biográficos de Peter F. Drucker	144
Las contribuciones de Peter F. Drucker al proceso de la dirección general	180

Las limitaciones del enfoque de Peter F. Drucker en el proceso de la dirección general	191
Peter F. Drucker: conceptos clave para un modelo integrado para la dirección general de una empresa	194
4. Henry Mintzberg y su visión de la dirección general	203
Aspectos biográficos de Henry Mintzberg	204
Las contribuciones de Henry Mintzberg al proceso de la dirección general	251
Las limitaciones de Henry Mintzberg al proceso de la dirección general	258
Henry Mintzberg: conceptos clave para un modelo integrado para la dirección general de una empresa	264
Parte 2. Una síntesis de la evaluación comparativa	
5. El modelo integrado en la dirección general de empresas	275
Sistema 1. El sistema de objetivos y valores de una empresa	282
Sistema 2. El sistema de dirección de la organización	299
Sistema 3. El sistema de creación de valor para el cliente	319
Sistema 4. El sistema de toma de decisiones directivas o el proceso para llevar a cabo el modelo integrado en dirección general	340
Conclusiones	357
Referencias	367

Agradecimientos

Quiero empezar por agradecerles a mi esposa Marcela y a mis hijos, Sofía, Tomás y Samuel, por todo el apoyo y la comprensión que me brindaron durante las duras y extensas jornadas de trabajo. A mis padres, por su entrega generosa e incondicional. A mi esposa dedico especialmente este libro, porque ella fue testigo de mi compromiso y determinación para culminar este proceso que tuvo momentos de alegría, reflexión y preocupación. Además, es ella, Marcela, la compañera de viaje que ha vivido y compartido cada minuto y momento de mi vida: emociones, sentimientos, recuerdos, dificultades, satisfacciones y, especialmente, el convencimiento de tener un proyecto común que está unido en el amor, la mutua admiración y el respeto.

Este libro está dirigido y pensado para la razón de ser de mi labor profesional: los actuales y futuros directores generales de empresa; muchos de ellos han sido o son mis alumnos en INALDE Business School. Escribí este texto pensando en ellos, con la esperanza de que estas ideas les sirvan para que construyan un marco de referencia práctico y relevante, a fin de que muchos puedan ser mejores personas y directivos y, sobre todo, logren tomar mejores decisiones en beneficio propio, de su empresa y la sociedad.

Muchas gracias al profesor Joan Fontrodona, a quien le debo muchos aprendizajes que contribuyeron profundamente a mi empeño de crecer como investigador y, además, fue testigo y protagonista de la maduración paulatina de este proceso de investigación. Es un maestro generoso y dedicado.

Finalmente, quiero agradecer a los colaboradores de la institución en la que trabajo, INALDE Business School, de la Universidad de La Sabana; especialmente, a los directivos de la institución, quienes me apoyaron con el tiempo y la paciencia que se requiere tener con alguien que acomete tareas de semejante naturaleza. Me siento muy agradecido por haber tenido la oportunidad de contar con el tiempo para estudiar a fondo estos temas, asunto que en la vida moderna se constituye en un privilegio.

Fueron muchas las lecturas, las reflexiones, los diálogos internos y los esquemas elaborados para llevar a feliz término el presente libro. De todo lo leído hay una frase que recuerdo con mucha fuerza, ya que me dio un gran sentido para este propósito; por este hecho, la quiero compartir: “El gran regalo de la vida es en quien te conviertes mientras persigues tus metas. La clave está en amar y disfrutar del proceso. Si las metas son importantes, el proceso aún lo es más” (Samsó, 2009, p. 5).

Introducción ¹

La presente investigación surgió a partir de la observación de que algunas escuelas de negocios han dejado de lado la enseñanza de la dirección general, sustituyéndola por la enseñanza de la dirección estratégica y de los postulados de la economía industrial dentro de la dirección general. En ese sentido, se considera pertinente y necesario un desarrollo integral de la dirección general que, mediante contenidos prácticos, integren un conocimiento completo que ofrezca a los directores generales una visión en conjunto basado en un conocimiento multidisciplinar. Tal es el objetivo de este libro.

Hasta ahora, no existe dentro del campo de la dirección general de empresas un modelo o esquema general, comprensivo e integral que abarque y articule los diferentes aportes de los principales y más representativos autores de esta disciplina académica, a partir de dicho modelo integral sería posible formular una serie de procesos esenciales que permitan perfeccionar el quehacer directivo.

En ese tenor, este libro pretende ser una guía que oriente a aquellas personas que desempeñan un cargo de director general de empresa para llevar a cabo su labor de manera justa y eficaz a través de un modelo integrado en dirección general. A raíz de lo que se ha señalado, y con fines investigativos, se formuló la siguiente pregunta: ¿cuáles son los *procesos* o *actividades fundamentales* que debe llevar a cabo un director general de empresa para que sea justo y eficaz en su quehacer directivo?

Para responder a la pregunta se realizó una evaluación comparativa de los autores más representativos del campo de la dirección, la dirección general y la

11

¹ Mensaje del autor al lector: este libro que tiene en sus manos puede leerlo de atrás para adelante. Es decir, puede leer primero la segunda parte y, luego, la primera. Como lector, puede escoger si leer primero la *Guía para ser un CEO exitoso*, que se encuentra en la segunda parte, y, luego, si desea profundizar en las bases conceptuales del *management*, puede leer la primera parte, que se basa en el enfoque de los clásicos del *management*. Si lo prefiere, puede leer el libro en orden, lo cual requiere de más tiempo y paciencia. La primera parte le ayudará a comprender las bases conceptuales del *management*. En cambio, la segunda parte marca una hoja de ruta para dirigir una empresa y una organización con eficacia, justicia y prudencia, a partir de una guía práctica para CEO.

estrategia empresarial, a saber: Kenneth R. Andrews, Michael E. Porter, Peter F. Drucker y Henry Mintzberg. La selección se basó en su gran prestigio intelectual y el reconocimiento de la comunidad empresarial —especialmente, de los directores generales de empresa—, sus publicaciones y, sobre todo, el impacto y grado de contribución a la disciplina que compete a este libro.

Se eligió a Kenneth R. Andrews porque fue el principal exponente de la asignatura *Business Policy* (BP) en la Harvard Business School (HBS), esta materia fue la precursora de todas las asignaturas en dirección general. Asimismo, se seleccionó porque fue uno de los autores que trazó el camino de esta disciplina académica en términos de objetivos de aprendizaje, competencias, habilidades, valores y orientación de la dirección general de una empresa.

Luego, se eligió a Michael E. Porter por su contribución al campo de la dirección general a partir de la introducción de conceptos como *estrategia competitiva*, *ventaja competitiva* y, recientemente, *valor compartido*. Porter es un ícono de la estrategia, sobre todo, dentro de la competencia entre las empresas en mercados globales y especializados.

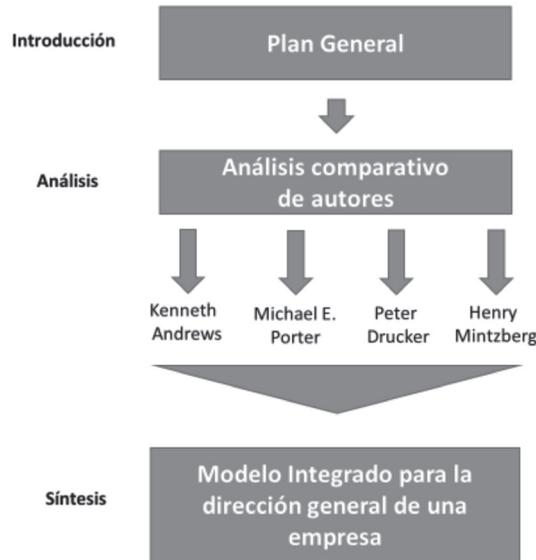
Para complementar el pensamiento de los autores mencionados, Andrews y Porter, se eligió a un autor también clásico, con autoridad intelectual y reconocimiento general de la comunidad empresarial: Peter F. Drucker, quien es considerado uno de los padres del *management* moderno.

Finalmente, se eligió a un autor crítico de los anteriores y que, además, contribuye con ideas más actuales en materia de dirección y estrategia. Se trata de un autor con ideas disruptivas, provocadoras que se posicionan fuera de las corrientes dominantes: Henry Mintzberg, quien puede complementar este esquema integral con puntos de vista diferentes, innovadores y diversos.

Una vez seleccionados los autores, se establecieron criterios generales para deducir algunos elementos útiles y comunes en el campo de la dirección general, especialmente, para el quehacer del director general. Tales criterios son: contribuciones, limitaciones y conceptos clave para un modelo integrado en dirección general. A partir de la evaluación comparativa basada en dichos criterios, se diseñó y construyó un modelo o esquema integrador de estos enfoques, conceptos y teorías estudiadas. El producto de este análisis comparativo fue un esquema integral sobre los procesos o actividades fundamentales que debe llevar a cabo un director general de empresa de una manera justa y eficaz.

De esta forma se ha trazado la ruta de investigación para los fines de este libro. Para ilustrar el plan metodológico se ha realizado la siguiente figura:

FIGURA 1. PLAN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN



El principal hallazgo de la investigación fue el descubrimiento del cambio en la manera de enseñar la disciplina de dirección general. En un comienzo, la asignatura de dirección general en HBS, *Business Policy*, se enfocaba en formar a los estudiantes de posgrado en dirección de empresas a partir de un enfoque generalista, integral y basado en la toma de decisiones y en la solución de problemas. Sin embargo, a la llegada de Michael E. Porter a HBS introdujo una variación en la asignatura; gracias a su influencia intelectual, el campo migró a un enfoque analítico, especializado y basado en la teoría económica. Este nuevo paradigma se convirtió en la asignatura de *Strategy*.

A partir de esta situación, se decidió integrar lo mejor de ambos enfoques, pues ambas visiones de la empresa y de la dirección tienen contribuciones valiosas e importantes para la labor de los directores generales de empresa. Uno de los resultados de este estudio fue esa síntesis entre *Business Policy* y *Strategy*, cuyos representantes son, como ya se ha mencionado, Kenneth R. Andrews y Michael E. Porter.

Asimismo, la necesidad de esquematizar un proceso para el quehacer directivo surgió a partir de la experiencia como docente y director del Departamento de Dirección General en INALDE Business School, una escuela de alta dirección empresarial en Colombia. De igual forma, como asesor de empresas se ha tratado de cerca a directores generales de las empresas y una de las cosas que más llama la atención es que, a la hora de dirigir, no tienen un marco de referencia, una guía o un esquema integral que los ayude a mejorar su gestión y, por el contrario, se basan en visiones parciales, incompletas o muy generales de la dirección general.

Durante el proceso de investigación bibliográfica se consultó como fuente primaria la obra de cada uno de los autores mencionados, así como los artículos más relevantes sobre el objeto de estudio y los casos que estos autores han publicado a lo largo de su carrera académica.

Un aporte bibliográfico importante fue el libro titulado *Directivos, no MBAs*, escrito por el profesor Henry Mintzberg (2005), de quien se ha rescatado algunas ideas para fines de este proyecto. Este autor describe con claridad la preocupación sobre la situación de la enseñanza y la práctica de la dirección general en las escuelas de negocios, particularmente en los programas de formación *Master in Business Administration* (MBA). Concretamente, Mintzberg muestra en su obra cómo la dirección pasó a convertirse en un área funcional más de la empresa, como las finanzas, el *marketing* o las operaciones, bajo la denominación de *dirección estratégica*. Es decir, hubo un cambio en el énfasis en la concepción de la dirección general y, en consecuencia, el foco se desplazó de la síntesis como tarea esencial de un directivo hacia las técnicas analíticas y los esquemas explicativos del entorno y la competencia; todo esto a partir de modelos deductivos de la dirección.

Las reflexiones de Henry Mintzberg fueron un parteaguas en la investigación, ya que desembocaron en la duda general sobre la naturaleza de la dirección general y, sobre todo, en las consecuencias, tanto para el desarrollo de directores generales como para su práctica, de abandonar el objeto de estudio de la dirección y remplazarlo por el de la estrategia.

En la propia práctica directiva, se comprobó la divulgación y se popularización de un nuevo lenguaje en las escuelas de negocios y en los directivos basada en los conceptos de *estrategia competitiva* y *ventajas competitivas*, acuñados por Michael E. Porter. Sobresale el hecho de que los cursos de estrategia de las escuelas de negocios de primer nivel se desplazaron de un pensamiento interdisciplinario

y práctico hacia un énfasis basado en la teoría y el análisis (Greiner, Bhambri y Cummings, 2003).

Los profesores Larry Greiner, Arvid Bhambri y Thomas Cumming confirman lo expuesto en su artículo “Searching for a Strategy to Teach Strategy” (2003). En él señalan que el curso pionero del pensamiento interdisciplinario y práctico fue BP, dado que se impartía mediante casos empresariales reales y se enseñaba en el segundo año del MBA con la intención de integrar todos los cursos y conocimientos del primer año, de tal forma que los alumnos desarrollaran un pensamiento conjunto sobre la empresa.

Los autores explican que el énfasis inductivo de este curso ayudaba a comprender los problemas que normalmente enfrentan los directores generales en situaciones muy particulares, así como las opciones, los criterios y, en último término, las decisiones que deben tomar los directivos en condiciones de incertidumbre a partir de una información incompleta. A raíz de lo señalado, se concluye que la disciplina académica de la dirección estratégica tiene muchas limitaciones, una de ellas es el enfoque parcial de la dirección general debido a sus sesgos analíticos y deductivos (Greiner, Bhambri y Cumming, 2003).

Otro texto paradigmático que sirvió a los fines de esta investigación es el de Warren Bennis y James O’Toole (2005). El ensayo critica a la enseñanza y a los enfoques vigentes en dirección general a causa de un énfasis exclusivo en la investigación científica, que va en detrimento de la relevancia de la dirección respecto de los problemas reales y los desafíos complejos que son propios de la actividad empresarial.

Bennis y O’Toole indican que el modelo de promoción de los profesores en las escuelas de negocios no es por experiencia, esto es, por conocimiento práctico de la dirección y los negocios, sino que se debe a la capacidad de publicar en revistas científicas indexadas. Los autores afirman que, irónicamente, muchos de los profesores del actual modelo no han visitado las instalaciones de una empresa. Igualmente, plantean que el enfoque de la dirección se ha volcado hacia los datos, las estadísticas y los modelos matemáticos, mientras que se ha abandonado la integración y la síntesis, las cuales se constituyen en la esencia de la tarea de los directivos de empresa. Incluso sentencian que el origen del descalabro financiero de las grandes corporaciones de los Estados Unidos —como Enron, en 2001— no se debió a la ausencia de conocimientos de sus directivos, sino a la falta de un

razonamiento moral y de una sabiduría práctica que los autores clásicos, como Aristóteles, llamaron “prudencia” (Bennis y O’Toole, 2005). Por consiguiente, las ideas de Bennis y O’Toole marcaron un hito y un punto de inflexión que llevaron al cuestionamiento sobre por qué la dirección general cedió a las pretensiones científicas de la comunidad académica y, sobre todo, qué motivos hicieron que se desestimara la experiencia, el razonamiento moral y la naturaleza práctica de la dirección, así como por qué esta disciplina llegó a considerarse un saber deductivo, científico y modelable empíricamente.

Por último, otra referencia útil a esta investigación fue el libro de Henry Mintzberg, *Safari a la estrategia, una visita guiada por la jungla del management estratégico* (2016), en donde el autor plantea una historia sobre la evolución de la dirección a partir del concepto de estrategia a partir de diez escuelas de pensamiento. Este libro provocó el cuestionamiento por la evolución de la dirección general y, sobre todo, la necesidad de buscar una integración entre las principales corrientes de este campo disciplinar que ofreciera una visión más integrada.

En suma, con estos los antecedentes bibliográficos encontrados y la experiencia antes mencionada se logró profundizar en las cuestiones planteadas líneas atrás y consecuentemente se encontró el objeto de estudio de este libro. Así, se emprendió la tarea conceptual de unir y agregar las ideas de los autores y ofrecer una guía integral, un modelo útil y un conocimiento aplicable que responda a las necesidades de los directores generales y les ayude a ser más eficaces en su quehacer directivo.

Este libro tiene cinco capítulos. Los primeros cuatro capítulos están dedicados a la evaluación comparativa de cada uno de los autores mencionados. Así, pues, se tomó como punto de partida el enfoque de BP propuesto por Kenneth R. Andrews. En el segundo capítulo se abunda en el enfoque teórico de *Strategy*, de Michael E. Porter. En el tercer capítulo se retoman las ideas clásicas de dirección de Peter F. Drucker. En el cuarto, se expone la mirada crítica de Henry Mintzberg. El quinto, y último, capítulo sintetiza de manera conceptual la evaluación comparativa de cada uno de los autores estudiados.

El resultado final del libro es la propuesta de algunos procesos o actividades fundamentales que debe llevar cabo el director general para lograr los objetivos de la empresa y de la sociedad. A dichos procesos y actividades se les asignó el nombre

de *sistemas*, dado que integran el conjunto de procesos y actividades fundamentales que, a la vez, configuran un esquema o modelo que impulsa el desempeño personal y organizacional y, en términos generales, el desempeño empresarial. La figura 2 ilustra el esquema conceptual del modelo integrado en dirección general.

FIGURA 2. MODELO INTEGRADO EN DIRECCIÓN GENERAL

