

Universidad & Empresa

Facultad de Administración - Número 9 - pp. 9-196 - Bogotá - Diciembre 2005 - ISSN 0124-4639

- *Aplicaciones territoriales de la gestión del conocimiento. Sus relaciones con la competitividad de las ciudades*

Ramón Sanguino Galván

- *Tendencias mundiales que afectan la educación superior*

Orlando Salinas

- *¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?*

Luis Fernando Restrepo, Hugo Rivera

- *Aprendizajes estratégicos para la perdurabilidad: reseña de investigación de casos latinoamericanos*

Rodrigo Vélez

- *Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004*

Carlos Eduardo Méndez

- *Propuesta de modelo intraempresarial para la innovación en organizaciones perdurables*

Manuel Alfonso Garzón

- *El aprendizaje organizacional en las empresas sociales del Estado, adscritas a la Secretaría de Salud de Bogotá D.C.*

Manuel Alfonso Garzón,

Emily María Vargas

- *Administración e historia en la formación de administradores*

Carlos Hernán Pérez

- *El mercadeo relacional observado en la práctica empresarial de la Pymes*

Martha Lucía Restrepo



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653

Revista

Universidad & Empresa

Facultad de Administración - 2005 - No. 9 - Bogotá, D.C. ISSN 0124-4639



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653

| | | | | | | |
|---------------|-------------------|------|-------|-----------|------|----------------|
| Univ. empresa | Bogotá (Colombia) | V. 4 | No. 9 | pp. 9-196 | 2005 | ISSN 0124-4639 |
|---------------|-------------------|------|-------|-----------|------|----------------|

ISSN 0124-4639

RECTOR

Hans Peter Knudsen Quevedo

VICERRECTOR

José Manuel Restrepo Abondano

SÍNDICO

Carlos Alberto Dossman Morales

SECRETARIO GENERAL

Luis Enrique Nieto Arango

CONSILIARIOS

Reinaldo Cabrera Polanía

Pedro Gómez Barrero

Jorge Restrepo Palacios

Sergio Rodríguez Azuero

José Luis Villaveces Cardoso

**DECANO FACULTAD
DE ADMINISTRACIÓN**

Luis Fernando Restrepo Puerta

EDITOR

Rodrigo Vélez Bedoya

COMITÉ EDITORIAL

Omar Aktouf, Ph. D.

Universidad de Montreal, Canadá

César Camisón Zornoza, Ph. D.

Universidad de Jaume I, España

Cecilia Murcia

Universidad Autónoma de Madrid, España

Luis Arturo Rivas Tovar, Ph. D.

Instituto Politécnico Nacional de México

Eduardo Llorenz, Ph. D.

Proyecto Milenium, Buenos Aires, Argentina

Eduardo Raúl Balbi, MSc.

UCES, Universidad de Ciencias Empresariales,

Buenos Aires-Argentina

COMITÉ CIENTÍFICO

Luis Fernando Restrepo Puerta

Rodrigo Vélez Bedoya

Carlos Eduardo Méndez Álvarez

Manuel Alfonso Garzón Castrillón

Winston Licon Calpe, Ph. D.

COORDINACIÓN EDITORIAL

Centro Editorial Universidad del Rosario

CORRECCIÓN DE ESTILO

Natalia Herrera Eslava.

DIAGRAMACIÓN

Margoth C. de Olivos

IMPRESIÓN Y TERMINACIÓN

Servigraphic Ltda.

Informes:

Calle 14 No. 4-69 - Teléfono 297 02 00 ext. 601 y 691. Correo electrónico: rvelez@urosario.edu.co

Las opiniones sólo comprometen a los autores y de ninguna manera a la Universidad del Rosario.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de los artículos incluidos en esta Revista, salvo autorización previa de los autores.

Tarifa Postal reducida Adpostal Núm. 220. Vence 31 de diciembre de 2006.

Abstract en: http://www.urosario.edu.co/FASE1/faen/inv_publicaciones.htm

C O N T E N I D O

EDITORIAL **5**

- ***Aplicaciones territoriales de la gestión del conocimiento. Sus relaciones con la competitividad de las ciudades*** **9**

Ramón Sanguino Galván

- ***Tendencias mundiales que afectan la educación superior*** **42**

Orlando Salinas

- ***¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?*** **66**

Luis Fernando Restrepo, Hugo Rivera

- ***Aprendizajes estratégicos para la perdurabilidad: reseña de investigación de casos latinoamericanos*** **86**

Rodrigo Vélez

| | | | | | | |
|---------------|-------------------|------|-------|-----------|------|----------------|
| Univ. empresa | Bogotá (Colombia) | V. 4 | No. 9 | pp. 9-196 | 2005 | ISSN 0124-4639 |
|---------------|-------------------|------|-------|-----------|------|----------------|

- ***Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004*** **100**

Carlos Eduardo Méndez
- ***Propuesta de modelo intraemprendedor para la innovación en organizaciones perdurables*** **122**

Manuel Alfonso Garzón
- ***El aprendizaje organizacional en las empresas sociales del Estado, adscritas a la Secretaría de Salud de Bogotá D.C.*** **139**

Manuel Alfonso Garzón, Emily María Vargas
- ***Administración e historia en la formación de administradores*** **159**

Carlos Hernán Pérez
- ***El mercadeo relacional observado en la práctica empresarial de la Pymes*** **170**

Martha Lucía Restrepo Torres

E d i t o r i a l

Cuarenta años de administración en el Rosario. Discurso para el encuentro inaugural

Los años sesenta fueron una época importante en los anales del mundo. Para muchos historiadores tuvieron una profunda influencia en su evolución. El período citado no coincide exactamente con la década, sin embargo, empleando la terminología del historiador egipcio Eric Hobsbawm, es factible hablar de los largos años sesenta, los cuales se ubican con frecuencia entre 1958 y 1974. Los cambios producidos generaron una nueva sensibilidad y permitieron el advenimiento de un planeta en muchos aspectos sustancialmente nuevo. En lo político, los sesenta terminaron siendo poco influyentes; en lo económico, la sombra de las multinacionales opacó la dinámica de las pequeñas y medianas empresas. El mundo de la firma fue influido por la ética del beneficio, y el privilegio de los propietarios se consolidó desafortunadamente. Estos y múltiples sucesos adicionales dieron origen a la revolución de los sesenta, cuyos resultados se tradujeron en transformaciones a las condiciones de vida, las libertades personales y las relaciones familiares de los seres humanos. A decir de Borges: “En todo el mundo se sintió a comienzos de los sesenta una especie de nueva capacidad para enfrentarse con la realidad, o en palabras de Neruda: “El comienzo de los sesenta coincidió con unos años de esperanza ilimitada”.

Las transformaciones que se vivieron surgieron con Martín Luther King y su propuesta del extremismo creativo; con Marcuse y McLuhan; con Jean Paul Sartre, apóstol del existencialismo, convertido en figura intelectual de la época; Mary Quant y la minifalda; los Beatles y sus llamados al amor, la tolerancia y la paz; la guerra fría; la carrera espacial; el Sputnik; la llegada del hombre a la luna; Daniel el Rojo; Kennedy y la “Alianza para el progreso”; las manifestaciones del Barrio Latino en París; la reivindicación de los derechos plenos de la mujer; las primeras vías peatonales en Copenhague, reivindicatorias del espacio público para el transeúnte; Woodstock y el desorden que reta; la poesía comprometida; el canto permanente al amor de Simone de Beauvoire; las manifestaciones culturales de todo género; el repudio a los políticos; la inútil guerra de Vietnam; las virulentas protestas en Washington; las marchas de las comunidades afroamericanas; la teología de la liberación en América Latina.

Los sesentas son especialmente importantes para la administración, como disciplina universal: irrumpen las propuestas de Ansoff acerca de la planeación estratégica; el movimiento de la calidad se consolida; Edward Deming propone un nuevo tipo de organización y es acompañado y complementado por Juran, Crosby e Ishikawa; los psicólogos y sociólogos dan su explicación sobre el tipo de cultura organizacional adecuado; se anuncia la importancia del clima organizacional en la rentabilidad de las empresas; la ética del beneficio se cuestionó y la rentabilidad como un fin en sí mismo tuvo en las escuelas alemanas de Colonia sus principales contradictores. En fin, aparecían la interdisciplinariedad y la multidisciplinariedad como únicas maneras de explicar los fenómenos empresariales.

Entre la burla de algunas disciplinas más elaboradas y la esperanza de otras, la administración tomó por sorpresa a los sesenta. En América Latina abrieron sus puertas las escuelas Getulio Vargas de São Paulo, el INCAE de Costa Rica, la Católica de Chile y ESAN en el Perú; a la postre se convertirían en las más importantes facultades

de administración del subcontinente. Por su parte, nuestras universidades también iniciaron el recorrido. Respondiendo al llamado de los gobiernos de la época, e iluminadas por la búsqueda del desarrollo económico, a través del desarrollo empresarial, se crearon las facultades de administración en EAFIT, Uninorte, Javeriana, Andes, Valle, Nacional, Externado y Rosario. Estas facultades, hijas de los sesenta, son herederas de la protesta, del debate, del cuestionamiento permanente al *statu quo*, de la reflexión en valores espirituales.

Creada en la mitad de la década intrépida, legataria de los sesenta, la Facultad de Administración del Rosario mantiene la fe en Colombia y trabaja por ella con denuedo. Envuelta en el espíritu rosarista avanza hacia su destino, hacia la tierra prometida que se fijó un día de 1965. Desde ese tiempo ha formado directivos, gerentes, empresarios, consultores, pero, sobre todo, ciudadanas y ciudadanos que desde la administración han iluminado al país. Cuarenta años después de su fundación, se muestra sólida y en proceso de crecimiento, con calidad e identidad según el mandato institucional. Dos pregrados que pronto serán cuatro, once especializaciones que en breve serán catorce, una Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas que estará acompañada por una segunda en Administración de Empresas de Salud. La acreditación de alta calidad que está por llegar, la acreditación internacional con la que soñamos y el Doctorado en Ciencias de la Dirección por el que lucharemos incansablemente. Convenios internacionales que permiten a nuestros estudiantes viajar a perfeccionarse y realizar giras académicas. Red científica mundial en plena actividad, a través de la que se desarrolla el programa de profesores visitantes. Grupo de investigación acreditado y *rankeado* por COLCIENCIAS, producción científica que se incrementa con el paso de los días, creación de empresas, amplia participación en congresos internacionales, red social, dos consultorios administrativos y tantas otras cosas que podríamos contar.

Lo anterior sirve para recordar con cariño y agradecimiento a todos aquellos directivos de la universidad y decanos de la facultad, que con su esfuerzo hicieron posible lo que hoy podemos mostrar al país y a América latina. También es

momento propicio para agradecer a los egresados, quienes con su desempeño ético y profesional dan lustre permanente a la facultad. A nuestros estudiantes, motivo fundamental de nuestras preocupaciones, enviamos un mensaje de esperanza por Colombia, en sus manos y en sus mentes reposa en buena parte la construcción de nación que todos queremos materializar. A mis compañeros de trabajo en la facultad quiero agradecerles el esfuerzo que han hecho para que estas celebraciones sean un éxito. A los honorables consiliarios, al señor rector y al síndico, ilustres egresados de la facultad, al señor vicerrector, que ha hecho suya la causa en que nos hemos comprometido, y a todos mis colegas en las decanaturas: mil gracias por su apoyo incondicional, por el ánimo permanente que infunden a nuestra tarea.

Tengan la seguridad de que seguiremos trabajando para contar con una facultad más pertinente en lo nacional, más fortalecida en lo internacional, más contundente en la generación de conocimiento y más solidaria en lo social.

Gracias por asistir a esta ceremonia inaugural y los invitamos cordialmente a los eventos académicos y sociales que se realizarán a partir de hoy.

Muchas gracias.

Luís Fernando Restrepo

Decano

Facultad de Administración

Aula Máxima, Universidad del Rosario,
Bogotá D.C., agosto 24 de 2005

Aplicaciones territoriales de la gestión del conocimiento. Sus relaciones con la competitividad de las ciudades*

Ramón Sanguino Galván**

Presentado:

RESUMEN

La tesis doctoral “Gestión del conocimiento y competitividad: análisis en las ciudades españolas” pretende explicar la necesidad de incorporar la gestión del conocimiento en el bloque de instrumentos gerenciales del ámbito municipal.

Se ha realizado un estudio “Delphi” de 23 expertos nacionales para la validación del cuestionario. Posteriormente, se realizó un estudio de caso en la Red Transfronteriza de Ciudades del Conocimiento, KOGNÓPOLIS© (www.redkognopolis.org).

La aportación empírica de la tesis se materializa en la realización del estudio en todas las ciudades españolas con más de 20.000 habitantes, habiéndose obtenido una tasa de respuesta de casi el 30%.

Palabras clave: gestión del conocimiento, competitividad, capital intelectual, modelos de ecuaciones estructurales, enfoque PLS.

ABSTRACT

The doctoral thesis “Knowledge Management and City Competitiveness: Analysis within the Spanish Cities”, tends to make the local authorities more aware of the advantages of incorporating Knowledge Management as a management tool.

* Tesis Doctoral. He de mostrar mi agradecimiento al director de la tesis, Dr. Tomás M. Bañegil Palacios, catedrático de universidad, por los valiosos consejos y por iniciarme en este arduo pero interesante trabajo que es la investigación.

** Profesor del Grupo de Gestión de Empresas, Universidad de Extremadura. Avda. de Elvas, s/n, 06071 Badajoz (España). Teléfono: 0034 924 28 93 00, ext. 9183, fax: 0034 924 27 25 09, sanguino@unex.es, <http://gge.unex.es>.

A Delphi study was carried out with the collaboration of 23 national experts, who valued the starting questionnaire. Next, a case study was performed over "Cross-Bordeting Network of Knowledge Cities KOGNOPOLIS©" (www.redkognopolis.org).

This thesis empirically contributed by extending the latter study to all those Spanish cities with a population over 20.000 people. Almost 30% of the surveyed cities replied to our questionnaire.

Key words: *Knowledge Management, Competitiveness, Intellectual Capital, Structural Equation Modelling, PLS Approach.*

INTRODUCCIÓN

El mundo pasa actualmente por un momento de transición. Los escenarios económicos, políticos y sociales se contagian de un ritmo tan acelerado de cambios, que las fuentes de ventajas competitivas precisan ser descubiertas en cada momento, como forma de preservación de la supervivencia de las organizaciones.

Las características de este nuevo mundo pasan por exigir transformaciones culturales, adquisición de nuevos valores, maneras inusitadas de percepción del ambiente, nuevas formas de trabajo y, consecuentemente, la adopción de un modelo de gestión que permita trabajar con múltiples y complejos factores (Sanguino, 2003).

La gestión del conocimiento se ha convertido, en los últimos años, en una de las áreas que mayor interés suscita en el campo de la dirección y la organización de empresas. A menudo, las empresas del siglo XXI se

caracterizan por ser las de la "vieja economía" más Internet. Pero hoy, el propósito de conseguir la ventaja competitiva requiere de un cambio radical en la forma de hacer los negocios, los modelos y las prácticas.

En el ámbito organizativo, la búsqueda de nuevos modelos de competitividad ha abierto el camino a los emprendedores visionarios, para explotar las inversiones en intangibles formas no conocidas hasta ahora (*European High Level Expert Group on the Intangible Economy*, 2000). Los intangibles, como la investigación y el desarrollo, la propiedad intelectual, las competencias de los empleados y las marcas son las claves, mientras que los activos físicos y financieros están convirtiéndose cada vez más en "commodities".

Lejos de ser nuevos tópicos, el conocimiento y los intangibles han sido importantes a lo largo de la historia. La diferencia es que, actualmente, los activos intangibles de una organización son el elemento clave en su competitividad. Cada vez más, la

capacidad de combinar las fuentes internas y externas de conocimiento, para explotar oportunidades comerciales, se ha convertido en una competencia distintiva (Bañegil y Sanguino, 2004).

Como reconoce Hall (1992), hasta hace bien poco se ha prestado poca atención a los activos intangibles para intentar identificarlos, describir su naturaleza y el papel que desempeñan en el campo de la dirección estratégica (y en otros relacionados). La causa principal que se esgrime es la dificultad para contables y economistas de encontrarles una valoración correcta, ya que pocas veces van a tener un valor de cambio dado.

Sin embargo, existe aún un espacio amplio para contribuciones relevantes, que argumenten y validen la relación entre la gestión del conocimiento y la competitividad de las organizaciones. Además, existe la creencia de que se emplean índices vulnerables en la medición de constructos básicos como conocimiento, gestión del conocimiento o capital intelectual, así como que existen deficiencias tanto en la delimitación conceptual del contenido y la implantación de una estrategia basada en la gestión del conocimiento, como en el proceso seguido para valorar la influencia de esta estrategia sobre los resultados (Palacios, 2002, p. 4).

La principal consecuencia de esta circunstancia es la fragmentación de

la literatura existente, que ha sido apuntada por numerosos autores. Existe un conjunto de literatura muy fragmentado y confuso, que trata distintos niveles de análisis al mismo tiempo, y que intenta relacionarlos con el conocimiento, pero no hay un consenso sobre el nivel al que deberíamos examinar el conocimiento o sobre el nivel en el que éste reside (Cepeda, 2003, p. 5).

Dentro de este ambiente, se sitúa la tesis doctoral “Gestión del conocimiento y competitividad: análisis en las ciudades españolas”, para mejorar el entendimiento de la necesidad de incorporar la gestión del conocimiento al bloque de instrumentos gerenciales en el ámbito municipal; de visualizar la existencia de ambientes propicios y elementos favorables para su implantación y, finalmente, de contribuir al desarrollo de proyectos de gestión del conocimiento en las ciudades españolas.

Por tanto, los objetivos de la tesis doctoral se dirigen en dos sentidos, fundamentalmente.

En primer lugar, se pretende crear un marco global de relaciones entre la gestión del conocimiento y la competitividad de las ciudades. Se ha empleado demasiado tiempo en medir y definir un concepto, cuya medición y definición son inherentemente difíciles. Por tanto, dirigimos nuestros esfuerzos hacia algo que sea claramente definible y medible. Los conceptos de

aprendizaje organizativo, dirección del conocimiento y capital intelectual se utilizan aquí para relacionar los conocimientos con la competitividad de los territorios.

En segundo lugar, el contraste empírico de este marco teórico. Pretendíamos realizar un estudio empírico amplio, que, utilizando los métodos disponibles, estuviera basado en el modelo anterior, que integrara los distintos aspectos tratados en la literatura sobre gestión del conocimiento:

- La investigación cualitativa mediante el estudio del caso de una red de ciudades de conocimiento.
- La investigación cuantitativa mediante el estudio y análisis de los datos aportados por la población objeto de estudio (ciudades españolas con poblaciones superiores a 20.000 habitantes).

La principal aportación de la tesis es, precisamente, el desarrollo de un marco para organizar las relaciones entre la gestión del conocimiento y la competitividad de las ciudades, haciendo especial énfasis tanto en los pilares de la primera como en los componentes de la segunda. Nuestra investigación pretende integrar y ampliar los estudios que sobre el tema se han desarrollado hasta la fecha.

Otro de los aportes es la validación previa del modelo, mediante el estudio del caso de la Red Transfronteri-

za de Ciudades del Conocimiento, KOGNÓPOLIS©. Ya que la literatura es relativamente reciente, se hace necesario, en primer lugar, la realización de un estudio del caso, para que aporte las evidencias adicionales (cualitativas), necesarias para apoyar el modelo teórico planteado.

Posteriormente, mediante la adopción de los modelos de ecuaciones estructurales (que proporcionan una mejor comprensión de las interrelaciones entre las medidas y los “constructos” de interés), se pretende incrementar el nivel de comprensión en el ámbito concreto de las ciudades españolas.

En el primer capítulo exponemos la situación de cambio en la que estamos inmersos, viendo cómo afecta a las organizaciones y cómo lo hará en el futuro; justificamos, así mismo, la elección del tema para nuestra investigación. Por último, detallamos los objetivos generales del estudio, realizando una revisión de la estructura de la tesis, así como de los diferentes temas tratados en cada uno de los capítulos.

El capítulo dos revisa las características de las organizaciones en la economía del conocimiento. Se estudia la distinción entre conocimiento individual y organizativo, así como las diferentes acepciones de los conceptos más utilizados: dato, información y conocimiento. A continuación se presenta el enfoque basado en el

conocimiento, como adopción teórica de la tesis doctoral, que conllevaría que el conocimiento es el activo clave que determina la competitividad de una organización. Se realiza una somera revisión de la “teoría de recursos y capacidades desde el enfoque basado en el conocimiento”, para terminar analizando cómo la gestión del conocimiento determina la consecución de la ventaja competitiva sostenible.

Los dos capítulos siguientes están dedicados a la revisión bibliográfica de las diferentes teorías y modelos de la gestión del conocimiento. En el tercer capítulo, analizamos los principales autores que están investigando en “aprendizaje organizativo y dirección del conocimiento”.

Además de estudiar las corrientes principales en las que podemos dividir a los investigadores y de tratar de ilustrar con casos prácticos todas las asunciones de la teoría, realizamos una compilación de los más recientes intentos de adaptar estos conceptos al ámbito territorial (ya sea nacional, regional o local).

Destinamos el capítulo cuarto a analizar, en primer lugar, las diferentes acepciones de activos intangibles, capital intangible y capital intelectual; con el propósito de aclarar los conceptos y comprender las tendencias y los modelos que están surgiendo a nivel mundial, teniendo en cuenta la novedad del tema, y que algunas de

las teorías y modelos no están suficientemente contrastados todavía.

Posteriormente se realiza un estudio exhaustivo de los modelos básicos (“clásicos”) de capital intelectual, hasta llegar al “modelo *intellectus*”, que sirve de guía en esta parte de la investigación. Al mismo tiempo, queda patente la necesidad de la existencia de cuerpos conceptuales comunes, que ayuden a las empresas a entender la gestión de los intangibles.

Una vez realizado, dedicamos una parte de la tesis al estudio comparativo de varias propuestas, entre las más recientes y significativas contribuciones de la investigación europea respecto al capital intelectual. Para finalizar el capítulo, se exponen las últimas investigaciones que han realizado informes de capital intelectual, en el ámbito de un país.

El capítulo cinco está dedicado a la discusión de las diferentes tendencias y modelos para estudiar la competitividad de los territorios, llegando a una propuesta conceptual que estructuraría la competitividad de una ciudad en cinco bloques bien diferenciados.

Se propone el modelo teórico final de relaciones entre la gestión del conocimiento y la competitividad de las ciudades, que será analizado a través de una modelación de ecuaciones estructurales, mediante la utilización de la técnica *Partial Least Squares* (PLS).

En el capítulo 6 se explica, de manera pormenorizada, el procedimiento seguido para diseñar la investigación empírica, que tratará de validar el modelo teórico propuesto. Se observan, en el mismo, las diferentes etapas de la investigación, así como la metodología utilizada para diseñar el cuestionario y validarlo, incluyendo el estudio de un caso.

En el capítulo 7 se procede al análisis estadístico de los resultados. Las hipótesis planteadas en el modelo teórico se contrastan aplicado la técnica de las ecuaciones estructurales.

Por último, el capítulo 8 se destina a exponer de forma resumida las conclusiones obtenidas, señalando las principales aportaciones originales del mismo, así como las limitaciones de la presente investigación, identificando además las posibles líneas futuras de trabajo que, a partir de esta tesis doctoral, consideramos de interés desarrollar.

1. EL ENFOQUE BASADO EN EL CONOCIMIENTO

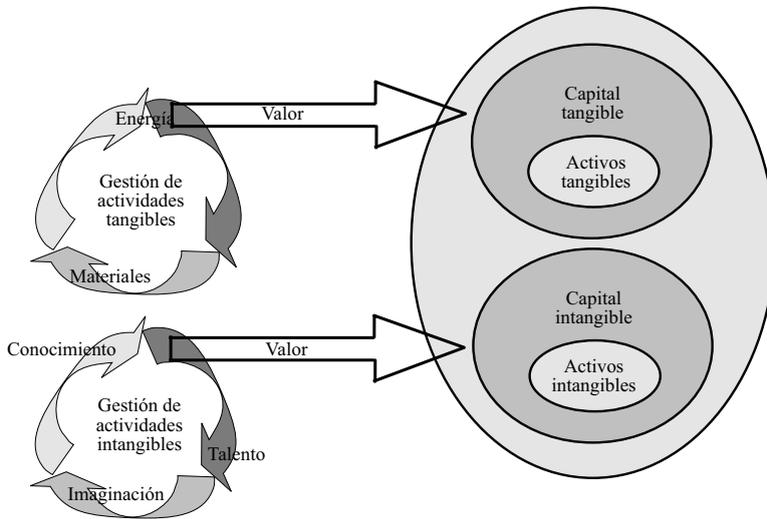
Podemos llegar a la siguiente conclusión: “la empresa actual se define por un conjunto de activos tangibles e intangibles, en donde estos cada vez toman mayor importancia y efectividad en la creación de valor para la empresa. Activos intangibles que son el resultado de

la incorporación del conocimiento, del intelecto, a las distintas actividades productivas de la organización”.

Por tanto, la creación de valor en la empresa también estará determinada por estos activos intangibles. Bueno (2002c) ofrece un esquema explicativo de la creación de valor de la empresa en la economía actual, integrando dos procesos de gestión: actividades tangibles y actividades intangibles.

En el primer caso, se crea el capital físico o tangible (expresión agregada del valor de los activos tangibles), a través de la producción basada en los recursos tradicionales (materiales, energía y capital); y en el segundo se crea el capital intelectual (expresión agregada del valor de los activos intangibles), a través de la producción con origen en los recursos intangibles, los cuales son desarrollos del conocimiento, talento e imaginación.

En definitiva, la economía del conocimiento es un nuevo enfoque para convertir a las organizaciones en más competitivas, y que todavía tiene muchos aspectos que no han sido regulados y concretados: imperfección del mercado del conocimiento (¿quiénes son los compradores y quiénes los vendedores?), problemas para la medida de los activos intangibles, barreras al intercambio de conocimiento, etc.



Fuente: Bueno (2002c).

GRÁFICO 1. Creación de valor en la empresa en la economía del conocimiento

2. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (I)

Los conceptos clave que se han derivado de las tres palabras protagonistas de la sociedad del conocimiento (información, conocimiento y aprendizaje) son capital intelectual, gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo. Esta propuesta de naturaleza estratégica ha sido concretada por Bueno (2002a) en la denominada “Triada conceptual”.

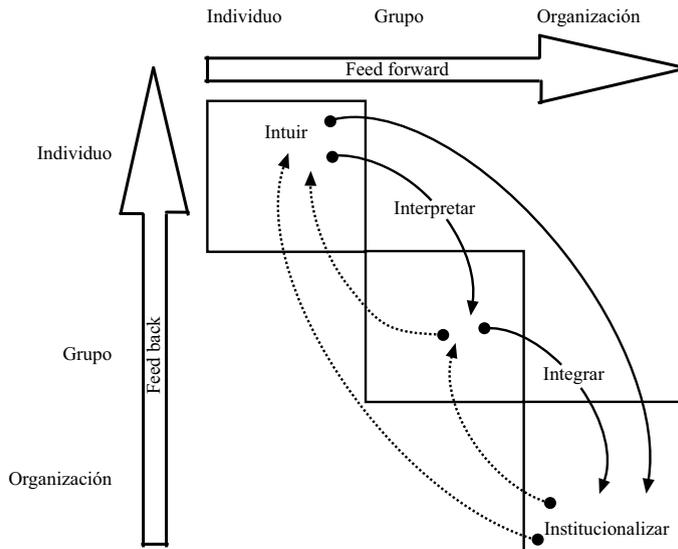
Definimos sucintamente los conceptos propuestos:

- El **aprendizaje organizativo** es el enfoque subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor o de intangibles. El aprendizaje, en suma, es la clave para que las personas y la organización puedan ser más inteligentes, memorizando y transformando información en conocimiento.
- La **gestión del conocimiento** (dirección del conocimiento según la propuesta del profesor Bueno) refleja la dimensión creativa y operativa de la forma de generar y difundir el conocimiento entre los miembros de la organización, y también con otros agentes relacionados.

- El **capital intelectual** representa la perspectiva estratégica de la “cuenta y razón” o de la medición y comunicación de los activos intangibles creados o poseídos por la organización.

Para la revisión de los diferentes niveles de aprendizaje vamos a seguir el modelo de Crossan, Lane y White

(1999), en el que describen la forma como se generan y retienen los conocimientos en cada uno de los niveles considerados –individuo, grupo y organización– y sus posibles relaciones o interdependencias, lo que permite modelar el dinamismo inherente a los procesos de aprendizaje en las organizaciones.



Fuente: Crossan y otros (1999); Ventura y Ordóñez (2003).

GRÁFICO 2. Aprendizaje organizativo como un proceso dinámico

3. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (II)

Siguiendo a Bueno (2001), la confluencia de intereses, a partir de la evaluación de los activos intangibles,

surge con fuerza desde diferentes ámbitos (el mundo empresarial, el mundo contable-auditor, las administraciones públicas, el mundo financiero-inversor y, por último, el mundo académico). Sin embargo, la preocupación formal por el diseño de modelos sistemáticos de gestión y

medición integral de los activos intangibles organizativos no aparece hasta la década pasada, con la eclosión de la literatura empresarial sobre el capital intelectual (Bueno y otros, 2003).

Si nos fijamos en la evolución temporal, podemos advertir que existen tres etapas claramente diferenciadas:

- En la primera etapa, que va desde los primeros trabajos hasta 1998, las investigaciones se centran en realizar definiciones, clasificaciones, establecer los diferentes componentes del capital intelectual y desarrollar metodologías de forma teórica, que tenían que ser refutadas empíricamente con posterioridad. Se desarrolla un marco conceptual importante y diverso, con algunos consensos en cuanto a componentes de capital intelectual.¹ De esta etapa, se destacan los modelos pioneros de Kaplan y Norton, Edvinsson y Malone, Sveiby y Bontis.²
- En la segunda etapa, que abarca desde 1999 hasta 2001, los investi-

gadores se dedican, fundamentalmente, a revisar la literatura existente, mediante la comparación de modelos, estableciendo similitudes, sinergias y diferencias. Asimismo, se realizan diversos estudios empíricos que intentan validar los modelos establecidos con anterioridad, comprobando las relaciones entre el capital intelectual y la creación de valor en una organización.

- Finalmente, las publicaciones desde 2002 hasta la actualidad reflejan una nueva etapa, en la que los modelos están siendo mejorados y adaptados a la realidad de las organizaciones, en las que ya comienzan a implantarse (entidades financieras, empresas de servicios, de seguros, empresas intensivas en conocimiento, administraciones públicas, etc.).

4. DESARROLLO DEL MODELO TEÓRICO

Es indudable que las ciudades no compiten, como lo hacen las naciones, por una parte del comercio mundial, con prácticas como devaluación de monedas, alteraciones en los tipos de interés o mediante prácticas comerciales restrictivas. Tampoco compiten como lo hacen las empresas multinacionales, con el único objetivo de maximización del beneficio.

En nuestro caso, para el cálculo de la competitividad en las ciudades españolas, se ha decidido adoptar un

¹ Se afianza su estructuración en torno a tres capitales: capital humano, capital estructural y capital relacional (o capital cliente).

² El modelo de Kaplan y Norton no puede ser considerado específicamente como un modelo de capital intelectual, pero puesto que fue el primero que supera la visión únicamente financiera lo incorporamos al estudio. Además, incluimos la “q de Tobin”, como precursora del movimiento de medición de intangibles.

método similar al factorial (no idéntico, porque no se persiguen los mismos objetivos), aplicándolo a cinco componentes que pueden identificarse analíticamente:

- Económico: esta dimensión se refiere a las características que, de acuerdo con la literatura, determinan los diferenciales de la estructura económica de base, el perfil del desarrollo local, así como el potencial de inserción a la economía global.
- Urbano-espacial: se refiere a las características de la infraestructura urbana, de la calidad de los edificios urbanos, del equipamiento en educación, salud, medio ambiente, parques industriales y telecomunicaciones.
- Socio-demográfico: se refiere a las características poblacionales que determinan diferenciales en competitividad.
- Institucional: en esta dimensión se tienen en cuenta las características gubernamentales y el marco legal y reglamentario en el que se desarrolla la vida de la ciudad.
- Estratégico: la planificación estratégica ha mostrado ser una herramienta útil para el ejercicio del gobierno y para promover un modelo de ciudad.

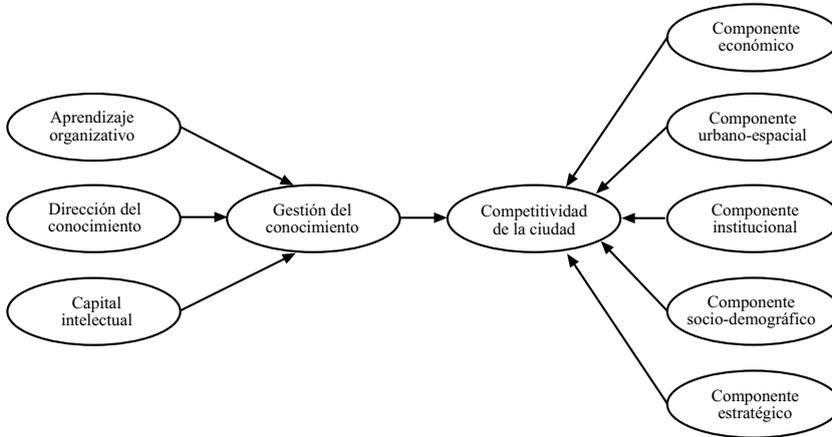
El modelo teórico propuesto pretende analizar las relaciones que se establecen entre la utilización de las técnicas de gestión del conocimiento (a través de sus tres constructos

principales: aprendizaje organizativo, capital intelectual y dirección del conocimiento), por parte de los ayuntamientos y la competitividad de las ciudades españolas.

La medición de la competitividad se ha organizado en los componentes identificados con anterioridad: económico, urbano-espacial, institucional, socio-demográfico y estratégico. Puesto que no existen datos disponibles de estos complejos constructos en el ámbito local, se han utilizado medidas subjetivas que han demostrado ser buenos indicadores cuando no es posible acceder a datos objetivos –reseñar las investigaciones de Cooper (1984), Powel (1995), Leal (1999), Roldán (2000), Cepeda (2003) y Palacios (2002)–.

Los modelos de ecuaciones estructurales han adquirido gran aceptación entre los investigadores durante la pasada década; considerada de forma unánime como una conjunción de dos tradiciones: la perspectiva econométrica centrada en la predicción y el énfasis psicométrico que modela conceptos como variables latentes (no observadas), que se infieren de forma indirecta a partir de múltiples medidas observadas (indicadores o variables manifiestas). Algunos autores las describen como un ejemplo de “segunda generación de análisis multivariante” (Fornell y Larcker, 1981; Fornell, 1987).

Por tanto, el modelo teórico final puede ser representado de forma gráfica como sigue:



Fuente: elaboración del autor.

GRÁFICO 3. Modelo teórico de relaciones entre la GC y la competitividad de las ciudades

5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

El objetivo de este apartado es abordar las cuestiones relacionadas con el diseño de la investigación empírica, necesarias para contrastar el modelo teórico desarrollado en el capítulo anterior.

El diseño de la investigación puede catalogarse como un plan básico, que guía las etapas de recolección de datos y el análisis del proyecto (Kinneer y Taylor, 1993, p. 127). Se debe especificar el tipo de información que se requiere, las fuentes de datos y los procedimientos utilizados para su recolección.

En cuanto al tipo de información, por las especiales características de esta tesis doctoral, se trata de procedimientos y técnicas innovadoras imposibles de encontrar en las fuentes estadísticas habituales. Así, se ha elaborado un cuestionario que, dirigido al alcalde del ayuntamiento de cada ciudad, nos permitiera conocer el estado de la cuestión respecto a la gestión del conocimiento y a la competitividad de las ciudades españolas.

5.1. Descripción de las unidades de observación

Como hemos reflejado en el modelo teórico, el objeto de estudio lo constituyen las ciudades. Entendiendo la

ciudad como el ámbito legalmente establecido en el que las fuerzas sociales, políticas, empresariales, etc., conviven y llegan a acuerdos relativos al desarrollo económico y a la proyección futura de su ciudad. El concepto de ciudad ha sido abordado desde diferentes disciplinas. Es un concepto en continuo cambio, debido a las profundas transformaciones sociales y económicas que suceden a lo largo de las décadas.

Ante la relevancia que están adquiriendo las ciudades, como motores de desarrollo regional, nuestro objeto de estudio se centra en crear y analizar un modelo que pueda servir a las administraciones locales para gestionar el conocimiento de su ciudad, con el objetivo final de convertirlas en más competitivas. Tratamos de adaptar la terminología y los aspectos de los sistemas de gestión del conocimiento de grandes empresas a la realidad local.

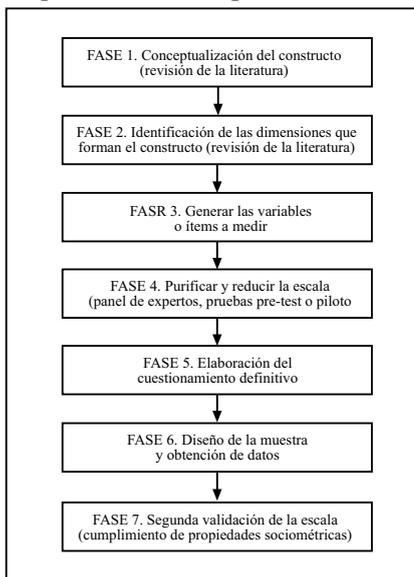
En nuestra investigación, la unidad de observación es la ciudad. En concreto, el instrumento de medida fue lanzado a todos los ayuntamientos de las ciudades españolas con poblaciones superiores a 20.000 habitantes.

5.2. Diseño del instrumento de medida

En nuestra investigación, las variables estudiadas (gestión del conocimiento y competitividad de ciudades)

no son directamente observables. Por tanto, la escala de medición debe ser útil para recoger información sobre el constructo a evaluar, y debe exigirse la obtención de la información por el procedimiento más exacto posible. Además, debe cumplir con una serie de propiedades sociométricas para su validación (Palacios, 2002, 157).

El procedimiento básico que vamos a utilizar para desarrollar el instrumento de medición se elabora a partir de Churchill (1979), De Vellis (1991) y Palacios (2002). En la siguiente figura se refleja de forma esquemática dicho proceso:



Fuente: elaboración del autor, a partir de Churchill (1979), De Vellis (1991) y Palacios (2002).

GRÁFICO 4. Procedimiento para desarrollar instrumentos de medición

5.3. Diseño de la encuesta

A partir de la revisión teórica realizada, complementada con los estudios empíricos analizados, se obtuvo un primer conjunto de indicadores bastante extenso y estructurado en un cuestionario formado por 90 ítems. Esta etapa estaba terminada en noviembre de 2003.

Teniendo en cuenta las limitaciones prácticas del cuestionario, se estimó conveniente reducir el número de ítems, mediante la utilización de un panel de expertos, con la pretensión de que los indicadores finales reflejasen las características sustanciales de cada constructo, y el cuestionario no fuera demasiado extenso.

6. VALIDACIÓN MEDIANTE LA METODOLOGÍA DELPHI

El primer paso para reducir la escala fue la utilización de la metodología Delphi, que tiene en cuenta la opinión dada por un grupo de expertos en una determinada materia. El método Delphi elimina la influencia que puedan tener determinados individuos en la interacción personal. Es un método adecuado para validar el contenido del cuestionario, porque está libre de los posibles sesgos y desventajas que tienen otros tipos de técnicas, como puede ser la

reunión en grupo, sesiones de *brainstorming*, etc.³

Un dato no carente de importancia a la hora de realizar el método de Delphi es determinar el número de expertos que va a participar y su especialización. Lo más habitual es que los participantes estén en un amplio rango, entre 10 y 30. Intentar conseguir más expertos para incrementar la fiabilidad de los resultados conlleva determinados problemas (complicación del análisis de los resultados, asegurar la respuesta en las rondas sucesivas).

La primera versión del cuestionario, elaborada a partir de la revisión de la literatura existente, se estructura en dos grandes bloques, compuestos por 45 ítems cada uno: gestión del conocimiento y competitividad de ciudades. La mayoría de las cuestiones empleadas para recoger observaciones de los expertos son preguntas de escala, en las que el experto debe asignar una puntuación a cada una de las posibles opciones, según su grado de adecuación al constructo considerado. Estas preguntas tienen un tratamiento cuantitativo sencillo y son de fácil respuesta.

³ Se evitan las pérdidas de tiempo que se producen con cierta frecuencia como consecuencia de discusiones que tienden a caer en la rutina o en círculos viciosos, cuando determinados miembros del grupo exponen razonamientos muy concretos durante mucho tiempo. Al reducir la conformidad o presión del grupo, se aseguran todas las opiniones en la respuesta final.

Para cada una de las cuestiones, los expertos debían responder con el grado de “acuerdo/desacuerdo”, en la adecuación de los ítems al objetivo de la investigación. Para ello se utiliza una escala entre 1 y 7, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 7 es “totalmente de acuerdo”.

A mediados de febrero de 2004 ya se habían recibido los cuestionarios correspondientes a la segunda ronda. Una cuestión importante a determinar cuando se desarrolla el método Delphi es el número de rondas necesarias para detener el proceso. Sin embargo, la flexibilidad en la práctica de este método no determina un número mínimo ni máximo de rondas. En nuestro caso, al lograrse el grado de consenso deseado con la segunda ronda, se decidió finalizar aquí el envío de cuestionarios a los expertos. Además, en la literatura sobre el tema quedó establecido que: a mayor número de rondas, el número de expertos se reduce, con lo que el grado de consenso tiende a disminuir.

Una vez concluido el análisis a través de la metodología Delphi, se obtuvieron los 71 ítems para incluir en la escala final, en el que ya se añadían los datos de identificación de la ciudad y se añadían preguntas abiertas tras cada uno de los constructos, así como información sobre la realización o no de informes de capital intelectual y planes estratégicos.

La elección de la Red KOGNÓPOLIS© para la realización del caso se justifica en que ésta representa una de

las primeras aproximaciones académicas de la gestión del conocimiento a la realidad territorial. Es un proyecto piloto que pretende crear una red transfronteriza de ciudades del conocimiento, en la que todos los agentes van a compartir conocimientos sobre diferentes áreas de la gestión municipal: servicios públicos, financiación municipal, empleo, infraestructuras, *e-government*, planificación estratégica.

Por tanto, sometemos al modelo teórico a una doble validación. Por una parte, de forma cualitativa, a través del estudio de un caso en el que las conclusiones suplen, en cierta forma, la limitación antes comentada de realizar el estudio final sólo con ayuntamientos; y por otra parte, de una forma cuantitativa, ya que la investigación final se dirige a todos aquellos municipios españoles con poblaciones superiores a 20.000 habitantes.

6.1. Investigación cualitativa. Análisis del caso de la Red KOGNÓPOLIS©⁴

El segundo paso para verificar la calidad del cuestionario y su adecua-

⁴ Una versión preliminar de este apartado fue publicada en la Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y la Tecnología, Madrid, No. 8, noviembre, 2003, pp. 135-140, bajo el título “KOGNÓPOLIS, una aplicación práctica de la dirección del conocimiento en las ciudades”, Bañegil, T.M. y Sanguino, R.

ción a los objetivos de la tesis fue probar con una muestra piloto. Esta prueba nos permite comprobar aspectos referidos al grado de dificultad a la hora de responder al cuestionario, su extensión, la forma de redactar determinadas cuestiones y, por último, la adecuación de la escala.

Además, la realización de un pre-test en un grupo reducido de ciudades puede ser considerada como un estudio de caso exploratorio, como método de investigación (Yin, 1994); es decir, serviría también para analizar el modelo teórico propuesto, ya que el uso de esta metodología resulta imprescindible en las primeras etapas de comprensión de un fenómeno o realidad, cuando las variables y relaciones aún no están definidas con precisión (Snow y Thomas, 1994), como ocurre actualmente con los constructos que estamos examinando.

De hecho, las metodologías basadas en casos son habituales en investigaciones sobre entornos y organizaciones (Cepeda, 2002); han sido utilizadas en investigaciones de gestión de sistemas de información (Olson, 1981; Robey, 1981; 1983; Blanton, *et al.*, 1992; Muzumdar, 1997; Thompsen, 1999), siendo un método cualitativo muy común en sistemas de información.

La formación de la Red KOGNÓPOLIS© deriva de la consecución del “Proyecto INTERREG III A SP4/E43”, comenzando el 1 de

enero de 2003 y finalizado el 31 de marzo de 2005.

La investigación del proyecto KOGNÓPOLIS© (Red Transfronteriza de Ciudades del Conocimiento) es liderada por investigadores del Grupo de Gestión de Empresas de la Universidad de Extremadura, aspirando a cumplir los siguientes objetivos generales:

- Sensibilización de los agentes para generar ventajas mutuas relacionadas con la consolidación gradual del espacio integrado, y asentado en redes que faciliten la proyección exterior conjunta.
- Estimular intercambios de información y conocimientos entre organismos públicos, administraciones locales, centros de investigación, empresas, que contribuirán a incrementar los factores de competitividad de las ciudades y, fundamentalmente, a reducir su condición de periféricas.
- Estimular la cooperación entre los diferentes agentes considerados, ampliándola a campos como la innovación tecnológica, la difusión de las nuevas tecnologías, la gestión del conocimiento, etc.
- Consolidar e institucionalizar (a través de la red KOGNOPOLIS©) mecanismos de cooperación transfronteriza.
- Fortalecer las economías locales ampliando y cualificando, fundamentalmente, los recursos humanos que deben prestar servicios cada vez más especializados.

Al mismo tiempo, el proyecto considera los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un estudio de la situación de la gestión del conocimiento en las ciudades que formen la red.
- Identificar las ventajas competitivas de las ciudades, los factores de éxito, y compartir estos conocimientos con cada uno de los elementos de la red.
- Subrayar la importancia del conocimiento en el progreso de las ciudades.
- Resaltar la importancia de establecer mecanismos de transferencia y utilización de los conocimientos.
- Creación de intra-extranets para mejorar la comunicación entre los miembros de la red, bases de datos relacionales, etc.
- Establecer redes de cooperación intermunicipal e intraempresarial, en campos de gestión del conocimiento, principalmente, pero también en otros como integración social, desarrollo empresarial y ordenación del territorio.
- Dinamizar la cooperación entre las entidades de la administración pública regional de ambos lados de la frontera, y entre éstas y los agentes económicos, sociales y culturales.

Con la implantación y desarrollo de la Red Transfronteriza de Ciudades del Conocimiento pretendemos que todos los integrantes definitivos de la misma, tanto a nivel individual

como organizativo, tengan un mecanismo en el que encuentren la formación adecuada, las mejores prácticas en el ámbito internacional y se institucionalicen los instrumentos de cooperación; todo ello a través de una herramienta informática sofisticada, que exigirá la necesaria formación y cualificación de los recursos humanos de las instituciones asociadas a la red.

Además, fundamentado básicamente en la consecución de una imagen con notoriedad en el exterior y en la proyección y reforzamiento continuo de esta imagen, los individuos de la Red KOGNOLIS tendrán la sensación de pertenecer a una misma y única gran organización, en la que se intercambien conocimientos, se solucionen conflictos, se experimenten nuevos enfoques, etc.; con el fin de conseguir que el área geográfica se convierta en una gran región inteligente (o región que aprende).

Esta idea de “reposicionamiento” se inscribe en una visión más amplia, que resulta de la necesidad de los territorios (ciudades y regiones) de desarrollar estrategias de afirmación positiva, capaces de corregir su declive y pérdida de influencia. El éxito de estas estrategias depende de la capacidad de asociar competitividad territorial y sostenibilidad, movilizándolo de modo activo tanto recursos tradicionales como recursos de innovación y conocimiento.

La Red KOGNÓPOLIS© estimulará, mediante diversos mecanismos, los intercambios de información y de conocimientos fruto de la frecuente existencia de competencias distintas en ambos lados de la frontera, con origen en la universidad, en centros de investigación y experimentación, cuya diseminación permite agrandar, en especial, las condiciones de valoración del mercado. En ese sentido, la participación en el proyecto de fundaciones y agencias de desarrollo complementa los conocimientos de coordinación y gestión necesarias para llevar a cabo el proyecto.

El proyecto trata de conseguir que todas las instituciones que participen en este mismo, y por extensión las ciudades seleccionadas dentro del área geográfica considerada, se conviertan en organizaciones inteligentes, basándose principalmente en la difusión de los valores y recursos ligados a la sociedad de la información y el conocimiento; un instrumento con un amplio campo de impactos, en particular en el ámbito de la mejora de las condiciones de vida, de la universalización de las condiciones de acceso a bienes y servicios y en la fluidez de las relaciones económicas.

Por último, el examen de las condiciones para la potenciación de las economías periféricas de las zonas transfronterizas se deberá asentar en la cualificación de los diversos sistemas/recursos regionales, destacando la organización territorial, la especia-

lización económica, las redes de infraestructuras y equipamientos, los espacios urbanos y rurales, etc. (aspectos en los que nuestro proyecto pretendía incidir de forma especial, a través de los mecanismos más adecuados relacionados con la innovación y el conocimiento).

La propuesta tiene varios elementos innovadores, entre los que podemos destacar:

1. La formulación en red. Ya que el desarrollo de las políticas socioeconómicas para mejorar el medio ambiente urbano adopta muchas formas diferenciadas.
2. El tamaño de las ciudades. Nuestra propuesta estará formada por ciudades de pequeño y mediano tamaño. Los grupos de ciudades asociadas que hemos revisado rara vez contienen ciudades de este tamaño, habitualmente se centran en grandes ciudades o en capitales de provincia, como grandes polos de atracción. En ese sentido, en el “Proyecto *Cities*” (www.proyectocities.org) colaboran aproximadamente 20 ciudades grandes y medianas, de los cinco continentes. El proyecto EUROCITIES (www.eurocities.org) quiere fomentar un espíritu de trabajo en red entre las ciudades más grandes de Europa; aunque existen realidades con diferencias culturales, socio-económicas y políticas, pero que comparten comúnmente desafíos y soluciones.

3. El carácter transfronterizo. Las ciudades integrantes de la Red van a estar situadas a ambos lados de la frontera entre España y Portugal, concretamente pertenecerán a las regiones de Extremadura, Alentejo y Centro.
 4. La caracterización, imagen y posicionamiento de la marca KOGNÓPOLIS©. En función de los atributos que finalmente se definan, se pretende que la imagen de marca de las ciudades del proyecto sea una variable estratégica para el desarrollo de las mismas, aspirando a conseguir proyectos conjuntos de organismos internacionales.
- Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en Extremadura (FUNDECYT): su misión es la coordinación del proyecto, así como las tareas de creación de intranets, páginas Web y algunas otras relacionadas con la gestión del mismo.
 - Universidad de Évora: colabora con la Universidad de Extremadura en las labores investigadoras.
 - Associação para o Desenvolvimento Rural do Alentejo (ADRAL): realiza labores similares a las de FUNDECYT, al otro lado de la frontera.

La duración prevista inicialmente para el desarrollo del proyecto es de 2 años. Una vez conseguidos los socios de ambos lados de la frontera y realizadas las actividades de coordinación necesarias para que cada uno de ellos entiendan la magnitud y características de su trabajo, el proyecto se estructura en fases con características diferentes.

El consorcio para la consecución de los objetivos de KOGNÓPOLIS© ha estado formado por:

- Universidad de Extremadura: el equipo investigador del Grupo de Gestión de Empresas liderará las labores investigadoras, incluyendo un estudio de la situación respecto a la gestión del conocimiento de las ciudades.
- Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en Extremadura (FUNDECYT): su misión es la coordinación del proyecto, así como las tareas de creación de intranets, páginas Web y algunas otras relacionadas con la gestión del mismo.
- Universidad de Évora: colabora con la Universidad de Extremadura en las labores investigadoras.
- Associação para o Desenvolvimento Rural do Alentejo (ADRAL): realiza labores similares a las de FUNDECYT, al otro lado de la frontera.

En la fase inicial se pretendía seleccionar las ciudades que integrarían la Red KOGNÓPOLIS©, así como organizaciones y entidades empresariales pertenecientes a estas ciudades. Además, se realizaron diversos estudios, análisis, informes, y las correspondientes entrevistas y reuniones con responsables de las organizaciones en cuestión.

Se pretendía contar, para el adecuado funcionamiento de la Red KOGNÓPOLIS©, con miembros de algún departamento o concejalía de la administración local, directores de empresa con especial interés en el desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento, confederaciones o agrupaciones de empresarios, determinados organismos o fundaciones con especialización en un determinado sector (oficinas de turismo, agencias de desarrollo local, grupos

de acción local, etc.), así como con el necesario apoyo de grupos de investigación de la universidad o institutos politécnicos asociados.

En Extremadura, según los datos del Anuario Económico de la Caixa del 2002, que contiene información en el ámbito municipal de todas las ciudades de España, se realizó una primera selección de ciudades superiores a 10.000 habitantes.

En Extremadura había 14 posibles ciudades que cumplieran este primer requisito. Posteriormente se aplicaron los siguientes criterios:

- Crecimiento de población superior al 5% en los últimos 10 años.
- Nivel económico no inferior a 3, en una escala de 1/5.
- Porcentaje de desempleo no superior al 8%.

El núcleo de ciudades se veía reducido a 10. En estos casos se valoraron muy particularmente los siguientes requisitos:

- Interés del ayuntamiento de la localidad.
- Equipo de trabajo puesto a disposición.
- Empresas intensivas en conocimiento en dichas localidades.

El interés por parte de los responsables municipales ha sido manifiesto, poniendo de inmediato a disposición del proyecto equipos técnicos expertos en la gestión de la información que generan los ayuntamientos y

coordinadores de actividades de desarrollo local.

Finalmente, han sido tres las ciudades extremeñas seleccionadas que prestarán su colaboración inicial como banco de pruebas piloto, colaboradores y usuarios:

- Badajoz, Almendralejo y Talayuela.

En las regiones portuguesas, Alentejo y Centro, según estos criterios, se seleccionaron previamente 10 ciudades, habiéndose determinado finalmente la participación de:

- Évora, Portalegre y Elvas.

La segunda fase consiste en la creación de una Intranet para la gestión del proyecto, que posteriormente será accesible (con determinadas modificaciones) para los sujetos de las organizaciones pertenecientes a las ciudades KOGNÓPOLIS.

Asimismo, se ha creado y registrado la marca del proyecto y se ha realizado una página Web de difusión (www.redkognopolis.com), que aspira a convertirse en el referente de los intercambios una vez terminada. Ésta ha servido de soporte para la comunicación interna entre todas las partes implicadas, y de plataforma de difusión de los avances del proyecto, recogida de sugerencias, publicidad de los informes, etc.

La creación de la marca se ha dado a conocer a través de diversas campañas de comunicación, intentando

conseguir la máxima notoriedad de la misma. La notoriedad de la marca ha sido estudiada y potenciada por los agentes encargados de esta función, teniendo en cuenta la proyección exterior deseada y la imagen de marca de calidad que se pretendía implantar (queda abierta la posibilidad de implantación de determinadas normas de aseguramiento de la calidad en el ámbito internacional).

Las fases tercera y cuarta son las que tienen un perfil más investigador y científico, en las que se pretendía realizar:

- Estudio de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) de las ciudades integrantes de la Red KOGNÓPOLIS©. Se intentará identificar los factores de éxito de cada ciudad. Esta tarea amplía el abanico de agentes a quienes considerar para conseguir la información (cámaras de comercio, agencias de desarrollo local, sindicatos, asociaciones de empresarios, administración local, etc.).
- El estudio pormenorizado de los sistemas de gestión del conocimiento existentes en las ciudades integrantes de la Red KOGNÓPOLIS© es el primer paso para comprobar cuál es el estado en el que se encuentran las entidades respecto a la implantación de dichos sistemas (iniciados, estudiados, no conocidos, interesados, implantados, etc.).

Por último, las fases finales del proyecto, son las siguientes:

- Implantación de sistemas de cooperación, *best practices*, *benchmarking*: se intentará estimular los sistemas de cooperación y proponer alternativas como las mejores prácticas.
- Reuniones de cooperación, “lluvia de ideas”, análisis del estado del proyecto: realización de reuniones, seminarios, simposios para analizar los progresos que se deriven de los avances del proyecto y para proponer alternativas para mejorar la final ejecución del mismo.
- Análisis de las herramientas disponibles para ver cuál se adapta mejor: con el fin de proceder a la elección de aquella que mejor se adapte a las características de los usuarios finales que participen.
- Formación de los usuarios en este tipo de herramientas (y otros) para una adecuada utilización posterior: para que comprendan el funcionamiento y las gestionen convenientemente.
- Implantación de la herramienta elegida en las administraciones locales y en aquellos organismos “que interesen”: se realizarán varias pruebas piloto para asegurar un adecuado funcionamiento.
- Seguimiento del funcionamiento: una labor fundamental de los socios del proyecto será la de seguimiento, control, vigilancia y revisión del adecuado uso de las tecnologías.

Los agentes e instituciones finalmente seleccionadas en las seis ciudades fueron:

TABLA 1. Instituciones de la Red KOGNÓPOLIS®

| España | | Portugal | |
|---------------------|--|-------------------|---|
| Almendralejo | Concejal de empleo y desarrollo | Elvas | Vereador de la Cámara Municipal |
| | Técnico en formación y empleo del Ayuntamiento | | Presidente do Conselho Executivo do Agrupamento de Escolas de Vila Boim |
| | Agente de desarrollo local | | Presidente da Associação de Comercio e Serviços de Elvas (ACISE) |
| | Directora de la Biblioteca Pública | | |
| | Responsable de la Oficina de Atención al Ciudadano | | |
| Badajoz | Rector de la Universidad de Extremadura (Uex) | Évora | |
| | Director de la OTRI de la Fundación para la Ciencia y la Tecnología en Extremadura (FUNDECYT) | | Director da Associação para o Desenvolvimento Rural do Alentejo (ADRAL) |
| | Concejal de participación ciudadana del Ayuntamiento | | Presidente da Câmara Municipal |
| | Vicesecretario de la Cámara de Comercio de Badajoz | | |
| | Presidente de la Asociación Cultural Amigos de Badajoz | | |
| | Jefa de la Sección de Empleo y Formación del Ayuntamiento | | |
| | Director de Gestión del Conocimiento (CKO) de FUNDECYT | | |
| Talayuela | Responsable del punto de orientación empresarial en Talayuela, de la Consejería de Economía y Trabajo de la Junta de Extremadura | Portalegre | Director de Centro de Apoio á Criação de Empresas do Alto Alentejo (CACE) |
| | Gestor cultural del Ayuntamiento | | Presidente da Câmara Municipal |
| | Animador sociocultural de la Universidad Popular de Talayuela | | Presidente de Núcleo Empresarial da Região de Portalegre |
| | Agente de desarrollo local | | Presidenta de Associação de Municípios do Norte Alentejano |

Fuente: elaboración del autor.

6.2. Características del trabajo de campo

Una vez revisado el cuestionario inicial, por la doble vía que hemos argumentado en este apartado: metodología Delphi y estudio de caso, enviamos el cuestionario final a toda la población objeto de estudio. Para ello, se consiguieron los datos de las direcciones de los ayuntamientos, a través de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), y se procedió a su envío entre la última semana de abril y la primera semana mayo de 2004.

Hemos de recordar que la población total está constituida por las 328 ciudades españolas con poblaciones mayores de 20.000 habitantes. Una vez transcurridos cuatro meses desde el primer envío, los primeros días de septiembre de 2004 se cerró el plazo de recepción, habiendo obtenido una respuesta total de 85 cuestionarios debidamente cumplimentados, lo que supone un porcentaje del 25,91% sobre el total de la población.

Por tanto, la ficha técnica del estudio se puede resumir como sigue:

TABLA 2. Ficha técnica del estudio

| | |
|--|--|
| Universo | Ciudades españolas con poblaciones superiores a 20.000 habitantes |
| Ámbito geográfico | Nacional |
| Método de recogida de información | Encuesta postal |
| Unidad muestral | Alcaldes, tenientes de alcaldes o concejales de desarrollo local |
| Censo poblacional | 328 |
| Tamaño de la muestra | 85 |
| Error muestral | 9,16% |
| Nivel de confianza | 95% |
| Procedimiento de muestreo | El cuestionario fue enviado al total de ciudades que componen el universo. |
| Fecha de trabajo de campo | Los cuestionarios se enviaron a finales del mes de abril y principios de mayo de 2004. La recepción de los mismos tuvo lugar durante los meses de junio, julio, agosto y septiembre (tras seguimiento telefónico de la mayoría). |

Fuente: elaboración del autor.

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Dedicamos este apartado a la discusión de los resultados obtenidos en

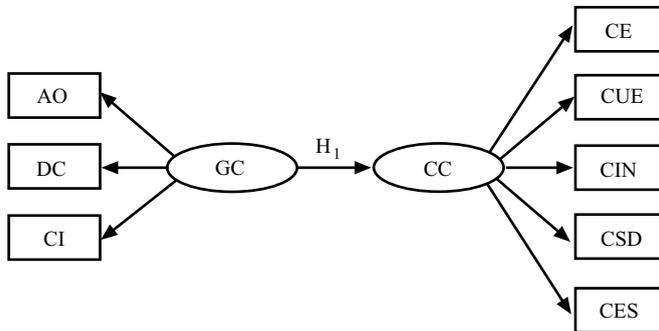
la investigación cuantitativa, así como al contraste de las hipótesis que formulamos a continuación. Los objetivos concretos que nos planteamos con la investigación cuantitativa son los siguientes:

- Fortalecer la capacidad del marco global (modelo) planteado, añadiendo validez externa, de ser generalizable.
- Extender el análisis de la situación de la gestión del conocimiento a un mayor número de ciudades.
- Aportar evidencias que puedan ser contrastables en posteriores investigaciones.
- Examinar el modelo de forma completa y no parcial, empleando para ello un modelo de ecuaciones estructurales. En particular, utilizamos el enfoque denominado Partial Least Squares (PLS).
- Aportar un estudio empírico cuantitativo preliminar sobre la

gestión del conocimiento y la competitividad de las ciudades, en una disciplina donde no abundan los trabajos con PLS (mucho menos si nos referimos al ámbito territorial específicamente). En cualquier caso, reseñar los trabajos que Khalifa, Lam y Lee (2000), Ordóñez (2001) y Cepeda (2003) habían efectuado con empresas.

La hipótesis subyacente que planteamos en el modelo es la siguiente:

H₁: la gestión del conocimiento llevada a cabo por el ayuntamiento está positivamente asociada con la competitividad de una ciudad.



Fuente: elaboración del autor.

GRÁFICO 5. Modelo de relaciones generales e hipótesis planteada

El enfoque PLS parte de la representación gráfica del modelo estructural o interno, es decir, de una representación mediante símbolos de las relaciones existentes entre las variables latentes (constructos) y de las relaciones existentes entre los

indicadores y los constructos del modelo de medida o externo.

En concreto, la muestra requerida se puede determinar observando la representación gráfica y multiplicando por 10 (en el caso de emplear una

regresión heurística de 10 casos por predictor) el mayor número que se obtenga como resultado de las dos opciones siguientes (Chin, 1998, p. 311):

1. El número de indicadores que contenga el constructo formativo más complejo que exista en el modelo. En nuestro modelo no existen constructos con indicadores formativos.
2. El mayor número de caminos estructurales que se dirigen a un constructo endógeno o variable, dependiente del modelo estructural. En nuestro caso, el constructo "gestión del conocimiento" recibe tres flechas, con lo que el número que obtenemos es 30.

El máximo número obtenido de las dos opciones es 30, y nosotros contamos con 85 cuestionarios válidos, con lo que disponemos de un número suficiente para realizar las estimaciones del modelo de medida y estructural.

El análisis estadístico de los datos se ha realizado con la ayuda de dos programas informáticos. Por una parte, hemos aplicado SPSS 11.0 para Windows, con el que hemos obtenido las estadísticas descriptivas, tanto de los datos demográficos como de las cuestiones que no había que contestar con escala Likert.

De otra parte, hemos hecho uso del software PLS Graph (Versión 3.0

Build 1058), desarrollado por Chin en la Universidad de Calgary. Este programa nos ha permitido aplicar el modelado de ecuaciones estructurales en esta parte de la investigación, concretamente siguiendo el enfoque denominado Partial Least Squares (PLS).

Todas las personas que han contestado a los cuestionarios son alcaldes, tenientes de alcalde o concejales de desarrollo local de los ayuntamientos de las ciudades españolas. Finalmente, hemos conseguido respuestas de 13 de las 17 comunidades autónomas españolas (76,47%) y de 32 de las 52 provincias (61,54%).

En la tabla 3 comprobamos la distribución de los datos obtenidos por comunidades autónomas. Son Cataluña (18,8%) y Andalucía (17,6%) las más representadas en la configuración final de las respuestas obtenidas, seguidas de la Comunidad Valenciana (11,8%) y Madrid (10,6%).

Si hacemos referencia a la distribución provincial, Barcelona y Madrid son las que tienen un mayor porcentaje en la muestra final, con porcentajes respectivos del 15,3% y 10,6%. No es un dato que deba sorprender, teniendo en cuenta la distribución inicial de ciudades españolas seleccionadas para nuestra investigación, con un amplio grupo de municipios localizados en estas dos provincias. Como tampoco debe sorprender tener a una sola ciudad por provincia,

ya que, en ocasiones, sólo la capital de provincia superaba los 20.000 habitantes (Ávila o Segovia serían dos ejemplos de este caso particular).

TABLA 3. Distribución por comunidad autónoma de la muestra

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Andalucía | 15 | 17,6 | 17,6 | 17,6 |
| | Asturias | 4 | 4,7 | 4,7 | 22,4 |
| | Canarias | 3 | 3,5 | 3,5 | 25,9 |
| | Cantabria | 3 | 3,5 | 3,5 | 29,4 |
| | Castilla León | 3 | 3,5 | 3,5 | 32,9 |
| | Castilla Mancha | 3 | 3,5 | 3,5 | 36,5 |
| | Cataluña | 16 | 18,8 | 18,8 | 55,3 |
| | Cdad. Valenciana | 10 | 11,8 | 11,8 | 67,1 |
| | Extremadura | 4 | 4,7 | 4,7 | 71,8 |
| | Galicia | 6 | 7,1 | 7,1 | 78,8 |
| | Islas Baleares | 1 | 1,2 | 1,2 | 80,0 |
| | Madrid | 9 | 10,6 | 10,6 | 90,6 |
| | Navarra | 2 | 2,4 | 2,4 | 92,9 |
| | País Vasco | 4 | 4,7 | 4,7 | 97,6 |
| Región de Murcia | 2 | 2,4 | 2,4 | 100,0 | |
| Total | | 85 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: elaboración del autor.

TABLA 4. Distribución presupuestaria de la muestra

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 0-20.000.000 | 14 | 16,5 | 19,4 | 19,4 |
| | 20.000.001-50.000.000 | 29 | 34,1 | 40,3 | 59,7 |
| | 50.000.001-100.000.000 | 16 | 18,8 | 22,2 | 81,9 |
| | +100.000.000 | 13 | 15,3 | 18,1 | 100,0 |
| | Total | 72 | 84,7 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 13 | 15,3 | | |
| Total | | 85 | 100,0 | | |

Fuente: elaboración del autor.

A la vista de los datos, podemos decir que la muestra se caracteriza por:

- a. Tener representación de una amplia mayoría de provincias y comunidades autónomas.
- b. En términos poblaciones, las ciudades pequeñas (entre 20.000 y 50.000 habitantes) son las más numerosas, llegando a superar el 50% de la muestra total.

c. En términos presupuestarios, los ayuntamientos son agentes realmente importantes para el desarrollo de la actividad económica de una ciudad, ya que la mayoría de los municipios cuentan con entre 20 y 50 millones de euros anuales para el desarrollo de su actividad. La media de toda la muestra está en torno a los 100 millones de euros anuales.

7.1. Discusión del modelo

Terminada la evaluación del modelo según PLS, tratamos de extraer las evidencias más destacables que hayan sido contrastadas y que, por tanto, fortalecieran las evidencias que nos aportaba la revisión de la literatura y la investigación cualitativa.

La principal evidencia que se ha corroborado es que la adopción por parte de los ayuntamientos de técnicas de gestión del conocimiento, facilita y explica la competitividad de sus respectivas ciudades.

En segundo lugar, hemos de señalar que las variables que se han operativizado como constructos de segundo orden están constituidas por los elementos principales que considerábamos *a priori*. Es decir, la gestión del conocimiento está conformada por tres factores de primer orden, identificándose estos con cada uno de los pilares de la “triada

conceptual: aprendizaje organizativo, dirección del conocimiento y capital intelectual, mostrando para cada uno de los tres elevadísimos niveles de correlación (superiores al 90%) y con muy altos porcentajes de varianzas explicadas (por encima del 80%).

El pilar que tiene un mayor nivel de correlación y una mayor varianza explicada es el capital intelectual. Esto quiere decir que es la variable principal (a decir verdad por muy poca diferencia), en la que se materializa la gestión del conocimiento, como ya adelantábamos en la parte teórica. Sin embargo, los resultados del estudio revelan que los ayuntamientos no están concretando esta relevancia en la elaboración de los informes de capital intelectual de sus organizaciones. A este respecto, sólo 5 de las ciudades de la muestra (5,88%) realiza informes de capital intelectual y otras 20 ciudades (23,53%) tienen previsto hacerlo a corto plazo.

En cuanto al constructo “competitividad de la ciudad”, comprobamos cómo está conformado por los componentes definidos en la parte teórica: económico, urbano-espacial, institucional, socio-demográfico y estratégico. En este caso, también advertimos altos niveles de correlación (superiores al 70%) y altos porcentajes de varianzas explicadas (por encima del 49%).

Una lectura más detallada de los coeficientes *path* nos lleva a encontrar

dos grupos de componentes: urbano-espacial, institucional y socio-demográfico, por una parte (correlaciones superiores a 0,84); y económico y estratégico por otra (correlaciones más bajas, aunque siempre superiores a 0,70). La conclusión a la que hemos llegado es que este hecho se debe a que las actividades realizadas por el ayuntamiento en la gestión municipal actual tienen más que ver con los primeros que con los segundos. Baste señalar en este sentido que sólo 40 de las 85 ciudades de la muestra (47,06%) disponen de “plan estratégico”.

8. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una vez analizado por completo el modelo teórico propuesto, habiéndose obtenido los resultados que hemos detallado en el apartado anterior y concluido el contraste de las hipótesis de la investigación, vamos a dedicar este apartado final a resumir las principales conclusiones obtenidas.

En consonancia con los objetivos de la investigación, las conclusiones van a provenir tanto de la revisión teórica, necesaria para la construcción del modelo, como de la investigación cualitativa, llevada a cabo mediante el estudio del caso. Además, resumiremos los principales resultados obtenidos con la investigación cuanti-

tativa, fruto del estudio realizado en las ciudades españolas.

Para finalizar, se comentan las principales limitaciones y los intentos de minimizarlas; así como algunas de las futuras líneas de investigación que pretendemos desarrollar.

El primer objetivo de la investigación era crear un marco global de relaciones entre la gestión del conocimiento y la competitividad de las ciudades. Se han utilizado los conceptos de aprendizaje organizativo, dirección del conocimiento y capital intelectual para relacionar los conocimientos con la competitividad de los territorios.

La principal aportación de la tesis es, precisamente, el desarrollo de un marco para organizar las relaciones entre la gestión del conocimiento y la competitividad de las ciudades. En este sentido, hemos integrado, ampliado y contrastado los estudios que sobre el tema se han desarrollado hasta la fecha.

El contraste empírico de este marco teórico era el segundo objetivo. Se han utilizado dos fases consecutivas para cumplir este objetivo. En primer lugar, mediante la realización de un estudio de caso (la Red Transfronteriza de Ciudades del Conocimiento KOGNÓPOLIS©), con el que se ha conseguido pulir la investigación y tener una visión más cercana de las debilidades (en torno a

los intangibles) con las que cuentan las ciudades españolas. Además, los agentes implicados en la Red han sugerido el estudio de modelos alternativos, que el autor adoptará como líneas de investigación futuras. Esta ha sido otra de las aportaciones de la tesis: la validación previa del modelo mediante el estudio del caso, ya que la literatura es relativamente reciente y es necesario aportar evidencias adicionales (cualitativas) para apoyar el modelo teórico planteado.

La investigación cuantitativa ha sido la segunda fase para contrastar el marco teórico. A la vista de los resultados, se ha conseguido fortalecer la capacidad del modelo para generalizar las conclusiones obtenidas. De otra parte, se ha extendido el análisis a un mayor número de ciudades, además de aportar evidencias que podrán ser contrastadas en posteriores investigaciones. Por último, hemos examinado el marco global de forma completa, utilizando el modelado a través de ecuaciones estructurales.

Con los resultados del estudio empírico se puede evidenciar la consistencia del marco teórico, el cual organiza las relaciones entre la gestión del conocimiento y la competitividad de las ciudades, ya que la relación que se formula en la hipótesis principal se corrobora de forma directa y clara. Es decir, si un ayuntamiento gestiona el conocimiento organizativo adecuadamente, consigue y facilita que su ciudad sea más com-

petitiva. Estos resultados y conclusiones están en sintonía con los avances de Medina, González y Falcón (2004), González, Alvarado y Martínez (2004) y Erzagakis, Metaxiotis y Psarras (2004).

Otra aportación importante de la tesis ha sido brindar un estudio empírico cuantitativo preliminar sobre la gestión del conocimiento y la competitividad de las ciudades, en una disciplina donde no abundan los trabajos con PLS. Las conclusiones del estudio están en consonancia con la investigación de Bueno (2002a), en la que se define la “tríada conceptual” a partir del aprendizaje organizativo, la dirección del conocimiento y el capital intelectual.

Por otra parte, los componentes económicos, urbano-espaciales, institucionales y socio-demográficos de la competitividad de una ciudad concuerdan con la investigación de Cabrero, Ziccardi, y Orihuela (2003). En este sentido, nuestra investigación aporta un quinto componente: el estratégico, que debe ser tenido en cuenta en el estudio de la competitividad de la ciudad, ya que se ha revelado fiable y válido.

Por último, exponer que estos resultados y conclusiones se vienen a añadir a los de las investigaciones de Pasher (1999), Bontis (2002 y 2004), Viedma (2003) y Chatzkel (2004), que concluyen que las técnicas de gestión del conocimiento son total-

mente aprovechables en el ámbito territorial, obteniendo ventajas competitivas.

A pesar de la robustez estadística que presenta el estudio, tal como ha sido puesto de manifiesto por el análisis de los modelos de medida y estructural, así como por los resultados que proporcionan las estadísticas descriptivas de los datos demográficos, queremos manifestar en esta sección ciertas limitaciones, que han de ser tenidas en cuenta a la hora de hacer una valoración global de los resultados.

La primera limitación es la noción de causalidad. Aunque se proporcionan evidencias empíricas sobre la causalidad del modelo, la causalidad en sí misma no ha sido probada. De hecho, dado el modelado empleado (denominada flexible), se abandona conscientemente la idea de causalidad, apoyándose en el concepto de predecibilidad.

La técnica empleada para el análisis del modelo propuesto (las ecuaciones estructurales) conforma la segunda limitación del estudio, ya que se supone la linealidad de las relaciones entre las variables latentes. Sin embargo, en la realidad, pueden darse otro tipo de relaciones.

La tercera limitación hace referencia a que las variables se midieron con escalas subjetivas tipo Likert (1 a 7), en las que se solicita que se

comparen las características de la ciudad encuestada con el resto de ciudades españolas. Estas escalas subjetivas resultan apropiadas, ya que permiten conocer las percepciones de los encuestados, así como realizar comparaciones entre municipios. Además, existe la propia limitación inherente a los diseños no experimentales de investigación, de carácter transeccional; es decir, lo que estamos haciendo equivale a tomar una foto fija en un momento determinado. Somos conscientes de que sería deseable, en un próximo desarrollo y profundización de esta investigación, llevar a cabo la elección de un planteamiento longitudinal, como diseño de la investigación.

Esta tesis doctoral ha establecido un punto de partida para futuras investigaciones, ya que surgen cuestiones que requerirán de posteriores estudios y análisis. Entre las que pueden plantearse para ampliar la presente investigación, o para superar las limitaciones de la misma, cabe destacar:

- La utilización de variables de control para la validación del modelo. Al menos, se podría intentar utilizar la población de la ciudad y su presupuesto para testar de nuevo el modelo, añadiendo estos datos que se han conseguido mediante la encuesta postal.
- Se pueden realizar, asimismo, diferentes análisis “multigrupo”, en función de una serie de características de las ciudades selec-

cionadas. Así, se podría ver la significatividad de diferenciar entre las capitales de provincia de las que no lo son.

- La ampliación del estudio en el tiempo, intentando comprobar la prevalencia del marco teórico propuesto, además del análisis de la evolución de las ciudades en los diferentes momentos considerados.
- Desarrollar ampliaciones del modelo propuesto, utilizando nuevos indicadores para las variables; además de la consideración de algunos constructos formativos.

BIBLIOGRAFÍA

- Bañegil, T.; Sanguino, R., 2003, "KOGNÓPOLIS: una aplicación práctica de la dirección del conocimiento en las ciudades", *Revista Madrid*, monografía 8, pp. 135-140.
- _____, 2004, "A gestao dos intangíveis na economia do conhecimento", *Revista Brasileira de Administração*, No. 44, pp. 36-42, ISSN 1517-2007.
- _____, 2004b, *A Comparative Study of the Different Guidelines for Intangibles Measurement and Management*, IC Intellectual Capital Congress, Helsinki, septiembre.
- Blanton, J.E., et al. 1992, "Toward a Better Understanding of the Information Technology Organization: a Comparative Case Study", *MIS Quarterly*, pp. 531-550.
- Bontis, N., 1998, "Intellectual Capital: an Exploratory Study that Develops Measures and Models", *Management Decision*, vol. 36, No. 2, pp. 63-76.
- _____, 2002, *National Intellectual Capital Index: Intellectual Capital Development in the Arab Region*, presentado en el Quinto Congreso Mundial de Capital Intelectual (5th World Congress on Intellectual Capital), Mc Master University, Michael G. De Groote School of Business, Hamilton, Ontario, Canadá, enero 10 al 12.
- _____, 2004, "National Intellectual Capital Index: A United Nations initiative for the Arab Region", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, No. 1, pp. 13-39.
- Bueno, E., 2001, "Creación, medición y gestión de intangibles: propuesta de modelo conceptual, Formas y reformas de la nueva economía", *Revista Madrid*.
- _____, 2002a, "Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (Knowledge Management)", en: *Gestión del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones*, Ediciones La Coria, Cáceres.
- _____, 2002b, *Dirección del conocimiento y capital intelectual (Knowledge Management and Intellectual Capital)*, documentación entregada en el I Curso de Gestión del Conocimiento, Fundecyt/ITAE/Junta de Extremadura.

- Bueno, E., 2002c, "Dirección estratégica basada en conocimiento: teoría y práctica de la nueva perspectiva", en: *Nuevas claves para la dirección estratégica*, Ed. Ariel, Madrid.
- _____ (dir.); Rodríguez, O.; Arrien, M., 2003, "Modelo INTELLECTUS: medición y gestión del capital intelectual", *Documentos Intellectus*, No. 5, IADE (UAM), Madrid.
- Cepeda, G.A., 2003, *Gestión del conocimiento, capacidades diferenciales y ventaja competitiva: análisis de sus relaciones*, tesis doctoral, Universidad de Sevilla.
- Chatzkel, J., 2004, "Greater Phoenix as a Knowledge Capital", *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, No. 5, pp. 61-72.
- Chin, W., 1998, "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modelling", Marcoulides, G.A. (ed), *Modern Methods for Business Research*, Mahwah, N.J., Lawrence Erlbaum Associates Publisher, pp. 295-336
- Churchill, G.A., 1979, "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, vol. 16, No. 1, pp. 64-73.
- Cooper, R. G., 1984, "The Strategy-Performance Link in Product Innovation", *R&D Management*, 14 (4), pp. 247-259.
- Crossan, M. M.; Lane, H.W.; White, R.E., 1999, "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution", *Academy of Management Review*, vol. 24, No. 3, pp. 522-537.
- De Vellis, R. F., 1991, *Scale Development: Theory and Applications*, Sage Publications, Newbury Park, California.
- Edvinsson, L.; Malone, M., 1997, *Intellectual Capital: The Proven Way to Establish your Company's Real Value by Measuring its Hidden Brain Power*, Ed. Piatkus, Londres.
- Ergazakis, K.; Metaxiotis, K.; Psarras, J., 2004, "Towards Knowledge Cities: Conceptual Analysis and Success Stories", *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, No. 5, pp. 5-15.
- European High Level Expert Group on the Intangible Economy, 2000, *The Intangible Economy Impact and Policy Issues*, Report of the HLEG, European Commission.
- Fornell, C., 1987, "A Second Generation in Multivariate Analysis: Classification of Methods and Implications for Marketing Research", M. Houston (Ed.), *Review of Marketing*, Chicago, American Marketing Association, pp. 407-450.
- _____; Larcker, D.F., 1981, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18, pp. 39-50.
- González, M.R.; Alvarado, J.A.; Martínez, S.D., 2004, "A Compilation of Resources on Knowledge Cities and Knowledge-Based De-

- velopment”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, No. 5, pp. 107-127.
- Hall, R., 1992, “The Strategic Analysis of Intangible Resources”, *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.
- Kaplan, R.; Norton, D., 1992, “The Balanced Scorecard: Measures that Drives Performance”, *Harvard Business Review*, vol. 70, No. 1, pp. 71-79.
- Khalifa, M.; Lam, R.; Lee, M., 2001, *Adequacy of Knowledge Management Structures*, Papers from Department of Information Systems of City University of Hong Kong.
- Kinney, T.C.; Taylor, J.R., 1993, *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*, McGraw Hill Interamericana.
- Muzumdar, M., 1997, *Organizational Knowledge Management Frameworks and a Case Study*, UMI Dissertation, Kent State University.
- Olson, M., 1981, “User Involvement and Decentralization of the Development Function: a Comparison of Two Case Studies”, *Systems, Objectives, Solutions*, 1 (2), pp. 59-69.
- Ordóñez, P., 2001, *La gestión del conocimiento en los recursos humanos*, tesis doctoral, Universidad de Oviedo.
- Palacios, D., 2002, *La creación de competencias distintivas dinámicas mediante la gestión del conocimiento y su efecto sobre el desempeño: análisis empírico de las industrias de biotecnología y telecomunicaciones*, tesis doctoral, Universitat Jaume I.
- Pasher, E., 1999, *The Intellectual Capital of The State of Israel*, Karl Press, Herzlia Pituach, Israel.
- Powel, T. C., 1995, “Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study”, *Strategic Management Journal*, vol. 16, No. 1, pp. 15-37.
- Robey, D., 1981, “Computer Information Systems and Organization Structure”, *Communications of the ACM*, 24 (10), pp. 679-687.
- _____, 1983, “Information Systems and Organizational Structure”, *Systems, Objectives, Solutions*, vol. 3 (3), pp. 145-154.
- Roldán, J.L., 2000, *Sistemas de información ejecutivos (EIS): génesis, implantación y repercusiones organizativas*, tesis doctoral, Universidad de Sevilla.
- Sanguino, R., 2003, “La gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico”, *The KnowledgeBoard Newswire*, Issue 049, febrero, <http://www.knowledgeboard.com/item/103790/7aa8dF34/4649>.
- _____, 2005, *Intellectual Capital of Cities*, 26th McMaster World Congress, McMaster University, Hamilton, Ontario, Canadá, enero 2005,
- _____; Serrano, A., 2005, *Cidades do Conhecimento: Rede KOGNÓPOLIS*, XV Jor-

- nadas Hispano-Lusas de Gestión Científica “Ciudades en Competencia”, Sevilla, febrero 2005.
- Snow, C.C.; Thomas, J. B., 1994, “Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to Theory Building and Testing”, *The Journal of Management Studies*, 31 (4), pp. 457-480.
- Sveiby, K.E., 1997, *The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berret-Koehler Publishers Inc., San Francisco.
- Thompsen, J.A., 1999, *A Case Study of Identifying and Measuring Critical Knowledge Areas as Key Resources-Capabilities of an Enterprise*, UMI Dissertation, Walden University.
- Ventura, J.; Ordóñez, P. (Coords.), 2003, *Capital intelectual y aprendizaje organizativo. Nuevos desafíos para la empresa*, Ed. Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).
- Viedma, J. M., 2003, “CICBS: Cities’ Intellectual Capital Benchmarking System. Una metodología y una herramienta para medir y gestionar el capital intelectual de las ciudades. Aplicación práctica de la metodología en la ciudad de Mataró”, *Aplicaciones Empresariales II*, Seminario Gestión del Conocimiento, Trujillo, 9 de mayo.
- Yin, R. K., 1994, *Case Study Research: Design and Methods*, segunda edición, Thousand Oaks, CA., Sage Publications Inc. &

Tendencias mundiales que afectan la educación superior

Orlando Salinas Gómez*

Presentado: febrero de 2005. Aprobado marzo de 2005

RESUMEN

La globalización y la creciente importancia de la sociedad del conocimiento son, hoy día, factores primordiales en el contexto mundial de la educación superior. Su impacto en las instituciones de educación superior es tal que las ha forzado a cambiar su rumbo, para determinar sus oportunidades y amenazas.

Como consecuencia, el presente ensayo plantea la discusión actual sobre las tendencias mundiales que afectan la educación superior y sus efectos en el direccionamiento de las instituciones de educación superior colombianas.

Palabras claves: educación superior, sociedad del conocimiento, instituciones de educación superior.

ABSTRACT

The globalization and the increasing importance of the society of the knowledge are, nowadays, priority factors in the world-wide context of the superior education. Its impact in the institutions of Superior Education is so that it has forced them to change their course to determinate his opportunities and threats.

Consequently, the present essay raises the present discussion on the world-wide tendencies that affect the superior education and the effects in the address of Colombian superior educations institutions.

Key Words: High Education, Knowledge's Society, High Education Institution.

* Orlando Salinas Gómez, decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Fundación Universitaria Konrad Lorenz, osalinas@fukl.edu.

1. TENDENCIAS MUNDIALES QUE AFECTAN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Desde inicios del decenio de los setenta el mundo entró en una etapa de cambio cualitativo, que se tradujo en modificaciones económicas, políticas y sociales, que en su conjunto se han denominado globalización.

En el nivel de la educación, la globalización también ha afectado su desarrollo. Como consecuencia, el presente capítulo relaciona globalización y educación, estableciendo, en primer lugar, los retos que la globalización le plantea a la educación superior,¹ para luego revisar su contexto en el mundo de la sociedad del conocimiento y evaluar el impacto del TLC en el presente y futuro de las IES (Instituciones de Educación Superior).

Dada la existencia de una relación interdependiente entre globalización y sociedad del conocimiento, en este capítulo se hará una revisión de las implicaciones que esta interacción genera en los trabajadores del conocimiento y en el papel que deberán afrontar las IES, para asumir un de-

sempeño protagónico en la generación de conocimiento, de acuerdo con los nuevos retos del entorno.

Para Peter Drucker² existen tres características de la sociedad del conocimiento en la sociedad futura:

- a) Ausencia de fronteras, porque el conocimiento viaja aún con menos esfuerzo que el dinero.
- b) Movilidad ascendente, disponible para todos en virtud de educación formal, fácil de adquirir.
- c) Potencial de fracaso tanto como de éxito. Cualquiera puede adquirir los “medios de producción”, es decir, el conocimiento que se requiere para el oficio, pero no todos triunfan.

De acuerdo con lo anterior, el presente capítulo asume la creación de conocimiento como uno de los objetivos centrales de las IES, y en tal sentido su entorno general es la sociedad del conocimiento en sus diferentes manifestaciones.

En la última parte de este primer capítulo se abordarán los aspectos más destacados en la relación entre desarrollo económico y educación superior.

¹ En este trabajo se emplean como sinónimos los términos: educación superior, universitaria, terciaria o postsecundaria. En términos generales, cabrían todas las instituciones que bajo cualquier naturaleza jurídica ofrecen educación superior, en cualquier nivel de pregrado o postgrado.

² Drucker, Peter, *La gerencia en la sociedad futura*, Grupo Norma, Bogotá, 2002, p. 227-228.

1.1. Los retos de la globalización y su impacto en la educación superior

Múltiples son las definiciones que se han dado sobre la globalización, y aunque ya han pasado varios lustros bajo su influjo siguen apareciendo variados enfoques sobre la misma. Es más, hacia finales del siglo XX e inicios del XXI, las polémicas, en tono de balance, sobre los beneficios y los problemas de la globalización, han adquirido una pugnacidad más allá del mero debate de ideas. La “globofobia” ha crecido en algunos sectores y países, lo mismo que las opiniones de quienes creen que hay que profundizar en las oportunidades y corregir los errores para que la población más vulnerable del planeta se beneficie del impacto globalizador.

La globalización se define como un proceso complejo y multidimensional;³ la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) utiliza el concepto de globalización para referirse a la creciente gravitación de los procesos financieros, económicos, ambientales, políticos, sociales y culturales de alcance mundial, sobre los de carácter regional, nacional y local.⁴ Como consecuencia, va más allá de lo meramente

económico, para abarcar transformaciones en las esferas de la política, la economía, el ambiente, lo social y lo cultural.

A manera de listado, las características de la globalización se pueden enunciar así:⁵

- Acceso masivo a la información en tiempo real.
- La planeación de la producción global de las empresas transnacionales.
- La extensión del libre comercio, aún limitado por múltiples formas de proteccionismo en el mundo industrializado.
- La evidencia de una creciente vulnerabilidad e interdependencia ambientales.
- La contradictoria combinación de una elevada movilidad de los capitales y fuertes restricciones a la migración laboral.
- La inédita tendencia a la homogeneización institucional.
- La globalización de los valores, entendidos como principios éticos comunes relacionados con los derechos humanos, la igualdad de género, la equidad social, la solidaridad, el respeto por el medio ambiente y la tolerancia.
- La gran importancia de la gobernabilidad.

De lo anterior se deduce que la globalización es mucho más que inter-

³ CEPAL, *Globalización y desarrollo*, Bogotá, Alfaomega, 2002, p. 2.

⁴ *Ibid.*, p. 1

⁵ *Ibid.*, pp. XIII-17.

nacionalización de las economías, y, por tanto, no se puede abusar del determinismo económico. Entenderla como un proceso multidimensional implica que, para establecer las oportunidades y amenazas de Colombia en la nueva época histórica, se requiere de la combinación del análisis holístico con la especificidad regional, nacional o sectorial.

En el campo específico de la educación terciaria es de resaltar que ésta resulta interpelada por la globalización en algunos –no se relacionan todos– aspectos tales como:

- 1. Cambios en la percepción que el Estado y la sociedad tienen de la universidad.** Se trata de lo que un autor llama la “universidad doblemente asediada”. Por un lado, el Estado pide cada vez más resultados en calidad, cobertura, investigación y proyección social, al tiempo que restringe el financiamiento. Por otro lado, la sociedad, en sus múltiples estamentos, demanda de la universidad múltiples tareas para lograr investigación aplicada, formación de alto nivel, equidad social y proyección al sector productivo. En tanto los cambios sociales son constantes, la universidad vive tensionada por buscar las respuestas solicitadas.
- 2. Modificaciones profundas en las formas de producción y tra-**

bajo.⁶ Estos cambios requieren personas con nuevas competencias laborales y conocimientos avanzados, que interactúen con nuevos modelos de gestión, producción y comercialización. Frente a esto, la universidad tradicional ha hecho crisis y se han propiciado nuevos retos universitarios.

- 3. Desplazamiento parcial de la hegemonía universitaria en el campo investigativo y en la proyección social.** Si bien la universidad se ha mantenido, y en muchos casos ha crecido en cobertura, han aparecido centros técnicos, universidades empresariales, centros de educación a distancia o virtuales, institutos de investigación de elite y otras formas institucionales que compiten en formación de pregrado y postgrado con los programas universitarios estándares.
- 4. Afianzamiento de la economía del conocimiento.** “El conocimiento se ha convertido, más que nunca, en un factor primario de producción en todo el espectro de la economía mundial”.⁷ Los cam-

⁶ Misas Arango, Gabriel, “Aspectos económicos de la educación superior en América Latina”, en: *Memorias Seminario Latinoamericano sobre Educación Superior. Análisis y Perspectivas*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, septiembre de 2001, pp. 76-77.

⁷ Banco Mundial, *Construir sociedades de conocimiento: nuevos desafíos para la educación terciaria*, Washington, Banco Mundial, 2003.

bios en el entorno ocurren vertiginosamente, y si bien estos sucesos pueden alejar a los países en vías de desarrollo de las corrientes avanzadas del conocimiento y la innovación, también pueden constituirse en una magnífica oportunidad para progresar significativamente en lo económico y en lo social. La universidad contemporánea tiene ante sí su principal reto: construir sociedades de conocimiento, según la expresión del Banco Mundial.⁸

5. Desarrollo humano sustentable, como paradigma de bienestar. Existe un consenso avanzado entre teorías ambientales, sociales y económicas diversas, acerca de los beneficios de una alta dotación de capital humano. Es evidente que el capital humano es un resultado de acciones de política pública de largo plazo, pero también es un requisito para avanzar en la sociedad del conocimiento. Son también aceptados, generalmente, los efectos que se presentan en los países que interactúan adecuadamente con el ambiente. Es visible que no basta con tener desempeños económicos importantes, sino que el desarrollo económico ha de propiciar mejoría en la calidad de vida de los seres humanos, a través de más y mejor educación, mayores expectativas

de vida con buena salud. La calidad ambiental propicia la garantía de recursos del planeta para las generaciones actuales y futuras.

6. Cambios institucionales profundos en las entidades de educación superior. Aunque no tan rápido como sería deseable, las instituciones que ofrecen educación superior han sufrido transformaciones como consecuencia de la globalización. Los cambios más evidentes se han dado en la internacionalización de su quehacer misional, en la actualización constante de sus planes de estudio, en la mayor profundidad y pertinencia en investigación y extensión, en avances en equidad de género y de ingresos, ampliación de cobertura, innovaciones pedagógicas a tono con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el aseguramiento de calidad y mejores indicadores de gestión. En el Estado igualmente se ha avanzado hacia una adecuación de la regulación y una puesta al día de las “reglas del juego”, para propiciar eficiencia, pertinencia, equidad, transparencia y receptividad.

7. Múltiples amenazas, pero sobre todo múltiples oportunidades para la educación superior. La globalización ha dejado descontentos en todo el mundo, por varios motivos. En los extremos, se culpa a la globalización de todos los males de la sociedad contemporánea y se pide el “cambio

⁸ *Ibid.* p 10.

el “cambio de modelo”, básicamente porque ha dejado por fuera de sus beneficios a países, regiones, industrias y grupos sociales. En la lectura mayoritaria se asume que la globalización debe ser impulsada hacia adelante, propiciando una mayor inclusión, trazando políticas públicas y compromisos del sector privado, para mejorar el bienestar de cada vez más amplias capas sociales.

La educación, y en particular la educación superior, es un campo en el que se pueden aprovechar las ventajas de la globalización, para propiciar efectos positivos en crecimiento económico, inclusión social, equidad y pertinencia. En el caso de Colom-

bia, país en vía de desarrollo, la educación superior se puede aprovechar para la creciente integración a la economía mundial, para aumentar el acervo universitario y aportar a la solución de nuestros endémicos problemas: económicos, políticos, culturales, ambientales y de otros órdenes. Si se aprovechan las oportunidades, Colombia será un país, sin duda, más competitivo y con mejores niveles de desarrollo humano, pero si se le da la espalda a las oportunidades se ampliará la brecha de desarrollo en el tiempo y se cuestionará la viabilidad como nación.

En el cuadro siguiente se resumen algunas de las inquietudes de la relación globalización-universidad.

CUADRO 1. Algunas oportunidades y amenazas de la globalización en el campo educativo

| Factor de cambio | Oportunidades | Amenazas |
|---|--|--|
| Importancia creciente del conocimiento. | Posibilidad de acelerar áreas específicas del crecimiento económico. Solución de problemas sociales: seguridad alimentaria, salud, suministro de agua, energía, medio ambiente. | Brecha cada vez mayor entre las naciones, en términos de conocimiento. |
| Innovación acelerada de las tecnologías de la información y de la comunicación. | Facilidad de acceso al conocimiento y a la información. | Brecha digital cada vez mayor entre naciones. |
| Mercado laboral global. | Mejor acceso a la experticia, las habilidades y el conocimiento profesional. | Creciente fuga de cerebros y pérdida de capital humano avanzado. |

Fuente: Banco Mundial, *Construir sociedades de conocimiento: nuevos desafíos para la educación terciaria*, Washington, Banco Mundial, 2003.

2. LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO COMO ENTORNO GENERAL

La sociedad contemporánea ha sido señalada como “sociedad del conocimiento”, en contraposición a las situaciones históricas precedentes, donde el capital físico –dinero, máquinas, tierra, plantas de producción– era determinante para lograr competitividad, desarrollo económico y progreso social. En otras palabras, el proceso consistió en cambiar de sociedades agrarias o industriales a sociedades post-industriales, en donde el paradigma de producción cambió totalmente.

En los inicios del siglo XX, el modelo con que la sociedad producía y se consumía se llamó “taylorismo”, por cuanto predominó la especialización funcional y el pago del trabajo de acuerdo con su cantidad. Posteriormente, con la preeminencia de la economía de Estados Unidos, se impuso el modelo denominado “fordismo”, caracterizado por la producción en línea o producción en masa. Igualmente, el trabajo cambió: el operario estaba subordinado a la línea. Esta fase se correspondió con un consumo, igualmente, de masas, una mejora en la existencia de la sociedad, consolidación del “Estado del bienestar” y afianzamiento de la intervención estatal.

Al agotarse el “boom de posguerra”, jalonado por el fordismo, los proce-

sos productivos empezaron a cambiar y a configurarse nuevos modelos de gestión y de trabajo. Se desmontó paulatinamente el Estado del bienestar, y el Estado asumió diferentes prioridades. La producción de masas cedió ante la producción orientada a la demanda y el mundo del trabajo se vio precisado de nuevas competencias laborales y una progresiva “deslaborización”.

Hoy en el mundo se ha consolidado la economía terciaria o de servicios. Tal como lo advertía el Banco Mundial, en Colombia el sector de los servicios pasó de 47.6% del PIB en 1980 a 55% en 2000, un rubro donde predominan los servicios comunitarios, sociales y personales (14% del PIB), las ventas al detal (11%) y las telecomunicaciones (7%).⁹ Se ha dado un masivo desplazamiento de trabajadores por tecnologías asociadas al sector financiero, salud y educación. De contratos laborales estables, las empresas han pasado a servicios de “terceraje” o subcontratación.

Las características económicas de la sociedad del conocimiento pueden ilustrarse al estilo del Banco Mundial en un trabajo reciente:

Una economía basada en el conocimiento se fundamenta, primordialmente, en el uso de ideas más que en el de capacidad-

⁹ Banco Mundial, *La educación terciaria en Colombia. Preparando el terreno para su reforma*, Washington, 2003, p.133.

des físicas, así como en la aplicación de las tecnologías, más que en la transformación de materias primas o la explotación de mano de obra económica. El conocimiento se desarrolla y aplica de nuevas formas. Los ciclos de los productos son más cortos y la necesidad de innovación es cada vez más inminente. El comercio se expande por todo el mundo y exige una mayor competitividad de parte de los productores. La economía global del conocimiento está transformando los requisitos del mercado laboral a lo largo y ancho del orbe. Por otra parte, está imponiendo nuevas exigencias a los ciudadanos, que necesitan más habilidades y conocimientos para poder desempeñarse en su vida cotidiana”.¹⁰

Así entonces, el paradigma de globalización descrito anteriormente, ligado a la educación, se hace explícito en el surgimiento de una economía global basada en el conocimiento, el cual le ha conferido al aprendizaje un mayor “valor agregado” alrededor del mundo, ya que las ideas, los conocimientos y la experiencia, como fuentes del crecimiento económico y del desarrollo, junto con la aplicación de nuevas tecnologías, han traído importantes consecuencias en la manera como las personas aprenden y aplican sus conocimientos.

En el concepto de sociedad de la información subyacen cuatro pilares en que se apoya:¹¹

1. **Un régimen económico e institucional que regula e incentiva el uso del conocimiento actual y nuevo.** Las instituciones debilitan o posibilitan el avance de la sociedad del conocimiento. Al brindar protección a los derechos de propiedad, los derechos de autor, al disfrute de las invenciones y a los contratos entre empresas y personas, el Estado y la sociedad garantizan un entorno propicio.
2. **Una población con formación y habilidades que le permitan crear, compartir y utilizar el conocimiento.** Es decir, una adecuada dotación de capital humano es condición indispensable sin la que es imposible aprovechar la sociedad del conocimiento. Esto es, precisamente, el nicho social que se desea destacar en este trabajo: la universidad en Colombia y en el mundo pocas veces en el pasado había encontrado un entorno tan favorable para proyectar su misión. Es más, si hay alguna institución en la sociedad contemporánea que está valorada social y económicamente hablando es la universidad.
3. **Un sistema de innovación eficiente.** Permite a la sociedad recurrir al acervo de conocimiento mundial, asimilarlo, adaptarlo y a partir de allí crear nuevas tecnologías. La innovación en la sociedad del conocimiento debe ser construida y “endogenizada” en cada país o región. Los países no “obtienen casualmente” las innovaciones ni el progreso técnico: esto es resultado de un arduo pro-

¹⁰ Banco Mundial, *Aprendizaje permanente en la economía global del conocimiento. Desafío para los países en desarrollo*, Washington, Banco Mundial, 2003, p. XVIII.

¹¹ *Ibid.*, p. 8.

ceso de aprendizaje, que requiere de políticas públicas y apoyo de largo plazo al sector privado. La universidad debe tener en su mira contribuir significativamente con conocimiento nuevo al desarrollo del país, mediante el fortalecimiento de sus procesos investigativos.

- 4. Una infraestructura de información.** Facilita la comunicación, divulgación y procesamiento de la información en forma eficaz. Es decir, la sociedad del conocimiento tiene como uno de sus pilares esenciales “una sociedad de la información” basada en las características generales de las tecnologías de la información y las comunicaciones –TIC–.

De acuerdo con lo hasta aquí expresado, la sociedad del conocimiento que se está consolidando es el entorno mediato en el que las IES están inmersas. Ese marco general ofrece múltiples expectativas, amenazas y oportunidades. El aprovechamiento por parte de las instituciones universitarias de un entorno rico en posibilidades generará posibilidades para reducir la brecha que separa a Colombia de los países desarrollados.

2.1. Tecnología de información y comunicación

Por las características asociadas con la globalización, las TIC (Tecnologías de Información y Comunicaciones)

adquieren gran trascendencia, debido a que generan nuevas brechas provenientes de diferencias de conocimiento. En últimas, el acceso a la producción y distribución de conocimiento explica el crecimiento entre países, más allá de los factores tradicionales de tierra, trabajo y capital.

En ese orden de ideas, las TIC, como expresión de la globalización, permiten mayor efectividad en la búsqueda del conocimiento existente en cualquier lugar del mundo, una mejor comunicación de los conocimientos a partir del impulso a la competencia, la presencia significativa del sector privado y una regulación favorable a la inversión extranjera y al desarrollo de licencias de tecnología.

Al respecto, el Banco Mundial reconoce el conocimiento como un bien público que requiere de la intervención pública para su generación y transmisión. Como consecuencia, las nuevas tecnologías basadas en la información exigen una mayor capacidad para difundir, interpretar y aplicar los conocimientos. El organismo internacional menciona, adicionalmente, que se necesitan instituciones más sólidas de investigación y educación terciaria, para poder competir en la generación de nuevos conocimientos, y en tal sentido los programas de estudio se deben acomodar mejor a lo que soliciten los estudiantes y a las demandas del cambio tecnológico.¹²

¹² Banco Mundial, *El conocimiento al servicio del desarrollo*, Barcelona, Ediciones Mundiprensa, 1999, pp. 42-43.

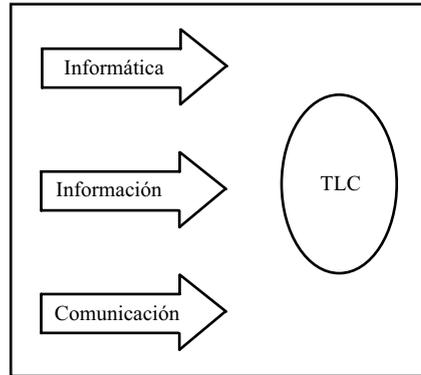
Pese al auge vertiginoso de las TIC en el mundo actual, su acceso es limitado debido a problemas relacionados con el desarrollo económico, pero fundamentalmente con las transformaciones culturales que implica un cambio tecnológico en términos educativos. Por un lado, se necesita una transformación educativa para mejorar la capacidad para aprender e interpretar la información, y, de otra parte, se hace indispensable que se utilicen las TIC para mejorar la calidad de la educación superior.

Por supuesto, las implicaciones para las IES son grandes, ya que el desarrollo de las TIC coloca como reto el desarrollo simultáneo de tecnologías de emisión y difusión de información, con tecnologías de comunicación. Al respecto, la CEPAL se ha pronunciado del siguiente modo:

Las TIC son algo más que informática y computadoras, puesto que no funcionan como sistemas aislados, sino en conexión con otras, mediante una red. También son algo más que tecnología de emisión y difusión, puesto que no sólo dan cuenta de la divulgación de la información, sino que además permiten una comunicación interactiva. El actual proceso de “convergencia de TIC” –es decir, la fusión de las tecnologías de información y divulgación, las tecnologías de la comunicación y las soluciones informáticas– tiende a la convergencia de tres

caminos tecnológicos, separados en un único sistema”¹³.

El gráfico a continuación muestra la convergencia descrita anteriormente.



Fuente: CEPAL, *Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y el Caribe*, Bogotá, Alfaomega, 2003.

GRÁFICO 2. Convergencia de tecnologías de información y comunicación

Las TIC son la base de la llamada sociedad de la información. En ellas convergen, entre otras, redes computacionales, terminales de celulares, almacenamiento remoto en red, programas multimedia, desarrollo de software y hardware. Su aplicación en diferentes sectores sociales y el advenimiento de una economía digital en donde es un hecho el desarrollo del *e-learning* y la *e-economía*.

¹³ CEPAL, *Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y el Caribe*, Bogotá, Alfaomega, 2003. p.3.

Si bien gran parte de la tecnología disponible se consigue por vía de inversiones nacionales o extranjeras, se requiere que el Estado regule y legisle para evitar cuellos de botella, y propicie reglas de juego estables y respetadas para los agentes involucrados en la sociedad de la información.

En este caso, la universidad colombiana puede aportar, de manera significativa, al fortalecimiento del país en la sociedad de la información. Es claro que si bien las instituciones universitarias han hecho esfuerzos en adquirir TIC y aplicarlas a su accionar misional, se requiere ir más allá. Se requiere pasar de tomar las TIC como medio, a tomarlas como un fin, sin el cual no es posible pensar – como se explicó antes– la sociedad del conocimiento.

En Colombia, ASCUN (Asociación Colombiana de Universidades) ha generado como política de educación superior la adecuación y modernización de los recursos técnicos y de información, para apoyar los procesos formativos y la investigación, y fomentar la incorporación de tecnologías de información y comunicaciones (TIC) en la educación superior.

Algunas de las estrategias de desarrollo convergen en el fortalecimiento de la infraestructura de bibliotecas, laboratorios y talleres. De igual manera, se promoverán planes de inversión en TIC y se propiciarán alianzas entre los gobiernos nacio-

nal y territorial, las empresas y las IES, para aprovechar la infraestructura tecnológica que se desarrolle.

2.2. Educación virtual

Como consecuencia del desarrollo de las TIC en el mundo, hoy día son comunes los términos de educación abierta, educación a distancia, universidad virtual, cursos virtuales, entre otros.

Impulsados por procesos relacionados con el desarrollo de la ciencia y tecnología, la producción de nuevos conocimientos, la urgencia de aumentar la cobertura y la necesidad de modernizar el desarrollo académico, se acoge el concepto de educación virtual como “aquella que no se lleva a cabo en un lugar predeterminado, donde las tecnologías tales como los sistemas satelitales, Internet, los multimedia y la televisión interactiva, entre otros, se han potencializado, rebasando el entorno escolar tradicional, favoreciendo el conocimiento y la apropiación de contenidos, experiencias y procesos pedagógicos-comunicacionales”.¹⁴

¹⁴ Ávila, Patricia; Bosco, Martha Diana, *Ambientes virtuales de aprendizaje. Una nueva experiencia*, 20th International Council for Open and Distance Education, Dusseldorf, Alemania, 1-5 abril, 2001. Citado por: Segovia, Hasblady, *Conceptuación de la educación virtual*.

Como aspectos importantes de la educación virtual se destacan el soporte que ofrece para la flexibilización curricular y el afianzamiento del sistema de créditos; su posibilidad de acceso a regiones geográficamente difíciles; sus múltiples oportunidades para acceder a investigación de punta, de carácter global, y el favorecimiento del aprendizaje autónomo.

Las experiencias a nivel mundial reflejan un avance significativo de la educación virtual. La mayoría de universidades prestigiosas del mundo tienen programas de esta modalidad, siendo las más reconocidas las de MIT, Universitat Oberta de Catalunya, Cepade, Universidad a Distancia ITESM, entre otras.

En el caso colombiano, las principales dificultades identificadas en el proceso de implementación de las TIC son, entre otras:¹⁵

- Débil infraestructura tecnológica.
- Falta de apoyo institucional y ausencia de políticas nacionales sobre derechos de autor, por ejemplo.
- Resistencia al cambio por parte de profesores y alumnos.
- La mayoría de las experiencias se han construido desde unidades

técnicas y tecnológicas, con escasa participación de las unidades académicas.

De lo anterior se desprenden algunos retos para las IES, que se pueden enunciar así:

- Conformar grupos interdisciplinarios que identifiquen las formas de articulación de la virtualidad con el desarrollo de currículos.
- Diseñar políticas de apoyo al desarrollo de nuevas tecnologías.
- Desarrollar equipos de profesores con tiempo y dedicación.
- Diseñar e implementar software educativo que soporte la modernización académica.
- Propiciar alianzas estratégicas con otras instituciones de otros países.
- Apoyar los procesos en el desarrollo de la “Agenda de Conectividad” colombiana.
- Entender que a todo proceso de virtualización educativa lo soporta un modelo pedagógico, con teorías que lo explican.

2.3. Penetración de Internet

La penetración de Internet se ha convertido en un indicador fundamental de la globalización y del acceso a nuevas tecnologías de información y comunicación. En Colombia, campañas como “Computadores para educar” han tenido un gran impacto, puesto

¹⁵ ICFES, *La educación superior y la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación*, tercera versión cátedra ICFES, Agustín Nieto Caballero, Bogotá, octubre 11 de 2002, p.5.

que posibilitan el acceso a Internet de los grupos sociales más pobres, a través de la instalación de equipos de computación en las instituciones educativas de escasos recursos.

Pese a que todavía falta mucho, el número de usuarios de Internet ha venido en aumento; en el año 2003, el incremento fue del 25% frente al 2002, con un total de usuarios de 1.982.000.¹⁶

De las personas que se conectan a Internet, el 45% lo hacen desde la casa y el 27% desde un café Internet. Todos los días el 33% y 2 o 3 veces a la semana el 33%.

A su vez, el 52% usa Internet para buscar información y el 36% para revisar el correo electrónico.

3. DESARROLLO ECONÓMICO Y EDUCACIÓN SUPERIOR

Teniendo como referente la globalización y su impacto en la sociedad del conocimiento, las disciplinas sociales, en general, reconocen la estrecha relación entre desarrollo económico y educación. Evidencias internacionales apuntan a cómo inversiones y programas de mejoramiento de la calidad educativa generan mayor calidad de vida y

grandes logros económicos; al respecto se mencionan como ejemplos el caso de los llamados tigres asiáticos y la inversión en capital humano en países de alta competitividad como Suecia, Canadá y Chile.

La economía de la educación es un campo de la teoría económica que ha venido consolidando logros teóricos y empíricos, desde su aparición a comienzos de los años sesenta.¹⁷ Hoy existe suficiente claridad sobre cómo están asociadas la educación y el desarrollo económico. Existe evidencia de que los países desarrollados son aquellos que, simultáneamente, exhiben mayores tasas de escolaridad, mayores niveles de inversión per cápita en investigación y más equidad en el acceso a los diferentes niveles del sistema. También disponen de universidades y diferentes centros de educación terciaria, con altos estándares académicos y administrativos. Es de destacar que la asociación entre educación y desarrollo también es considerada en los índices de desarrollo humano, puesto que éste es entendido como un índice compuesto, que integra resultados en ingreso per cápita, educación, salud y expectativa de vida.

Entre los teóricos del desarrollo, las teorías del capital humano han ocu-

¹⁶ Véase: *Encuesta CINTEL*, 2003.

¹⁷ Blaug, Mark, "¿Dónde estamos actualmente en la economía de la educación?", en: Oroval Planas, Esteve (Editor), *Economía de la educación*, Barcelona, Ariel, 1996.

pado un lugar destacado. En el caso que nos ocupa –la educación– se han determinado dos clases de rentabilidad: la privada y la pública. En la rentabilidad individual, la inversión en educación que realiza una familia se equipara con la inversión en cualquier otro activo, y por tanto es susceptible de ser medida con tasas internas de retorno sobre la inversión. En cálculos recientes para Colombia, el Banco Mundial¹⁸ estimó que en el decenio de los noventa la rentabilidad privada de la educación superior fue del 22% anual, tasa muy superior, por supuesto, a la de educación básica. Esta alta tasa de rentabilidad privada plantea el diseño de mecanismos para romper los cuellos de botella que tienen algunas familias para acceder a la educación terciaria. El establecimiento de créditos o becas parciales favorecería un mayor progreso social, que el profesional podría pagar con sus ingresos futuros.

En el caso de la rentabilidad social, ésta considera el impacto de asignar alternativamente recursos públicos al sostenimiento de las diferentes modalidades y niveles de la educación. Muchas estimaciones consideran que, desde el punto de vista social, el mayor impacto está en la educación básica, por el efecto distributivo que tiene, por los logros sociales y

por su naturaleza política. Según esto, organismos internacionales como el BID, Banco Mundial y CEPAL consideran que es más rentable para un país favorecer la educación básica, ya que tiene un mayor impacto en el crecimiento.

Comparando la asignación de recursos a la educación con los presupuestos anteriores se puede entender por qué el discurso de los economistas de la educación aconseja moderar la asignación hacia la educación superior y realizar más esfuerzos en primaria y secundaria. Aquí es preciso resaltar la importancia de la educación superior ofrecida por el sector privado: es vital para el progreso económico y social, por cuanto los recursos públicos no alcanzan a cubrir la totalidad de la demanda. Si se considera que la educación es un bien semipúblico, que dota al ser humano de competencias laborales y mejora su bienestar, es preciso que el Estado apoye e incentive al sector privado, para que fortalezca y genere educación terciaria de calidad, y ayude a cerrar la brecha de cobertura, en comparación con países de tamaño similar a Colombia.

En América Latina, los sistemas educativos adolecen de cuatro grandes problemas,¹⁹ que si se asumen a fondo y se resuelven se impactarían sin

¹⁸ Banco Mundial, *La educación terciaria en Colombia. Preparar el terreno para su reforma*, Washington, Banco Mundial, 2003, p. XXI.

¹⁹ Carlson, Beverly, “Educación y mercado del trabajo en América Latina frente a la globalización”, en: *Revista de la CEPAL*, Santiago de Chile, No.77, agosto 2002, p.124.

duda los niveles de bienestar de la población y el desarrollo económico:

1. Bajos niveles de escolaridad, comparados con países de similar características, en todas las modalidades educativas, debido a deficiencias en cobertura y a las altas tasas de deserción. Los niveles de cobertura en educación superior son bajos aún en estratos altos de la población y definitivamente bajos en los estratos pobres. En la medida en que la pirámide de retención se va achicando en cada nivel de formación, y grado escolar por grado, la posibilidad de que un estudiante llegue a la educación terciaria es baja. En Colombia se habla de tasas entre 12% y 16% de cobertura en educación superior.
2. Diferencias grandes en logros educativos, que acentúan grandes disparidades en ingresos y oportunidades de ascenso social. La educación, que requiere de inversiones durante 12 o más años de la vida de una persona, puede propiciar movilidad social y bienestar en capas bajas y medias de los países. Al contrario, cuando no se perciben logros asociados con mejores ingresos, ascenso social, recuperación de la inversión, empleo estable y bien remunerado, puede generarse desesperanza e inestabilidad en amplias capas de población.
3. La rentabilidad de la educación para quienes obtienen pocos gra-

dos de educación es baja, pero es alta para quienes obtienen titulación universitaria en pregrado y postgrado. Por ello es que, en épocas de recesión, los problemas se multiplican en un círculo vicioso: la gente no estudia porque no tiene ingresos, y por no tenerlos no puede avanzar en la pirámide educacional. Así se configura una exclusión permanente para capas vulnerables a las crisis económicas, que los gobiernos deberían tratar de evitar, focalizando recursos hacia todas las universidades, sin distinción, para garantizar la permanencia en el sistema de los estudiantes afectados.

4. La calidad de la educación está asociada con ingresos, procedencia geográfica y naturaleza de los centros educativos. A manera de ejemplo, los estudiantes de colegios privados en Colombia suelen tener mejor nutrición, generalmente no tienen que trabajar, pertenecen a hogares más educados, tienen acceso a mejores útiles y ayudas escolares y asisten a colegios con mejores instalaciones.²⁰

En general, la educación urbana es de mejor calidad que la rural, la educación privada tiene mejores indicadores que la pública y la educación en centros de alto nivel es costosa y,

²⁰ Núñez, Jairo; Steiner, Robert, *et. al.*, *Cuáles colegios ofrecen mejor educación en Colombia*, Bogotá, Universidad de los Andes, Documentos CEDE, abril de 2002, p.3.

por ello, inalcanzable para grupos de bajos ingresos.

3.1. Educación superior y crecimiento económico

El crecimiento económico se interpreta como una parte del desarrollo económico. Según la teoría del desarrollo es vital disminuir las desigualdades, mejorar la distribución del ingreso, abordar los problemas institucionales y analizar la influencia de la geografía económica para explicar el desarrollo entre países, regiones y localidades. Por su parte, al crecimiento le compete dar respuesta a lo que hay que hacer para incrementar el ingreso per cápita.

En lo que atañe a la asociación entre teoría económica y crecimiento, numerosas investigaciones explican la relación, basadas en un cierto desarrollo educativo –por países, estratos socioeconómicos y por nivel educativo–. Aunque existen muchas interpretaciones, debates y matices²¹ –poco entendibles para legos en el asunto– es posible sintetizar en algunos puntos las contribuciones de la educación superior al crecimiento económico:

1. La educación, la capacitación, el aprender-haciendo explican un alto porcentaje del crecimiento económico de los países. No basta únicamente con incrementar los niveles de capital en todas sus formas y la cantidad de mano de obra, sino que el cambio técnico propicia un incremento sinérgico de los mismos. En muchos trabajos hechos para Colombia se destaca cómo el escaso cambio técnico pudo haber abatido el crecimiento en algunos años.
2. Un grupo importante de analistas ha destacado la bondad de los incrementos marginales de años y niveles de estudio en el crecimiento. Los aumentos que superen la media de los países propician beneficios adicionales en crecimiento.
3. La educación, la edad y la distribución sectorial de la población pueden explicar un porcentaje importante de la diferencia de ingresos de un conjunto de países. Por eso, se pide hacer énfasis en dar más educación a los más jóvenes y mitigar la diferenciación socioeconómica de los estudiantes. Algunas naciones limitan el otorgamiento de becas a una edad tope del aspirante.
4. Existe mucha evidencia del aumento de la productividad sectorial originada en una mayor inversión en educación. Por ejemplo, se mira cómo India, un país con niveles extremos de pobreza, ha podido competir en la industria de software, mediante un esfuer-

²¹ Para una ampliación erudita del tema véase: Psacharopoulos, George, “La contribución de la educación al crecimiento económico: comparaciones internacionales”, en: Oroval Planas, Esteve (Editor), *Economía de la educación*, Barcelona, Ariel, 1996.

zo formativo de su capital humano. Igual sucede en Costa Rica, un país pequeño, con alta cobertura universitaria, que gracias a esto ha podido atraer inversiones estratégicas.

En la sociedad del conocimiento es posible que los países o regiones, mediante “saltos adelante”, puedan acortar el rezago frente a otros más avanzados. En todo caso, la mejor evidencia del impacto de la educación en la actividad económica de los países es la llamada “fuga de cerebros”, desde los países en desarrollo hacia los centros desarrollados. Sin que existan las instituciones, los puestos de trabajo o los incentivos para aprovechar los trabajadores con buenas calidades, los países pobres terminarán “subsidiando” a los más ricos, mediante la emigración de científicos y técnicos.

Pero no en todas las áreas la educación tendrá igual impacto económico y aliviará la desigualdad económica. Se requiere que la universidad colombiana revalore su oferta académica, orientándola hacia nuevos campos profesionales o hacia las disciplinas científicas en ciencias básicas y aplicadas. La globalización ha desatado campos nuevos en la financiación internacional, la economía, las nuevas estrategias comerciales, la transnacionalización de los procesos productivos, la ciencia ambiental, las TIC y muchos nuevos campos. En contravía, aún en Colombia es alta

la matrícula en disciplinas sociales y carreras tradicionales.

Muchos gremios empresariales se quejan de la imposibilidad de atraer inversión foránea por la carencia de personal calificado. En asociación con el sector productivo podrían las universidades colombianas crear alianzas estratégicas, para abrir nuevos horizontes formativos, investigativos y de gestión.

3.2. Proyecciones económicas para América Latina

El decenio de los ochenta se consideró la “década perdida” para el desarrollo de América Latina. Bajo el influjo del Consenso de Washington, en la primera mitad de los noventa, la región recuperó su tasa de crecimiento, estabilizó las variables macroeconómicas y se inició un proceso de redefinición de la inserción comercial en la globalización. Después de las crisis de los mercados asiáticos y ruso, Latinoamérica se vio afectada por la falta de financiación externa y la volatilidad de los flujos de capital.

Según la CEPAL,²² la situación de la educación ha seguido el mismo curso de la economía: aumento de

²² CEPAL, *Globalización y desarrollo*, Bogotá, Alfaomega, 2002.

inversión en épocas de crecimiento y recortes en épocas recesivas. En la medida en que la crisis resultó de grandes proporciones en Perú, Ecuador, Brasil, Argentina y Colombia, los logros en equidad y bienestar de la población se esfumaron, regresando a los niveles de hace quince años. La crisis propició el abandono de matriculados en educación superior de instituciones privadas –en mayor medida– y de instituciones estatales –en menor cantidad–, sin poder revertir esta situación ahora que la economía está creciendo.

Es de destacar que en los países del Cono Sur, donde en el pasado se habían logrado importantes niveles de cobertura en educación, se han mantenido los ciclos mencionados. Lo mismo ha pasado en México, Chile y Uruguay, que siguen manteniendo tasas altas, por encima del promedio latinoamericano.

Lo que ha cambiado es el entorno político. Con las crisis fiscales, los Estados han dejado de incrementar los aportes a la educación terciaria y han trasladado a las universidades estatales responsabilidades crecientes de autogeneración de recursos para su funcionamiento. En muchos casos también se ha limitado la posibilidad de que las universidades privadas accedan a recursos públicos. Este alejamiento del Estado como financiador principal de la educación

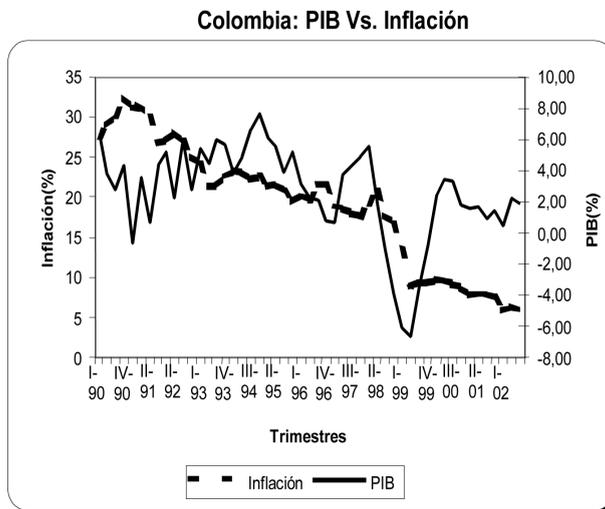
terciaria disipa en el tiempo muchas posibilidades de dinamizar el crecimiento de la cobertura y mayores inversiones en calidad.

3.2.1. Entorno económico

Después de la crisis económica de 1999, la economía colombiana continuó creciendo en tasas bajas, que ni siquiera alcanzaban al crecimiento de la población, razón por la que el ingreso per cápita siguió cayendo. Los resultados económicos de 2003 fijaron el crecimiento real en 3,6%, con probabilidades altas de que en 2006 sea superior, con lo que se empieza a quebrar la tendencia de bajo crecimiento, pero sin bases para pensar que prontamente se rebase el 4% anual del promedio histórico de largo plazo.

La inflación se ha mantenido en un dígito, con todas las expectativas de seguir así en años venideros. El índice de precios al consumidor fue de 6.5% en el 2003, con una proyección para el 2004 de 5,8% y de 5,6% en el 2005.²³ En el cuadro siguiente se notan los resultados del PIB –su caída y recuperación– y el descenso paulatino, asociado con la deflación originada por la crisis agudizada en 1999.

²³ Véase: “Nuevas proyecciones de 2004-2005”, en: *Revista Dinero*, edición 202, abril 2 de 2004, p.100.



Fuente: DANE

Un caso aparte es el dramático ascenso del desempleo, que una vez lograda su más alta cota no ha bajado en la misma magnitud. Todas las tendencias apuntan a que en los años inmediatamente venideros no bajará el desempleo, por cuanto el crecimiento del PIB esperado no será vigoroso. Así, se está llegando a un crecimiento que no crea empleos, convirtiéndose en un grave problema social, en el que se citan 9.5 millones de jóvenes sin empleo en América Latina, en 2003. Para corroborar lo anterior, existe una estimación de la OIT según la cual en 2003 había 185,9 millones de desempleados en busca de trabajo en el mundo. El mayor aumento correspondió a los jóvenes, y la tasa de desempleo juvenil en el mundo llegó a ser del 14,4%, o sea dos veces más

que el 6,2% de la tasa mundial de desempleo. Aunque el número de mujeres desempleadas mejoró ligerísimamente entre 2002 y 2003, las mujeres suelen figurar entre las categorías más afectadas por el desempleo.²⁴

En otras variables, las proyecciones apuntan a un regular desempeño. El déficit fiscal sigue siendo alto, el endeudamiento excesivo y el acceso a los mercados externos de crédito limitado. Los indicadores de pobreza seguirán sin mejoras destacadas.

Es de esperar que, frente a ese panorama, el margen de recursos adi-

²⁴ Organización Internacional del Trabajo (OIT), *Tendencias mundiales del empleo*, Ginebra, enero de 2004, p.11.

cionales para educación superior sea escaso. Por el contrario, ya se cambió la modalidad establecida en Ley 30 de 1992 para financiar las universidades estatales, y se les mantuvo congelado el 20% del presupuesto de 2004. No hay recursos nuevos para COLCIENCIAS ni para ICETEX, y se pretende forzar el aumento de cobertura en las estatales.

En Colombia actualmente se mantiene poca demanda ante muchos cupos de las universidades privadas y mucha demanda para escasos cupos en el sector estatal.²⁵ El inicio de la recuperación económica puede traer de regreso a las aulas a los ex estudiantes desertores del inmediato pasado y a nuevas capas de jóvenes, pero se requerirá de medidas adicionales por parte de los gobiernos nacionales y territoriales para generar nuevas alternativas de recursos financieros para la educación superior.

En Colombia los estratos bajos acceden en poco número a las universidades, no solamente por su costo, sino porque desde la educación básica traen falencias: baja calidad, bajo número de horas de escolaridad anual, falta de laboratorios y recursos pedagógicos, alta deserción, ausentismo profesoral y otros, que alejan a la ju-

ventud del acceso a las exigencias de una educación superior de calidad. Es evidente que para obtener resultados de calidad universitaria se debe actuar desde ya en la educación básica y media, para potenciar las competencias mínimas para cursar con provecho la educación superior.

Sobre ello, la OIT advierte que la disparidad en materia de educación entre las categorías de ingresos superiores va en aumento en la enseñanza secundaria y la ulterior; los gastos de educación han disminuido, debido a las presiones que pesan sobre los gastos públicos en los períodos de declive de la economía; en particular, ha aumentado sensiblemente el desempleo de quienes tienen un nivel de instrucción más alto; incitándolos en muchos casos a emigrar y acelerando con ello el éxodo de especialistas y profesionales de la región.²⁶

La financiación es un elemento crítico del sistema, por cuanto la fuente principal—el ICETEX—financia sólo parte de la matrícula, y lo hace con retraso y mediante exigencia de garantías imposibles para estudiantes y familias de estrato bajo. Igualmente, con alto desempleo y baja formación académica brindada por universidades de poca calidad, las familias eluden la contratación de préstamo, que prevén difíciles de pagar.

²⁵ Banco Mundial, *La educación terciaria en Colombia. Preparar el terreno para su reforma*, Washington, Banco Mundial, 2003, p. XXII.

²⁶ OIT, *Op. Cit* p. 14.

Frente al panorama descrito, le corresponde a la Universidad de la Sabana asumir creativamente el reto de mantener o expandir su cobertura, sin desmejora de la calidad, buscando apoyo del Estado, pero sobre todo del sector privado o en el exterior, para financiar proyectos nuevos de amplio impacto académico y social, mientras la recuperación económica permita atender nuevas demandas financiables con los recursos de matrículas.

3.2.2. ALCA y economía de los Estados Unidos

Los acuerdos comerciales de libre comercio multilateral, por ser formas de integración económica impulsadas en la época actual de globalización, constituyen oportunidades y evidentes amenazas en diferentes frentes.

En el plano de las oportunidades, los acuerdos de libre comercio garantizan estabilidad en las reglas de juego jurídicas, protección a la propiedad intelectual, defensa del ambiente y las normas de origen de los productos. De hecho, para Colombia, acceder al mayor mercado de consumo mundial abre puertas antes cerradas para nuestras exportaciones no tradicionales. Es innegable que, si Estados Unidos es nuestro primer mercado de exportación, una mayor integración con ellos estabiliza de forma permanente nuestras ventas.

Pero la otra cara de la moneda será el costo que se pagará al permitir

traer productos subsidiados por los Estados Unidos, como su producción de cereales o de acero.

Una amenaza evidente para la educación universitaria, que ya ha empezado a ventilarse, es la competencia de universidades extranjeras que podrían funcionar en Colombia, porque el ALCA posibilita que lo hagan, manteniendo las normas de sus países de origen; incluso abrir extensiones en Colombia, actuando con las normas de la institución extranjera. Podrían titular según los usos de su país. Esto drenaría, sin duda, parte de la demanda hacia esas universidades, por el atractivo de un título homologado u “original” de Estados Unidos. Otra ventaja para esas instituciones es que podrían emplear sus recursos tecnológicos sin invertir en Colombia y, por tanto, podrían funcionar con menores costos.

En caso de que el ALCA concluya según lo planeado, es de esperar que reconfigure el sector productivo nacional y las necesidades de formación avanzada cambien. Motivo importante para que las instituciones terciarias enfoquen su trabajo, como consecuencia.

4. A MANERA DE CONCLUSIONES

A continuación se enuncian las principales conclusiones que se derivan del contexto de la educación superior en el mundo:

1. Es estéril discutir sobre la conveniencia o no de la globalización para las IES. Aún cuando ella como proceso multidimensional tiene muchos aspectos por ajustar, se debe asumir como el microentorno en el que actúan las IES, a nivel mundial.
2. La mejora de la sociedad en general y de la calidad de vida en particular, en todas sus múltiples dimensiones, se convierte en la razón de ser de las IES. Como consecuencia, la responsabilidad social de las entidades de educación superior se debe centrar en disminuir sus problemas y afianzar sus potencialidades. Esto conlleva a la ampliación de los *stakeholders* (grupos de interés), que influyen y comparten el control exterior sobre las IES.
3. El entorno actual reclama el conocimiento como su principal factor de desarrollo. En tal sentido, la inserción de la educación en la sociedad del conocimiento debe ser una prioridad presente y futura de las IES.
4. El impulso a las TIC es una consecuencia del avance de la sociedad del conocimiento, y por ende su desarrollo, además de vertiginoso, va a transformar el desarrollo académico de las IES.
5. La educación superior se hace cada vez más difícil para los sectores más pobres. De acuerdo con esto, es necesario aumentar la cobertura, favorecer el acceso a la población más necesitada, pero sobre todo incrementar la matrícula sin perder la calidad.
6. En este orden de ideas, adquirirán gran importancia los servicios sociales, financieros, comunitarios y las telecomunicaciones.
7. Especialmente el desempleo juvenil y el femenino tienden a crecer. Por tanto, un reto de las IES es cómo formar para la inserción laboral y la creación de riqueza.
8. La penetración de Internet como indicador de la globalización se afianzará. De acuerdo con esto, la generación de infraestructura tecnológica para el acceso a Internet revitalizará la educación virtual y el desarrollo de las TIC.
9. El contexto de la globalización incrementará el riesgo en los procesos de toma de decisiones en la dirección de las IES. Por un lado, las asimetrías de información serán más amplias y, por otro, la incertidumbre hará perentorio disminuir el riesgo.
10. La importancia creciente del conocimiento otorgará a la investigación un papel protagónico en la producción, divulgación y utilización del conocimiento generado en las IES.
11. La irrupción del ALCA y la próxima negociación del TLC posibilitarán la presencia de programas e instituciones de universidades extranjeras, que se volverán competidoras directas de las nacionales. De otra parte, plantea el reto a las IES para exportar sus servicios educativos.

12. Ante la proliferación de IES en el país, la innovación se convierte en factor diferenciador determinante.
13. Las buenas proyecciones económicas de los años venideros, tanto en Colombia como en América Latina, encabezados por un crecimiento del PIB superior al 3.6%, generan un ambiente económico positivo para las IES.

BIBLIOGRAFÍA

- Asmar Amador, María Patricia, “Problemas, retos y algunas propuestas de solución para la educación superior en Colombia”, en: *Memorias Seminario Latinoamericano sobre Educación Superior. Análisis y Perspectivas*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2001.
- Banco Mundial, *La educación terciaria en Colombia. Preparar el terreno para su reforma*, Washington, Banco Mundial, 2003.
- Banco Mundial, *Aprendizaje permanente en la economía global del conocimiento. Desafío para los países en desarrollo*, Washington, Banco Mundial, 2003.
- _____, *Construir sociedades de conocimiento: nuevos desafíos para la educación terciaria*, Washington, Banco Mundial, 2003.
- _____, *El conocimiento al servicio del desarrollo*, Barcelona, Mundi-prensa, 1999.
- Blaug, Mark, “¿Dónde estamos actualmente en la economía de la educación?”, en: Oroval Planas, Esteve (editor), *Economía de la educación*, Barcelona, Ariel, 1996.
- Burbano López, Galo, “Aspectos académicos de la educación superior en América Latina”, en: *Memorias Seminario Latinoamericano sobre Educación Superior. Análisis y Perspectivas*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2001.
- Carlson, Beverly, “Educación y mercado del trabajo en América Latina frente a la globalización”, en: *Revista de la CEPAL*, Santiago de Chile, No.77, agosto 2002.
- CEPAL, *Globalización y desarrollo*, Bogotá, Alfaomega, 2002.
- _____, *Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y el Caribe*, Bogotá, Alfaomega, 2003.
- Claro, Francisco, “Aspectos académicos de la educación superior en América Latina”, en: *Memorias Seminario Latinoamericano sobre Educación Superior. Análisis y Perspectivas*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2001.
- Díaz Barriga, Ángel, “La educación superior en América Latina”, en: *Memorias Seminario Latinoamericano sobre Educación Superior. Análisis y Perspectivas*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2001.

- Drucker, Peter, *La gerencia en la sociedad futura*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2002.
- Misas Arango, Gabriel, “Aspectos económicos de la educación superior en América Latina”, en: *Memorias Seminario Latinoamericano sobre Educación Superior. Análisis y Perspectivas*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2001.
- Núñez, Jairo; Steiner, Roberto *et. al.* *Cuáles colegios ofrecen mejor educación en Colombia*, Bogotá, Universidad de los Andes, Documentos CEDE, abril de 2002.
- OIT, *Tendencias mundiales del empleo*, Ginebra, enero de 2004.
- Orozco Silva, Luís Enrique, “Aspectos sociopolíticos de la educación superior en Colombia”, en: *Memorias Seminario Latinoamericano sobre Educación Superior. Análisis y Perspectivas*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2001.
- Pérez, Carlota, “Cambio tecnológico y oportunidades de desarrollo como blanco móvil”, en: *Revista de la CEPAL*, Santiago de Chile, No.75, diciembre 2001.
- Psacharopoulos, George, “La contribución de la educación al crecimiento económico: comparaciones internacionales”, en: Oroval Planas, Esteve (Editor), *Economía de la educación*, Barcelona, Ariel, 1996.
- Santos, Boaventura De Souza, “De la idea de universidad a la universidad de ideas”, en: Santos, Boaventura De Souza, *De la mano de Alicia. Lo social y lo político en la posmodernidad*, Bogotá, Ediciones Uniandes, 1998.
- Sarmiento, Alfredo, “Tensiones entre lo público y lo privado, lo legal y lo legítimo, lo global y lo nacional”, en: *Memorias Seminario Latinoamericano sobre Educación Superior. Análisis y Perspectivas*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2001.
- Tiramonti, Guillermina, “La universidad en América Latina”, en: *Memorias Seminario Latinoamericano sobre Educación Superior. Análisis y Perspectivas*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2001. &

¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?*

Luis Fernando Restrepo Puerta**
Hugo Alberto Rivera***

Presentado: febrero de 2005. Aprobado marzo de 2005

RESUMEN

Cómo lograr que las empresas presenten un desempeño superior de forma permanente es una de las grandes preocupaciones de todos aquellos que se encuentran al frente de una empresa de cualquier tipo y en cualquier país. Preocupaciones originadas en parte por las presiones provenientes de los accionistas, quienes año tras año esperan mejores resultados, sus expectativas aumentan y al revisar la realidad de sus empresas se encuentran ante la realidad de los rendimientos decrecientes. Ante esas exigencias, la empresa puede caer en la trampa de la convergencia estratégica: situación en la que un grupo de empresas de un sector estratégico¹ desarrollan actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas, llevando al sector a procesos de morbilidad o a una perdurabilidad fundamentada en resultados financieros mediocres. Si desea obtener mayor información sobre cómo realizar un análisis en un sector estratégico consulte a Restrepo (2004) y Restrepo y Rivera (2005).

Palabras clave: perdurabilidad, convergencia, estrategia.

ABSTRACT

The perdurability is a subject of investigation on the part of the academy of the administration, result of an investigation in different strategic sectors in Colombia concludes that lasting it is that company that through the time presents superior financial results, adapts his handling to the intensity of the forces of the market, it focuses in operated spaces and it productively does not do a study detailed of his competitors, designing and executing the value chain. It's also

* Propuesta presentada y aprobada por el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA) 2005.

** Ingeniero MSc. Decano de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: lrestrep@urosario.edu.co.

*** Economista empresarial MBA, profesor investigador de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: hurivera@urosario.edu.co.

¹ Es un subsector dentro de la clasificación CIU, constituido por empresas que rivalizan de forma directa y cuya rivalidad se encuentra limitada y afectada por las fuerzas del mercado (proveedores, compradores, bienes sustitutos o complementarios que los afectan, y el nivel de rivalidad presente).

that that obtains conductive performances to morbiles states that make difficult their profitable growth and that can arrive at "tanáticos" states. Paper presents the denominated pathology strategic Convergence: situation in which a group of companies to the interior of a strategic sector develops to similar activities and similar strategic reflections, taking to the sector to processes of morbidity or to a perdurable based on mediocre financial results. If it wishes to obtain greater data as to make an analysis in a strategic sector it consults to Restrepo (2004) and Restrepo and Rivera (2005).

Key Words: *Perdurability, Convergence, Strategy,*

La perdurabilidad es tema de preocupación permanente en la academia administrativa. Ejemplos de compañías con muchos años son frecuentemente mencionados: Kongo Jumi, empresa japonesa que ha participado en la construcción de edificios famosos, fundada en el año 578 por el príncipe Shotoku; José Cuervo, compañía mexicana fundada en 1795 en Jalisco; Dupont, en los Estados Unidos, fundada en 1802; Siemens en Alemania, en 1847. ¿Todas estas son empresas perdurables con resultados superiores? O son perdurables con problemas de morbilidad.

En el presente artículo el lector encontrará información sobre la convergencia estratégica, una de las causas por las que las empresas no obtienen desempeño superior y que puede llevarlas a hacinamientos conducentes a estados de morbilidad y, quizás, a la mortalidad; así mismo se resuelven incógnitas cómo: ¿quiénes han trabajado el concepto? ¿Existe una metodología que permita evaluar la convergencia? ¿Por qué las organizaciones llegan a converger? ¿Cuáles son los efectos de la convergencia?

¿Existe algún beneficiado con este fenómeno? ¿Cuál es el mecanismo para resolver esta anomalía?

El proyecto de investigación sobre estrategia del Grupo de Investigación en Perdurabilidad de la Universidad del Rosario ha desarrollado avances sobre el tema de la perdurabilidad. El documento aquí presentado hace parte de una serie de avances ya socializados, como es el caso del documento de Rivera (2004), Restrepo (2004) y Restrepo y Rivera (2005). Esperamos seguir presentando nuevos hallazgos y dar cierre al proyecto con el libro denominado *Análisis estructural de sectores estratégicos*.

1. LOS CUESTIONAMIENTOS

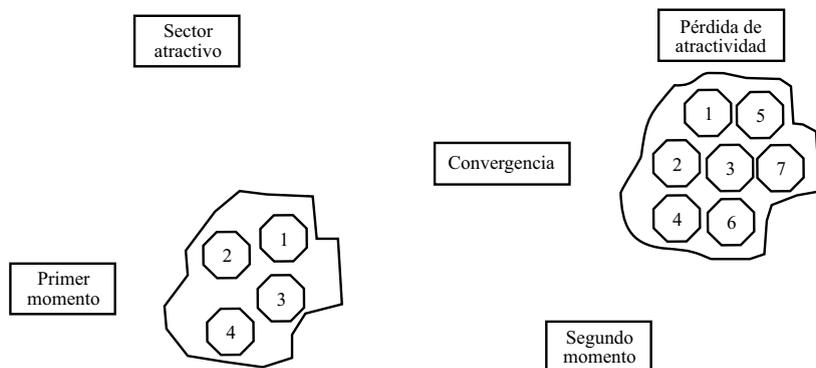
1.1. ¿Qué es la convergencia estratégica?

Convergir se define como "[...] 1) la actitud de dirigirse a unirse en un pun-

¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?

to. 2) Concurrir al mismo fin” (DRAE, 2001, p. 647). Para Nattermann (2003), la convergencia estratégica se da cuando un grupo de empresas terminan desarrollando actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas.

Los conceptos de “convergencia/divergencia”, o dicho en términos claros, “imitación/diferenciación”, son aquellos: a través de los que un sector que se encuentra en una situación envidiable² puede ver deteriorados sus niveles de utilidad, por encontrarse en una convergencia, o ver organizaciones que obtienen un desempeño superior por realizar actividades únicas y difícilmente imitables.



La situación presentada tiene un efecto en el mercado y es atraer

1.2. ¿De qué forma se presenta la convergencia?

Al observar el gráfico 1 nos damos cuenta de cómo, en un primer momento, un sector estratégico (conformado por cuatro compañías) presenta las siguientes características: a) satisfacer las necesidades básicas de los clientes de forma similar, b) ofrecer variedades de productos similares, c) existencia de competidores directos y d) utilización de canales de distribución similares; además, e) se presenta una rentabilidad en aumento.

² Los autores definen “envidiable” como la capacidad de contar con superávit de utilidades o, en otras palabras, la obtención de una rentabilidad por encima del promedio del sector. Utilidad que se mide a través del tercer cuartil o percentil setenta y cinco (75).

nuevos rivales. Para el caso particular que presentamos ingresan tres nuevos competidores, los cuales compiten desarrollando actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas, lo que conduce a una competencia basada en precios, y el efecto es una erosión de la rentabilidad en el tiempo.

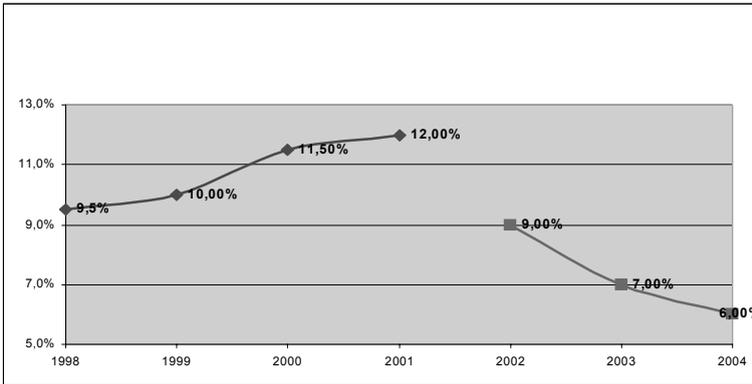


GRÁFICO 1. La atractividad sectorial: generador de erosión de la rentabilidad

1.3. ¿Por qué se da la convergencia?

La convergencia estratégica es efecto de imitar. Para la Real Academia Española imitar es “[...] hacer o esforzarse por hacer algo lo mismo que otro, o según el estilo de otro” (DRAE, 2001, p. 1281). El proceso de imitación se presenta en el momento en el que las empresas se encuentran en sectores estratégicos con un grado de hacinamiento alto, dentro de los que “[...] las prácticas gerenciales, orientadas por la referenciación competitiva, amortiguan la creatividad y aceleran la ruta hacia las bajas tasas de rentabilidad” (Restrepo, 2004a, p. 14).

1.4. ¿Para qué sirve un análisis de convergencia?

Un análisis de convergencia permite tomar decisiones estratégicas en

los sectores estratégicos. Además, tener claridad sobre quiénes de nuestros competidores utilizan la imitación como herramienta de gestión permite a las compañías enfocarse hacia espacios de mercado no explotados (manchas blancas), reorientar las actividades o continuar actuando de la forma como lo vienen haciendo.

1.5. ¿Existe alguna forma de medir la convergencia?

Un análisis de convergencia permite identificar el grado de imitación en el que un sector estratégico se encuentra, y, a partir de esta información, tomar decisiones que permitan a una organización evitar caer en una erosión de la rentabilidad. Para medir la diferenciación estratégica es necesario evaluar numéricamente las “características” de sus productos.

La valoración debe hacerse en diferentes pasos:

Paso 1. Análisis de categorías

Se realiza un análisis del precio, atributos físicos inherentes al producto, entorno en el que se comercializa, segmentos de clientes hacia los que apunta la compañía, canales que emplea, publicidad, localización de sus actividades.

Paso 2. Generar esquema bidimensional

Se construye un esquema bidimensional que relacione las características del producto con el precio. Es necesario hacer un cruce de cada una de las categorías mencionadas en el paso 1; el resultado del análisis es la identificación de preferencias del cliente en materia de características de producto/precio.

Paso 3. Calcular un índice de características de producto/precio

Utilizando el número de preferencias del cliente, para cada característica de producto se emplean estos datos, con el fin de calcular un índice de características de producto/precio para las compañías que se encuentran en proceso de comparación. El resultado del proceso nos indica que a mayor valor del índice, mayor número de ca-

racterísticas de producto deseables que ofrece la compañía a un precio dado. ¿Qué nos indica el índice? El índice individual describe la posición en el terreno estratégico respecto de sus competidores. “[...] La variación entre los índices individuales de las compañías, que permite ver el grado de diferenciación existente en la industria, genera el índice de diferenciación estratégica (*Strategic Differentiation Index*)” (Nattermann, 2000a, p. 8).

Cuando una compañía presenta un alto índice individual demuestra que ha sabido diferenciarse de sus competidores; pero el valor del SDI (*Strategic Differentiation Index*) de la industria, en un momento determinado, resulta de escaso interés. Lo que importa para establecer si se produjo el fenómeno de aglomeración es el cambio registrado durante un período prolongado, o simplemente en el curso del ciclo de una industria. Una aguda declinación del SDI demuestra que los gerentes están involucrados en la convergencia estratégica. El gráfico 2 muestra cómo un sector que en un comienzo está conformado por cuatro compañías presenta una rentabilidad creciente en los últimos años. Esta atractividad, mirada desde la óptica de los resultados financieros, atrae inversionistas, y el sector llega al hacinamiento, como consecuencia de la falta de diferenciación estratégica.

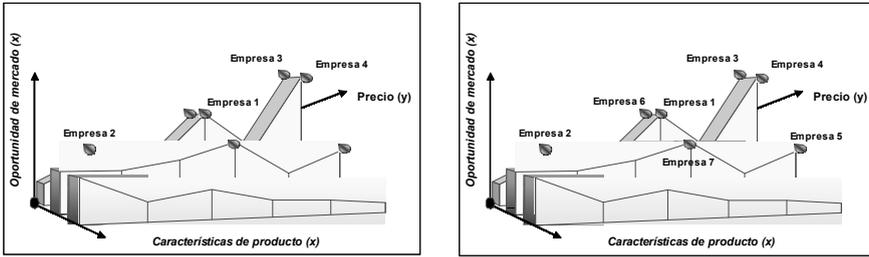


Gráfico construido tomando como base “The Best Practice Does Not Equal Best Strategy”.

GRÁFICO 2. El terreno estratégico

En el gráfico 3 (Nattermann 2000, p. 5) se observa cómo la industria de la telefonía celular en Alemania, debido a la convergencia estratégi-

ca, presentó un desgaste en los márgenes de rentabilidad a partir del año 1995; a la par, el SDI presentó una disminución.

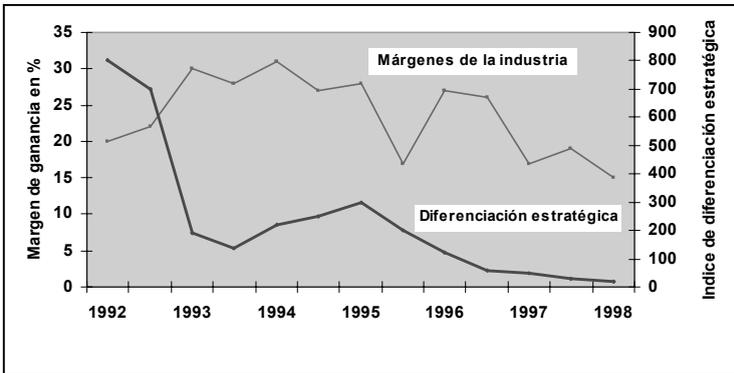


Gráfico construido tomando como base el documento “The Best Practice Does Not Equal Best Strategy”.

GRÁFICO 3. Índice de diferenciación estratégica y márgenes de la industria de telefonía inalámbrica alemana

1.6. ¿Por qué las empresas convergen?

Se puede llegar a la convergencia no por voluntad propia sino por necesidad; es el caso de las empresas que buscando desempeño superior se dejan llevar por el instinto a moverse colectivamente e implementar las mejores prácticas. Este acto continúa en el sector estratégico hasta que alguna de esas compañías obtiene mayores rendimientos que el resto. Las empresas se ven obligadas a asemejar los resultados de sus competidores, aún cuando tengan claro que se encuentran sacrificando valor y que, a largo plazo, no es la mejor alternativa, y justifican sus acciones sobre la idea de que los analistas bursátiles comparan los resultados de una empresa con los de sus

pares y no con los niveles absolutos de ganancias de todas las industrias.

2. CONSECUENCIAS DE LA CONVERGENCIA ESTRATÉGICA

En el momento en el que el sector estratégico se encuentra en convergencia, los productos y servicios que hacen parte de él se convierten en *commodities* (indiferenciados), y los márgenes comienzan a presentar una erosión en el tiempo; mientras, las demás compañías se encuentran compitiendo por segmentos de clientes y recursos cada vez más pequeños. El gráfico 4 permite identificar las causas por las que se llega a la convergencia y las consecuencias de estar en un sector que tiene esta “patología”.



GRÁFICO 4. Causas y consecuencias de la convergencia estratégica

A continuación se presenta la nube de pensamiento³ sobre el problema de la convergencia estratégica. El gráfico 5 nos permite identificar cómo

la meta de las organizaciones es generar dinero y, siendo más explícitos, presentar crecimiento rentable.

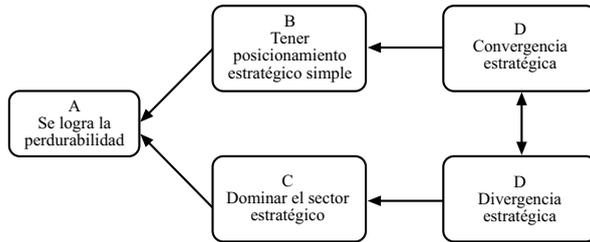


GRÁFICO 5. Nube de pensamiento sobre el problema de la convergencia

2.1. Lectura de la nube

Para lograr la perdurabilidad⁴ (A) es necesario que una empresa logre un posicionamiento estratégico simple (B), lo que le implica convergir (imitar al líder) (D). Por otro lado, para presentar desempeño superior (A) es

necesario dominar el sector estratégico (C), y para lograrlo se requiere de divergencia estratégica (D’); existe por tanto un conflicto crónico: es imposible que exista convergencia estratégica (D) y divergencia estratégica (D’), un efecto deseable no puede ser a la vez indeseable.

De la misma forma, podemos decir que se llega a la convergencia estratégica en una empresa por buscar posicionamiento estratégico simple. Otra empresa busca la divergencia estratégica para dominar el sector estratégico. Al tener un posicionamiento estratégico simple y dominar el sector estratégico se logra un desempeño superior.

Existen otras razones que inducen a la convergencia, entre ellas encontramos: a) búsqueda de legitimidad; b) temor a correr riesgos, encontrarse en un entorno incierto o desconocido; c) por manejar información

³ La nube de pensamiento es una herramienta propuesta en la “teoría de restricciones”, para identificar un conflicto y el área de mejora.

⁴ El Grupo de Investigación en Perdurabilidad de la Universidad del Rosario ha definido “perdurable” como aquella empresa que, a través del tiempo, presenta resultados financieros superiores, adecua su manejo a la intensidad de las fuerzas del mercado, se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es también aquella que obtiene desempeños conducentes a estados moribiles, que dificultan su crecimiento rentable y que pueden llegar a estados tanáticos.

imperfecta, por la necesidad de obtener altos niveles de rentabilidad, d) incapacidad de generar procesos de innovación en sus organizaciones, e) tener resistencia al cambio, asumir una actitud pasiva.

Al presentarse una de las causas anteriores, el sector comienza a tener una erosión de sus utilidades; esta erosión se lleva a cabo a través de dos procesos: el primero ocurre con el incremento en número de competidores, y posteriormente se presenta el incremento de oferta.

En el momento en que las empresas caen en la trampa de compararse con el mejor del sector, tratando de ocupar el lugar que, en el terreno estratégico, consiguió el competidor más exitoso, sin reparar en los enormes riesgos que implica perder diferenciación, como consecuencia de ello, los márgenes de ganancia caen abruptamente. Por desgracia, congregarse en torno a las estrategias de la compañía más exitosa destruye el valor: rápidamente las utilidades obtenidas por el líder del mercado se dividirán entre el grupo de compañías que convergen.

3. RAZONES ESTRATÉGICAS Y ECONÓMICAS DE LA CONVERGENCIA

Para explicar el fenómeno de la convergencia estratégica es necesario analizar la situación desde la óptica

económica y estratégica. La economía aborda el tema del equilibrio y la estrategia el concepto de innovación. Realicemos una primera aproximación a lo económico, apoyados en Adam Smith, quien en su libro *La riqueza de las naciones* se refería al equilibrio económico, hacía relación a la figura de la mano invisible y mencionaba cómo aquellas presiones del mercado dirigen ciertas actividades “egoístas” de las personas, como si estuvieran controladas por una mano invisible. La mano invisible transforma los motivos privados, egoístas, en un comportamiento público, orientado hacia la sociedad.

¿Cuáles son los efectos del equilibrio económico en una economía globalizada? ¿Quiénes se ven beneficiados por estos efectos? ¿De qué forma encaja este concepto de la mano invisible en la situación actual de muchos países latinoamericanos y la relación con la convergencia estratégica?

Los gobiernos, en diferentes escenarios, promulgan la necesidad de atraer inversionistas y requieren que el sector sea atractivo para conseguirlo; de lo contrario, sus esfuerzos se verían truncados. Una de las formas más utilizadas para considerar un sector atractivo se mide por la existencia de utilidades de forma permanente, a través del tiempo, o por la alta rentabilidad que el negocio genere.

No obstante, no nos hemos detenido a pensar si para aquellos que han permanecido en los sectores por años, y tal vez décadas, es atractivo y ventajoso que el sector se convierta en un “campo de cultivo” para la llegada de nuevos competidores, y, más aún, no se evalúa si ellos se encuentran preparados para enfrentar a los nuevos rivales.

Aun cuando la existencia de utilidades en los diferentes sectores económicos no es permanente, existen algunas condiciones que, inevitablemente, conducen a un desgaste de las mismas; para que se presente esta situación no se ha definido un período exacto, pueden ser pocos meses o muchos años.

A continuación se mencionan dos mecanismos a través de los cuales las utilidades se ven desgastadas o erosionadas en el tiempo. De la misma forma, se realizará un análisis de cómo la velocidad de desgaste depende de la modalidad de convergencia utilizada.

3.1. Primer mecanismo: el ingreso de nuevos participantes al sector

¿Qué tan benéfico es para un sector, en el corto plazo, ser considerado atractivo? Algunos podrían considerar que sería muy favorable

contar con altos niveles de utilidades,⁵ las cuales convierten al sector en fuente de entrada de nuevos inversionistas. Sin embargo, el efecto a corto plazo no es tan benéfico, debido a que, al presentarse utilidades en el sector, la llegada de nuevos inversionistas se hace inevitable, y estos nuevos competidores erosionan las utilidades y afectan a los participantes que allí se encuentran.

¿Cuál es la razón para decirlo? En una explicación económica podríamos observar cómo, al comienzo, el sector se encuentra en una situación de equilibrio en la que existe una oferta (O), una demanda (D) y un precio de equilibrio (P) (ver gráfico 6). Al percibir las utilidades del sector, los inversionistas, atraídos por esta situación, incursionan en el mismo, generando una modificación de la oferta (ver gráfico 6), dándose un desplazamiento hacia la derecha (O') de la curva de oferta. La incursión de nuevos rivales –atraídos por los niveles de rentabilidad y por los altos niveles de utilidades– incrementa la producción hasta Q', y si este ingreso de nuevos competidores se da con productos sin diferencias a los existentes, la demanda queda inmodificable, siempre y cuando se cuente con un precio inmóvil. Estos desplazamientos rompen el

⁵ Utilizando la utilidad como el indicador financiero, a través del que se mide la atractividad del sector. El artículo aplica para cualquier indicador seleccionado.

¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?

equilibrio económico del sector,⁶ ya que, al aumentar la producción, sus costos se ven incrementados y la re-

lación entre ingresos y costos se reduce,⁷ por el exceso de oferta del sector.

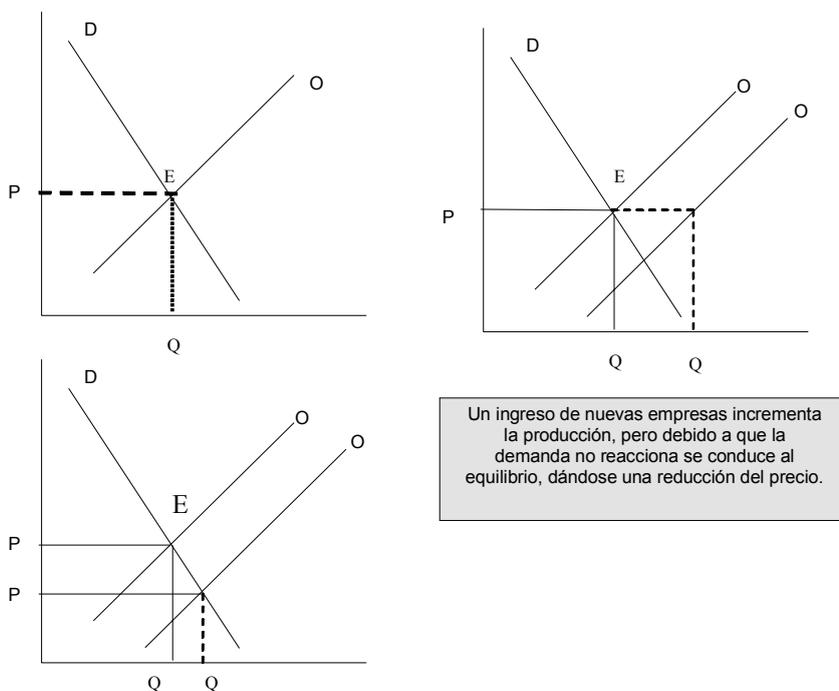


GRÁFICO 6. Efectos económicos de la convergencia

De acuerdo con la teoría económica, en busca del equilibrio, el sector utiliza el mecanismo de reducción de precios (ver gráfico 6). ¿Qué ha ocurrido ahora? La situación cambia desde el momento en que las utilidades se presentan en niveles superior-

es, debido a que, al presentarse una disminución en el precio y contar con mayores niveles de producción, la relación ingresos-costos se deteriora, las utilidades se erosionan y la presión del ingreso de nuevos rivales al sector se detiene momentánea-

⁶ Se entiende por equilibrio económico del sector aquella situación en la que no se presentan ni excedentes ni superávit, dentro del mercado.

⁷ La utilidad bruta está definida como la diferencia entre los ingresos por ventas (precio * cantidad), menos los costos de ventas (inventario inicial + costos - inventario final).

mente.⁸ ¿Quiénes son los beneficiados en este proceso? Por un lado, los consumidores, quienes obtienen mejores precios por el mismo producto; por otro, los proveedores, a los que se les incrementan los ingresos por ventas de materias primas; otro ganador es el gobierno, que recauda más ingresos fruto de los impuestos de las ventas.

Desde el punto de vista económico, el gobierno pudiera sentirse satisfecho, pero el número de empleos generados y el incremento en la producción no son elementos suficientes para determinar que los nuevos inversionistas han generado crecimiento. Son mayores los efectos negativos, desequilibrios económicos, que sólo a través del ajuste de las fuerzas del mercado y, concretamente, con el mecanismo de reducción de precios se logran.

Aun cuando se explicó el efecto de nuevos rivales en el sector estratégico, podría encontrarse que la rentabilidad de un sector se deteriora aun sin nuevos competidores. ¿Cuál es la razón? La imitación es la respuesta a este interrogante. Así mismo, es importante indicar que la convergencia estratégica no sólo ocurre por el ingreso de nuevos competidores: la evidencia empírica disponible indica que la erosión de la

rentabilidad se debe en un 50% a esta situación (Markides, 1997; Gilbert y Jacquemin, 1990).

3.2. Segunda mecanismo: imitación/punto de vista estratégico

El ingreso de nuevos participantes al sector no es el único factor por el que las utilidades presentan una erosión. La otra explicación va más allá del campo económico: nos referimos a la imitación. ¿Por qué se imitan las empresas? Para dar una respuesta es necesario recurrir a la literatura existente sobre posicionamiento estratégico y analizar el concepto de rivalidad. Markides, McGee, Thomas y Porter (Markides, Larsen, Shayne, 2003) explican que, en una industria, la rivalidad se da en dos niveles. Inicialmente las empresas compiten por una posición atractiva en el sector estratégico,⁹ evidenciada en un nicho de mercado creciente o una demanda de mercado creciente. La primera rivalidad entre las compañías es por posiciones atractivas, seguras dentro de la industria.

El segundo nivel de rivalidad se presenta cuando algunas compañías se encuentran en una industria con alta rivalidad, caracterizada porque las

⁸ Más adelante, cuando las utilidades reaccionen y se vuelva a la situación inicial, el efecto reaparece.

⁹ Diferentes autores trabajan el término industria.

empresas ofrecen productos más económicos y/o mejores productos, con la intención de lograr la supremacía sobre los demás rivales. De acuerdo con Porter (1996b), este segundo tipo de rivalidad llevaría, eventualmente, “[...] a una competencia de suma cero, unos precios estáticos o en descenso y unas presiones sobre los costos que comprometan la capacidad de las empresas para invertir a largo plazo en el negocio [...] Es la causa por la que las compañías imitan a otras en su forma de comportamiento, asumiendo que los rivales conocen algunas cosas que ellos no” (Porter, 1996a, pp. 64-75).

3.2.1. Efectos de la imitación

La tendencia de las empresas a imitar las “mejores prácticas” de los líderes del sector (calidad, técnicas de gestión, nuevas tecnologías, mejoras de productividad, rapidez, vinculación con los proveedores, estrategia de ventas, etc.), al considerar que son las “prácticas correctas”, lleva a la convergencia estratégica.

En las empresas no se reflexiona sobre si realmente son las prácticas adecuadas, no se retan los preceptos sectoriales. Respecto a la “mejor práctica”, Nattermann (2004, p. 14)¹⁰ establece que “[...] tal vez sea

¹⁰ Punto de vista de Nattermann sobre las mejores prácticas.

la más conocida y la más utilizada de todas las herramientas de gestión de negocios”.

Se ha creído, por parte de los ejecutivos, que al hacer uso de las prácticas de otras compañías se mejoran los resultados. Para los inversionistas es una garantía de solidez y para los consultores es la marea que eleva el barco de cada cliente.

Sin embargo, la imitación, como vemos desde la óptica económica, reduce los precios y genera distorsiones en el mercado. Si incursionamos en la estrategia podríamos decir que la convergencia se origina por la urgencia de las empresas de mejorar su rendimiento, y, ante la ausencia de una visión estratégica, las empresas no han tenido mejor idea que compararse con sus rivales (Porter, 1999).

4. MODALIDADES DE CONVERGENCIA

La velocidad y el grado de erosión de las utilidades de un sector podrían estar determinados por la modalidad de convergencia utilizada por las empresas.

4.1. Eficacia operativa

La erosión más rápida se daría en el caso en que el mecanismo de convergencia con que las empre-

sas cuentan sea la eficacia operativa. Porter (1999) dice sobre el término que es “[...] la realización de actividades similares, mejor que los rivales. La eficacia operativa comprende la eficiencia, pero no es su único elemento. Se refiere a las prácticas que permiten a la empresa utilizar mejor los recursos”, pero “mejor” puede significar la disminución de los defectos en sus procesos, lograr un desarrollo de productos de forma más rápida o la implementación de campañas publicitarias iguales, etc.

Pero, ¿por qué se indica que genera erosión? La respuesta se encuentra en que, al preocuparse por la eficacia operativa, las empresas acuden, entre otros, a programas como la implementación de la calidad total, la competencia en el tiempo y la evaluación comparativa –pretendiendo ser iguales a los competidores–, y el efecto es la convergencia que conduce al hacinamiento, pues cuanto más recurren las empresas a la evaluación comparativa, más parecidas acaban siendo. En la medida que los competidores imiten las prácticas de los demás, las estrategias convergen y la competición, como lo afirma Porter (1999, p. 51), “[...] se convierte en una serie de carreras por idénticas vías, en las que nadie puede ganar”.

El artículo no pretende indicar que la estrategia para disminuir costos en las empresas y sectores no fun-

cione, o que las empresas ahora deben abandonar sus esfuerzos por reducir costos. Se han asumido estas alternativas por ausencia de estrategias de innovación, lo que implica que las compañías eviten realizar recortes incrementales de costos y utilicen innovaciones radicales y nuevos conceptos de negocios. “[...] Mejorar la eficacia es una parte necesaria de la gestión, pero no es estrategia; al confundir las dos los directivos han caído, inconscientemente, en una forma de concebir la competencia que está provocando que muchos sectores converjan competitivamente, lo que ni beneficia a nadie ni es envidiable” (Porter, 1999, p. 77).

Al buscar la eficacia, generalmente las empresas se enfocan hacia mejoras locales y no mejoras integrales; las empresas deben “[...] enfocarse en las mejoras locales que tengan un impacto global” (Goldratt, 1999), ya que el impacto local no es igual al impacto de la organización.

La eficacia operativa es un mecanismo utilizado por las empresas que buscan resultados de corto plazo. Una empresa sólo puede obtener mejores resultados que sus rivales si consigue establecer una ventaja única y difícilmente imitable que pueda mantener, debe ofrecer un valor mayor a sus clientes, o un valor igual a un coste inferior o ambas cosas.

¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?

4.2. El reposicionamiento: segunda modalidad de convergencia

En la búsqueda de ventajas estratégicas sostenibles existe la alternativa del “reposicionamiento”, entendido como la búsqueda de una nueva ubicación, que tiene como finalidad igualar a la empresa de mejor rendimiento. Ésta alternativa puede conducir a la convergencia, si el proceso de “igualar” al competidor se da sin desarrollo de producto. Como efecto del reposicionamiento se tendría la bilocación; en este caso, el competidor busca lograr las ventajas de la posición que tiene éxito, a la vez que mantiene su posición actual e incorpora a las actividades que realiza hasta ese momento otras características, servicios, procesos tecnológicos.

Sin embargo, en la medida que las empresas realicen su reposicionamiento, basándose en las prácticas de otros, se llegará de nuevo al desgaste de la rentabilidad y se caerá en la erosión administrativa.¹¹ La velocidad sería casi inmediata, pues,

¹¹ Término desarrollado por los autores del presente documento como fruto de su reflexión teórica del subproyecto de investigación “Análisis estructural de sectores estratégicos”. La erosión administrativa evalúa la forma como la empresa crece financieramente: a través de sus ingresos o a través de sus utilidades. Para concluirlo se calculan los índices de erosión estratégica y erosión de la productividad. La erosión estratégica se da cuando

como se pudo observar desde el análisis económico, el efecto sobre los precios es inmediato y la disminución de los ingresos de igual forma.

5. LA DIVERGENCIA ESTRATÉGICA, LA SALIDA DEL PROBLEMA

El árbol de lógica¹² presenta la divergencia estratégica como una posible alternativa de solución para el problema de la convergencia.

5.1. Interpretación del árbol de lógica¹³

El árbol de lógica de la perdurabilidad empresarial, a partir de la estrategia,

una empresa presenta un crecimiento de las utilidades en mayor proporción que los ingresos, situación que se alcanza a través de la disminución de los costos, promovida por esquemas de mejoramiento incremental, utilización de técnicas como *outsourcing* o programas de calidad o cambio tecnológico. Todo esto tiene un límite en el tiempo y no cuenta con la polenta para mantener la utilidad como una función de costo. El índice de erosión de la productividad se observa cuando una empresa presenta un crecimiento de los ingresos en mayor proporción que el crecimiento de la utilidad, situación que indica un crecimiento de los costos, que pone en peligro el margen. Los altos costos comprometen el futuro.

¹² Para mayor información sobre la metodología para construir el árbol de lógica revisar el libro “No fue la suerte”, Goldratt, 1995.

¹³ La lectura del árbol comienza desde la parte inferior, los números que cada entidad tiene son una ayuda de interpretación, no se constituyen en una secuencia de actividades de

nos enseña el camino que una empresa puede tomar para perdurar con desempeño superior o llegar a la mortalidad, y parte de la base en la que se busca la perdurabilidad, ya sea con desempeño superior¹⁴ o perdurabilidad con desempeño mediocre. Para que las empresas sean perdurables (10) tienen la alternativa de buscar un posicionamiento estratégico simple (20),¹⁵ ya que se cree que el posicionamiento simple garantiza nichos de mercado en crecimiento y altos ingresos (15); el posicionamiento estratégico simple contribuye al incremento de la convergencia estratégica del sector (60), porque se ha generado una guerra por precios y mecanismos de promoción, y publicidad para atraer a los clientes (50); adicionalmente, los productos ofrecidos por la empresa son indiferenciados y se atiende los mismos mercados que los rivales (45), se utilizan las mismas prácticas de los rivales (55) y, al contribuir con el incremento de la convergencia, la empresa va en el camino de la mortalidad (90); la empresa se

enferma (80) ya que la erosión administrativa es permanente (75) y el sector presenta un alto grado de hacinamiento (85). Este es el camino que lleva a la desaparición de la empresa en el tiempo.

Ésta no es la situación de todas las empresas, algunas logran perdurar en el tiempo con desempeño superior (10) y trabajan en ese camino para tener superioridad competitiva (40), debido a que contar con ventajas únicas y difícilmente imitables les genera superioridad (30). Al llegar a ella (superioridad), la empresa alcanza la divergencia estratégica (70), pues ha logrado ser innovadora respecto de los competidores (65). La divergencia (70) le permite alcanzar la perdurabilidad (115), identifica y explota manchas blancas¹⁶ (95), logra una posición única y difícilmente imitable (100) y alcanza resultados financieros superiores permanentes (105). El árbol nos presenta una situación de morbilidad de las empresas (90). ¿Qué deben hacer esas empresas?, tienen dos opciones: esperar la muerte o tratar de salvarse; si buscan la medicina para la morbilidad y la aplican (110) podrán dar el paso a la divergencia estratégica (70) y alcanzar la perdurabilidad (115).

forma estricta. Las elipses presentadas en el árbol indican que una entidad (cada uno de los cajones con número) se realiza al mismo tiempo que otra.

¹⁴ Desempeño superior es trabajado en la línea de investigación como la capacidad de una empresa de presentar resultados financieros por encima del tercer cuartil, de forma permanente en el tiempo.

¹⁵ Se entiende por posicionamiento estratégico simple la situación en la que la empresa cuenta con ventajas, pero éstas no tienen la característica de ser únicas y difícilmente imitables.

¹⁶ El término “manchas blancas” hace relación a espacios de mercado no atendidos en un sector, o atendidos de forma deficiente por una o varias empresas, situación que al ser identificada permite a una empresa tomar decisiones sobre una posible entrada a dicho segmento.

¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?

Atraer nuevos rivales al sector que presenta síntomas de atractividad, desde el punto de vista financiero, es inevitable, pero ¿qué podría evitar que la entrada de nuevos competidores genere una erosión de las utilidades más pronto de lo esperado? Desde el punto de vista econó-

mico, el desplazamiento de la oferta debería originar un desplazamiento de la demanda, para evitar una disminución de los precios, situación que no siempre se cumple, más aún cuando los productos ofrecidos cuentan con las mismas características.

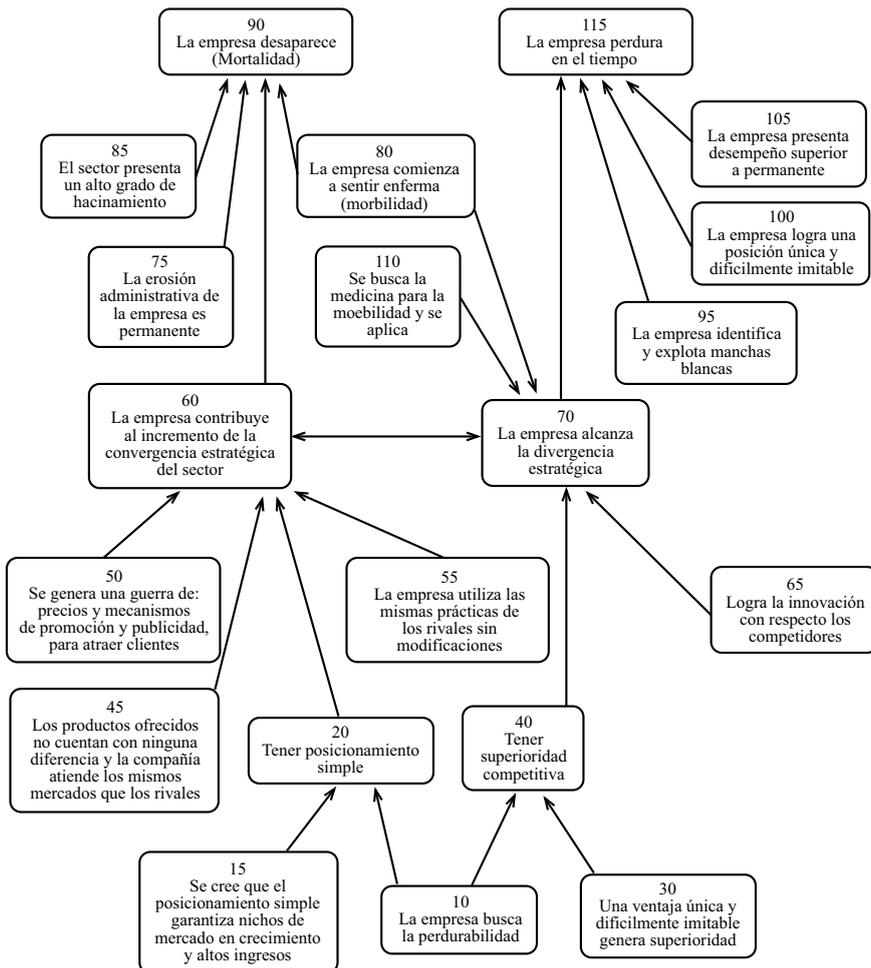


GRÁFICO 7. Árbol de lógica de la perdurabilidad a partir de la estrategia

6. CONCLUSIÓN

La incapacidad o temor de retar los supuestos sectoriales ha llevado a las empresas a converger; más aún siendo esos supuestos de tipo económico, en los que la optimización y la búsqueda del equilibrio económico son los elementos centrales de trabajo.

En la actualidad, los países se encuentran inmersos en acuerdos bilaterales y multilaterales. Latinoamérica no es ajena a esa tendencia, los tratados de libre comercio con Estados Unidos hacen parte de los planes de gobierno de muchos presidentes. El proceso de integración es inevitable y aquel país que no participe de forma activa estará aislado. Pero ¿están realmente los sectores preparados para una negociación? ¿De qué forma pueden enfrentar a aquellos competidores externos que podrían llegar a encontrar atractivos muchos sectores e ingresar a ellos generando traumatismos de grandes magnitudes? ¿Podremos competir sumándonos al rebaño? ¿Hasta qué punto seguiremos convergiendo?

Las utilidades sectoriales atraen nuevos inversionistas, pero, para aquellos que buscan inversiones productivas en el corto plazo, el ingreso a un sector sin diferenciación se convierte en una alternativa real. Entradas y salidas de rivales deben implicar un ajuste de las economías. El efecto del ajuste al equilibrio puede llevar a una organización a en-

frentarse con procesos en los que busque la maximización de sus costos, o, en caso contrario, a que se encuentre ante un sector en el que los costos absorben sus utilidades.

La erosión de las utilidades en un sector estratégico puede darse tanto por el ingreso de nuevos participantes como por imitación. El primer proceso lleva a una guerra de precios inevitable y el segundo crea distorsiones generadas en la búsqueda de posiciones estratégicas seguras, y es la razón por la que las compañías siguen convergiendo, aun cuando los efectos de dicha actividad sean destructivos y castiguen los estados financieros de las empresas.

Aquellos que han entendido que la divergencia es el camino para salir de la convergencia salen del hacinamiento estratégico. El retar los preceptos sectoriales les garantiza, por algún tiempo, una ventaja competitiva sostenible; el hallar una mancha blanca se convierte en un imperativo para las organizaciones que buscan la perdurabilidad.

Existen dos alternativas: convergencia o divergencia, relacionadas con la dirección y la gerencia. Si usted es una persona que busca resultados financieros inmediatos converja y atégase a las consecuencias; si por el contrario pretende resultados sociales superiores (generados tras algunos años de competencia), comprenda que la revolución es la alter-

nativa. Según Hamel, la revolución consiste en la capacidad de un grupo de estrategias de hacer propuestas que cambien las reglas del juego en el sector, a partir de la innovación conceptual.

Una compañía debe desarrollar la “resiliencia”, definida como la competencia que tiene una empresa para reconstruir permanentemente sus comportamientos, procesos productos y conceptos de negocio. A aquella compañía que no está en capacidad de innovar le queda la alternativa de aprender a desarrollar ventajas y, también, repensar su forma de actuar y el camino hacia donde debería dirigirse.

BIBLIOGRAFÍA

- Goldratt, Eliyahu, 1995, *No fue la suerte*, México, Ediciones Castillo.
- Geroski, P; Gilbert, R.J., Jacquemin, A., 1990, *Barriers to Entry and Strategy Competition*, Chur, Switzerland, Harwood Academic Publishers.
- Markides, Constantinos, 1997, “Strategic Innovation”, *Sloan Management Review*, vol. 38, No. 3, primavera 1997, pp 9-23.
- _____, Larsen, E.; Shayne, G., 2003, “Firm-level Imitation and the Evolution of Industry Profitability: a Simulation Study”, *Strategic Management Journal*, paper.
- McGee, J.; Thomas, H, 1989, “Strategic Groups: A Further Comment”, *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 105-107.
- Nattermann, Philipp, 2000a, “Best Practice Does Not Equal Best Strategy”, *The McKinsey Quarterly*, vol. 2, pp 22-31.
- _____, 1999, *Estimating Firm Conduct: A Study on the German Cellular Telephone Market*, unpublished doctoral dissertation, Georgetown University.
- _____, 1997, *New Entry, Strategy Convergence and the Erosion of Industry Profitability*, Cass Business School.
- Porter, Michael, 1999, *Ser competitivo*, Bilbao, Ediciones Deusto, 1999.
- _____, 1996a, *Estrategia competitiva*, México, Compañía Editorial Continental.
- _____, 1996b, “What is Strategy?”, *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 61-78.
- Rivera, Hugo Alberto, 2004, “El hacinamiento, la enfermedad que los estrategas deben curar”, *Revista Universidad & Empresa*, Universidad del Rosario, No. 7, pp. 83-100.
- _____, Restrepo, Luís Fernando, 2005, *Convergencia estratégica*, Bogotá, Facultad de Administración, Documento de Investigación No. 17, Centro Editorial Universidad del Rosario.

Rivera, Hugo Alberto, 2004, *Análisis estructural de sectores estratégicos*, Bogotá, Facultad de Administración de Empresas, Documento de Investigación No.

10, Centro Editorial Universidad del Rosario.
Real Academia Española, (DRAE), <http://buscon.rae.es/diccionario/drae.htm>, 2004. &

Aprendizajes estratégicos para la perdurabilidad: reseña de investigación de casos latinoamericanos*

Ángel Rodrigo Vélez Bedoya**

Presentado: febrero de 2005. Aprobado marzo de 2005

RESUMEN

Este artículo recoge seis grandes aprendizajes estratégicos, devenidos de una investigación sobre el fenómeno de la perdurabilidad empresarial en Latinoamérica. Se reseñan seis casos de los 40 realizados durante 1998 y 2004, en distintos contextos empresariales de mercado. Se identifica la responsabilidad y la ética como la base de la estrategia de largo plazo y de crecimiento potencial sostenible en empresas de distintos tamaños y misiones. De esta posición filosófica las empresas han podido desprender una serie de acciones y estrategias que les han permitido permanecer como líderes, mediante la cooperación, el sentido ambiental y solidario con la comunidad, la innovación, la gestión del cambio y la administración de los distintos capitales de la empresa.

Palabras clave: aprendizaje estratégico, perdurabilidad empresarial, responsabilidad social.

ABSTRACT

This article gathers six great happened strategic learning of an investigation on the phenomenon of the enterprise longevity in Latin America. Six cases of the 40 are reviewed that they have been made during 1998 and 2004 in different enterprise contexts from market. Identify the responsibility and the ethics as the base of the strategy of long term and sustainable potential growth in companies of different sizes and missions. Of this philosophical position, the companies have been able to come off a series actions and strategies that have allowed them to remain like leaders by means of the cooperation, the environmental and shared in common sense with the community, the innovation, the management of the change and the administration of the different capitals from the company.

Key Words: strategic learning, enterprise longevity, social responsibility.

* Propuesta presentada y aceptada en el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA) 2005.

** Filósofo humanista, Magíster en Administración de Empresas, director de investigaciones de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: rvelez@urosario.edu.co.

1. LA PERDURABILIDAD EMPRESARIAL Y LA DISCIPLINA: EL RETO DE LA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA

La administración contemporánea enfrenta uno de los obstáculos más relevantes para sus pretensiones académicas en la perdurabilidad de las empresas, y de toda acción emprendedora y creadora de carácter estratégico. Los sistemas educativos del mundo se orientaron paulatinamente, desde finales del siglo XIX, por una administración con una filosofía de la práctica y de la eficiencia.¹ Los discursos y prácticas de la administración, si bien alcanzaron un vertiginoso desarrollo y proliferación, se caracterizaron por enfatizar en la productividad y el mejoramiento.²

El *management* como tradición disciplinar se desarrolló por el mundo

entero como una de las disciplinas más importantes para los países, las sociedades y sus instituciones, las empresas, las regiones, los territorios, las escuelas, las comunidades, los individuos. Bajo las premisas de las doctrinas y teorías económicas y políticas de las herencias culturales de la tradición occidental del mundo moderno, la administración se constituyó en conjunto de saberes de orden práctico y sin aspiraciones teóricas, por cuanto su tarea fue, en principio, aplicar los aprendizajes de las distintas ciencias y áreas del saber al servicio de los propósitos y metas empresariales y sociales, propias de una era de economía capitalista. Esta filosofía práctica implicó la desvirtuación del *ethos* de la racionalidad administrativa, cuyo sentido reposa en la función del servicio a los propósitos de supervivencia y prolongación de la empresa social.

Como retórica, más que como auténtico saber, el pensamiento administrativo moderno se justificó desde los supuestos del interés capitalista y mercantilista, convirtiéndose en una herramienta no de construcción social, sino financiera y productiva de corto plazo, y con bajos niveles de compromiso con la perdurabilidad social. Finalizando la década de los años noventa, período reconocido como la época perdida y de expectativas limitadas, fruto del reacomodamiento de la tectónica social, cultural y económica del mundo, la administración es identificada como

¹ La racionalidad administrativa iniciada con los estudios de la organización del trabajo (R. Owen, 1913; F.W. Taylor, 1890; Henry Fayol, 1905), los enfoques humanistas de G.E. Mayo (1832), más los trabajos de W. Weber en la década de los años 20 del siglo pasado sobre organización burocrática, hasta los trabajos de P.F. Drucker desde mediados del mismo siglo, que fundaron la corriente de la administración por objetivos.

² La filosofía de la calidad iniciada por E. Deming y sus seguidores, hasta nuestros días, consistente en la integración del conocimiento profundo de la empresa como sistema de calidad y mejoramiento.

una de las competencias sociales, individuales y empresariales más importantes para la supervivencia de los países. Los estudios de competitividad muestran y demuestran el rol de la empresa en la construcción de la viabilidad y sostenibilidad de orden social, económico y cultural de los países; de igual forma, identifican la capacidad administrativa como la variable fundamental de tal ajuste social, para enfrentar el desafío de la supervivencia en escenarios de complejidad de todo orden.

La administración, como la disciplina del siglo XXI, cuya deconstrucción y reconstrucción fue la tarea de la academia durante la anterior centuria, emerge paulatinamente bajo un nuevo enfoque, que integra el pragmatismo gerencial originario con orientaciones de pensamiento y método, desde una perspectiva hermenéutica también renovada.

La administración contemporánea comprende el pensamiento estratégico y la gerencia de la productividad como medios para superar el reto de la supervivencia y la perdurabilidad. Creatividad, imaginación, interpretación, visualización de futuro, innovación conceptual, constituyen elementos del pensamiento estratégico, el cual debe concretarse en el emprendimiento, la responsabilidad social y ética, el sentido de país, el mejoramiento de la productividad, todos estos elementos de la gerencia. La administración contemporánea

superó los límites de la productividad; estableció la dirección estratégica como premisa fundamental de su saber.

El pensamiento antepuesto como condición de la acción; la imaginación del futuro como premisa de la construcción del presente, con viabilidad del porvenir; la práctica fruto de la teoría; la configuración antes que la adaptación; la complejidad y el caos como portadores de simplicidad y orden; las emociones y los sentimientos como instrumentos de la razón y las normas; la comprensión y la confianza como garantes de las transacciones y las interacciones, son los rasgos característicos del discurso administrativo propio de la época de la fugacidad de los emprendimientos y del ocaso de las organizaciones que se manifiestan en los indicadores e índices de mortalidad y natalidad de las empresas en el mundo.

2. LA INVESTIGACIÓN DE CASOS DE PERDURABILIDAD EMPRESARIAL

2.1. Las preguntas sobre perdurabilidad en las empresas

¿Cómo perdurar como empresa en entornos de alta rivalidad e incertidumbre? ¿Cómo superar la muerte

sistemática de las empresas constructoras de los productos internos de las naciones? ¿Cuáles son las razones y causas de inviabilidad de sectores industriales, comunidades, instituciones, empresas y países? ¿Qué transformaciones deben suceder en la disciplina de la administración para que pueda responder a estos interrogantes?

La perdurabilidad empresarial es el objetivo de la administración. La filosofía de la eficiencia y la productividad, como sinónimo de ésta, ha llevado al quiebre sistemático de las empresas y a la pérdida de competitividad en los sistemas productivos nacionales, en especial en los países denominados periféricos o en vías de desarrollo.

La perdurabilidad empresarial es el sentido de la administración y el alcance de su discurso en nuestros contextos. Proyecto de vida que permanece en el tiempo como prueba de la habilidad de dominio y competencia para superar los obstáculos y barreras; capacidad para transformar las condiciones y circunstancias en favor del propio proyecto de vida; resultado de la capacidad de imaginación para la concepción del futuro, así como para su concreción en emprendimiento.

La perdurabilidad empresarial es, en sí, la finalidad del saber administrativo; función de servicio a la actividad empresarial y, por tanto, función de servicio social en la medida que se

generan empleos, se posibilita el ahorro, se crea riqueza y capital de diversa índole. De la perdurabilidad de las empresas depende la perdurabilidad social de las naciones.

2.2. En búsqueda de aprendizajes estratégicos para la perdurabilidad

El estudio se desarrolla desde 1998 hasta 2004,³ mediante una metodología basada en las técnicas cualitativas de investigación de caso, en la que se plantearon marcos teóricos acerca de la administración, para derivar variables y categorías de estudio que permitieran identificar las percepciones y valoraciones de los distintos actores de las empresas estudiadas. Triangulando la información del caso, los investigadores identificaron el patrón y los rasgos distintivos de la empresa, en función de su perdurabilidad.

³ En la Universidad Externado de Colombia, como director del Centro de Investigación en Gerencia Integral para la Competitividad y responsable de la investigación del programa de MBA; con la dirección de la línea de empresas que perduran y los proyectos de empresas de familia se desarrollaron y aún se siguen desarrollando investigaciones de caso. En la Universidad del Rosario, como director de investigaciones de la Facultad de Administración desde el año 2003, se configura el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, registrado y reconocido en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología COLCIENCIAS, Red Scienti.

La casuística de empresas en Latinoamérica ha permitido establecer los distintos factores, variables y patrones que hacen posible una administración orientada al largo plazo, al crecimiento y desarrollo de las organizaciones empresariales.

Como resultado de un largo proceso de investigación en distintos contextos institucionales y temporales, este trabajo se constituye también en un pequeño aporte a la academia de la administración en Colombia, en momentos en que la economía global avanza estableciendo retos nuevos para la tarea docente, investigativa y extensiva en nuestras escuelas y facultades.

La evidencia empírica de la perdurabilidad empresarial colombiana que identifica, a partir de perfiles de empresas, el patrón de factores administrativos asociados a la perdurabilidad, se recaba y procesa bajo el enfoque de la investigación de caso.

Las categorías y variables de estudio:

- Reseña cronológica: dinámica evolutiva.
- Entorno: dinámica estructural de la actividad económica de la empresa.
- Dirección: proceso estratégico, código de gobierno, ética y responsabilidad social.
- Gestión de la productividad y del conocimiento: diseño, estandari-

zación, producción, prestación de servicio, tecnología. Mercados: tendencia, comportamiento, consumidores, distribución, precio, promoción, proveedores. Finanzas: distribución accionaria, planeación, análisis y gestión, presupuestos.

- Cultura organizacional: concepción antropológica, sistema cultural, estructura, clima.

3. APRENDIZAJE ESTRATÉGICO PARA LA PERDURABILIDAD

3.1. La asociatividad, el cooperativismo y la colaboración

Caso “Copidrogas” (Buitrago, 1998)

Esta asociación de pequeños droguistas tomó como base inspiradora los principios de la economía solidaria, la integración para la colaboración y el cooperativismo. Esta estrategia les permitió enfrentar la gran competencia de los laboratorios multinacionales en el mercado nacional.⁴ En su visión, Copidrogas será la empresa más importante y sólida en la distribución de productos far-

⁴ Buitrago, Richard, *et al.*, 1998, “Caso Copidrogas”, *Revista Sotavento MBA*, No. 1, Universidad Externado de Colombia.

macéuticos y populares en Colombia, especializada en atender las farmacias de todo el país y en diversas actividades. Las droguerías de los asociados que atiende Copidrogas serán reconocidas como la cadena de farmacias más confiable, moderna, organizada, ética y con el mejor servicio a los consumidores y clientes finales.

La cooperativa se mantendrá como una entidad líder en el sector cooperativo, por su importancia empresarial y su cumplimiento de los valores, principios y métodos de operación cooperativos, y mantendrá muy en alto el prestigio institucional que tiene ante las entidades públicas y privadas, en especial en el sector farmacéutico colombiano, alcanzando reconocimiento internacional.

Los principios que le han permitido permanecer coherente respecto de sus promesas son:

- Responsabilidad.
- Esfuerzo propio, ayuda mutua.
- Participación consciente y democrática.
- Sentido de pertenencia y lealtad.
- Comportamiento ético.

Fundada el 20 de junio de 1969, hoy continúa en un espiral de crecimiento y desarrollo, gracias a los principios y valores de cooperación que ha asumido en todos sus públicos de interés; extendiendo sus operaciones a todo el país, continúa con su desa-

rollo y se prepara para enfrentar los nuevos retos empresariales y comerciales que trae el nuevo milenio y la continuidad de la política nacional e internacional de apertura de mercados que se presentó desde la última década.

La reestructuración administrativa, la modernización tecnológica, el desarrollo de un plan estratégico de mercadeo que beneficie a la cooperativa y sus asociados, la asistencia técnica, el crecimiento de la formación empresarial de los afiliados y la incursión de nuevas actividades, contratos y servicios constituyen las proyecciones prioritarias de la cooperativa, para mantener su vigencia y servir cada día más a sus afiliados.⁵

3.2. La responsabilidad social y el éxito financiero

Caso "Grupo Calesa de Panamá"⁶ (Grillo, 1999)

Grupo Calesa fue fundado en 1918 y es el grupo agroindustrial más importante de Panamá. Está compuesto por ocho empresas, cuyas actividades incluyen la producción, procesamiento y comercialización de importantes rubros alimenticios, como azúcar,

⁵ <http://www.copidrogas.com.co/quienes.htm>

⁶ <http://www.grupocalesa.com>

arroz y camarón. El grupo también se dedica a la ganadería vacuna y porcina, a la producción de alimentos para consumo animal, a la producción de semillas certificadas de arroz, al igual que a la comercialización de equipos, insumos, materias primas, líneas veterinarias y de agroquímicos, accesorios, etc. El Grupo Calesa cuenta con más de 1900 empleados permanentes, monto que aumenta a 3000 al incluir los trabajadores de temporada. Es un grupo económico sólido y con operaciones comerciales en Panamá y otros países del área.⁷

Compañía azucarera “La Estrella”⁸

El liderazgo transformacional que se estableció en determinado momento de la historia de esta compañía le permitió dar un vuelco total a su forma de actuar. Los valores no negociables fueron el argumento central del líder Ricardo Chiari en 1988, negociando con su sindicato, y el punto de partida de un espiral de calidad para este grupo empresarial. En este caso se identifican factores de perdurabilidad, los cuales se pueden resumir en su sentido de ética y responsabilidad social, el compromiso con la educación y la cultura, los

programas de apoyo a la comunidad y los proyectos destinados a proteger el ecosistema y el medio ambiente. En términos de los investigadores, en este caso se evidencia la idea de Gardfield acerca de una empresa que es exitosa por ser “responsable del bienestar de los empleados y de los excelentes resultados financieros del grupo, servidora de la comunidad y amiga del ecosistema”.⁹

3.3. Responsabilidad social e innovación tecnológica

Caso “Legis de Colombia” (Rivera, 1999)

LEGIS es la principal empresa de información legal en América Latina, con operaciones en Colombia, Venezuela, Chile, Perú, Argentina y México; provee información legal y profesional a más de 350.000 suscriptores de todo el mundo.¹⁰

Fundada en 1952 por Alberto Silva y su socio, como respuesta a la necesidad social del sector editorial y gráfico en servicios de información jurídica colombiana, y con una orientación clara en su filosofía de dirección hacia la responsabilidad social, LEGIS desarrolla procesos de in-

⁷ <http://www.computrabajo.com.pa/bt-empd-calesa.htm>

⁸ Fundada por el estadista panameño Rodolfo Chiari, en 1919.

⁹ Gardfiel citado por Grillo y Ramírez, 1998, Revista Sotavento MBA No. 2, Universidad Externado de Colombia.

¹⁰ <http://www.legis.com.co/nuevo/index.asp>

novación que le permiten permanecer y crecer en el mercado como una de las organizaciones más importantes del país y de la región.

Maniobrando en un ambiente de negocios complejo e inestable, esta empresa se caracteriza por su práctica estratégica, con sentido de responsabilidad social e innovación.¹¹ Sus recursos humanos y ambiente de trabajo se caracterizan por altos niveles de confianza, sentido de familia, austeridad, imaginación. Se proyecta la era de latinoamericano con gran capacidad y destreza, propias de una visión estratégica incrementalista.

3.4. Gestión de cambio y relación con la comunidad

Caso "PAVCO S.A."¹² (Ladino, 2000)

PAVCO S.A. hace parte del Grupo Latinoamericano Amanco, produce y comercializa soluciones integrales para la construcción e infraestructura, con sistemas de tuberías y accesorios, geosintéticos y pisos.

¹¹ Hugo Alberto Rivera, 1999, "Caso Legis", *Revista Sotavento MBA*, No. 3, Universidad Externado de Colombia.

¹² <http://www.pavco.com.co/Amanco/Colombia/amus0011.nsf/index.html?OpenPage&charset=iso-8859-1>

Fundada en 1962, en 1985 ya había innovado introduciendo al mercado tuberías para agua fría y caliente, mediante tecnologías y geotextiles que hoy comercializa para obras viales, infraestructura, ambientales y civiles. Ofrece soluciones integrales para aplicaciones en la industria de la construcción, infraestructura, comunicaciones y uso agrícola. Las plantas de producción de PAVCO están ubicadas en Bogotá y Caloto (Cauca), y cuenta con una amplia red de mayoristas y centros de distribución en todo el país.¹³

Su compromiso con la responsabilidad social y ambiental, el apoyo a la comunidad, el desarrollo humano y la capacidad innovadora y productiva para abrir mercados internacionales le han permitido recibir certificaciones y premios a nivel nacional y mundial.

3.5. Gestión de la innovación y crecimiento sostenible

Caso "AVESCO/KOKORIKO LTDA." (Anzola, 2002)

Fundada en 1969 en un local ubicado en la calle 63 con Av. Caracas de

¹³ <http://www.pavco.com.co/Amanco/Colombia/amus0011.nsf/historia.html?OpenPage&charset=iso-8859-1>

Bogotá, con el nombre “Las Colonias”, se dio inicio a la que se convertiría en la cadena de comidas rápidas, con énfasis en el pollo, más grande y versátil del país. El primer Kokoriko del país nació en Cali, con un menú único de pollo asado, papa y arepa, que aún es parte de su variada carta. En 1978 tomó el nombre que aún mantiene, convirtiéndose en la cadena más recordada, preferida y líder en el mercado colombiano, “Kokoriko”.

A comienzos de los años 90 del siglo pasado, Kokoriko modernizó sus instalaciones administrativas y la planta, con modernos equipos importados, de última tecnología europea y americana, con los que se dio inicio a la línea de productos apanados, prefritos y congelados, destinados a la venta a nivel institucional (supermercados, clubes, colegios, entre otros). Hacia 1997 decidieron impulsar aún más su línea institucional y crearon el departamento de consumo masivo.

Durante el nuevo milenio ampliaron su radio estratégico de acción, creando nuevas modalidades de ventas y distribución, “consumo masivo”. Hacia 2003, Avesco S.A. – Kokoriko– fue la primera cadena de restaurantes en obtener la certificación ISO 9001:2000, gracias a la implementación de un sistema basado en la estandarización de procesos, para ampliar de manera sostenida el mercado, dar respuestas atractivas a las expectativas de los clientes, en un

ambiente de mejoramiento continuo. Esta compañía investiga constantemente lo que satisface al consumidor, las tendencias mundiales en comidas rápidas y las cualidades nutritivas de los alimentos que ofrecen en sus restaurantes.

3.6. 27 años de ética en una PYME

Caso “TECNİK LTDA. Barrera y Machuca”, 2004 ¹⁴

Tecnik Ltda. es una Pyme del sector metalmecánico de Colombia, reconocida en la industria por sus productos y servicios de calentamiento industrial, especialmente en el área de calderas y sistemas de calefacción. Dentro de su portafolio de productos, que se ha venido ampliando considerablemente a través del tiempo, se encuentran, entre otros, las siguientes líneas: calderas, intercambiadores, autoclaves, marmitas, tanques, quemadores, equipos generadores de calor y repuestos. En la línea de servicios: montajes, instalaciones, asesoría técnica, mantenimiento, ingeniería, conversión a gas, optimización de combustión, moder-

¹⁴ Diana R. Machuca, Diana M Barrera, administradoras de empresas. Trabajo de grado, Línea Gobierno de Empresa, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, 2004.

nización de plantas industriales y proyectos térmicos para las mismas.

La empresa fue creada como sociedad familiar¹⁵ en 1978, conformada por Carlos Julio Galán (padre) y Edgar Galán (hijo), quienes vieron la oportunidad de crear empresa, basándose en el conocimiento y la experiencia en calderas adquirida por el padre durante largos años, así como la formación profesional del hijo como ingeniero industrial, quien adicionalmente había adquirido cierta experiencia en el campo de mantenimiento en las entidades donde trabajó una vez terminó sus estudios universitarios.

Inició como una empresa de servicios en el ramo de instalaciones de maquinaria, tuberías hidráulicas, de vapor y montajes industriales; básicamente con el objetivo de arrancar con instalaciones que requerían menor inversión. Con muy poco capital y sin ningún tipo de instalaciones, se tomó un predio en arriendo para tener una sede. Al comienzo, la empresa no tenía empleados de nómina, se sostenía únicamente con los pocos contratos que se conseguían. Se

nombró como gerente-administrador a Edgar Galán y el padre se encargaba de la parte técnica y el desarrollo de trabajos. Al poco tiempo de su fundación entró a formar parte de la empresa el hijo menor, Henry Galán, quien para esa época terminaba sus estudios de ingeniería mecánica, y quien entraría a conformar la parte técnica de la compañía. Todo esto requería gran esfuerzo, sacrificio y deseos de superación.

A medida que iban adquiriendo mayor cantidad de contratos, la empresa empezó a especializarse en la rama de montajes y mantenimiento, lo que exigió contar con una nómina mínima de cuatro empleados para suplir dicha demanda. En los primeros 7 años de funcionamiento, la empresa tenía un enfoque único en servicios de instalaciones, montajes y mantenimientos, los cuales le dieron la oportunidad de adquirir un importante conocimiento de la industria, así como experiencia en el sector. Sin embargo, a mitad de los años 80 empezaron a surgir inconvenientes en cuanto a desplazamientos para la realización de trabajos, al igual que tiempos ociosos en la empresa, debido a la discontinuidad en los trabajos y compromisos adquiridos.

Debido a estas dificultades y a los bajos ingresos, y como una forma de desarrollar la compañía, en 1985 los socios decidieron que debían incursionar en la fabricación de los equipos con los que habían venido

¹⁵ Empresa familiar son aquellas donde el control económico, financiero o administrativo es ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o por un parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o único civil. *Código Marco de Buen Gobierno Corporativo para las Pymes*, www.comfecamaras.org.co.

trabajando por un poco más de 7 años, aprovechando, de esta forma, la experiencia y conocimientos adquiridos en esos años, así como el tener dentro de sus socios a un ingeniero mecánico, quien estaba en la capacidad de diseñar equipos; por esto optaron por fabricar sus primeros modelos de calderas de baja capacidad.

Entrar en el negocio nunca fue fácil, la baja capacidad de producción, las limitaciones de capital, el poco o ningún reconocimiento en el mercado, entre otras, solo constituían barreras para el progreso. “Casi todas las pequeñas empresas pasan sus primeros años operativos escasas de efectivo y son extremadamente vulnerables a cualquier cambio en el entorno económico”.¹⁶

Para esa misma época, Carlos Galán, el hijo mayor, se integró a la compañía con un aporte de capital y trabajo, con dedicación de tiempo completo, lo que lo hacía socio de la misma, y entró a formar parte de la línea de repuestos, que también surgió a raíz de la fabricación y funcionamiento de las calderas.

A medida que la empresa pudo vender sus primeros productos, inició una etapa de desarrollo que marcaría la organización que es actualmen-

te. En la segunda mitad de los años 80, el enfoque de producto empezó a tener una gran influencia en las actividades de la compañía, la cual ya no sólo ofrecía al cliente montajes, instalaciones y mantenimientos, sino también calderas y repuestos para las mismas.

Poco a poco, la empresa fue adquiriendo reconocimiento, no sólo por sus años de experiencia, calidad de sus productos y permanencia en el mercado, sino porque incluso realizó algo de publicidad (aunque no se disponía de recursos para hacer comunicaciones en medios masivos), a través del directorio telefónico,¹⁷ y gracias a las interrelaciones de un cliente que les había adjudicado un contrato anteriormente; éste era quien hacía re-compra y, así mismo, se convertía en un medio para referir a otros clientes potenciales, y así sucesivamente se fue convirtiendo en una cadena.

Para 1988, la empresa empezó a diversificar su portafolio de productos y a abrirse a otras líneas complementarias de su producto inicial: las calderas. De esta forma, incursionó en

¹⁶ Paw Resnik, *Managment para pequeña y mediana empresa*, Ed. McGraw Hill, 1996.

¹⁷ “La publicidad en la sección amarilla se describe como **publicidad direccional**, debido a que dice a la gente a quién recurrir para obtener el producto o servicio que busca. La publicidad del directorio es un medio principal, que consultan en forma activa los prospectos que necesitan o quieren comprar algo y ya decidieron comprarlo.”

el nicho de los equipos generadores de calor y afines del mercado.

Desde 1988 hasta 1995, la empresa tuvo un crecimiento importante en sus ventas y utilidades, lo que le permitió contemplar una mayor nómina, que para esa época pasó a hacer de 20 a 25 personas; ampliar su planta de producción, que está ubicada actualmente en la Zona Industrial; y, adicionalmente, adquirir una sala de exhibición y ventas, ubicada cerca del parque Simón Bolívar, que les ha permitido tener la parte de ventas y atención a los clientes de equipos y proyectos, una mejor y más atractiva presentación del producto al público y, así mismo, una publicidad que genera identificación de marca.¹⁸

Hacia 1998, el país empieza a sentir la crisis generada por la recesión económica y sus consecuencias en la industria colombiana. Para esa época, también la empresa, internamente, presenta un cambio importante, una nueva gerencia acoge la compañía liderada por Carlos Galán, socio y trabajador de la misma, lo que trae consigo nuevas ideas, filosofías y retos. La nueva gerencia, afron-

tando las consecuencias de la crisis, emprende nuevos retos que buscan sostener a la empresa en dicha época y, a su vez, proyectarla en el largo plazo. Con dicho fin, en el 2002 se empieza el desarrollo del departamento de ingeniería, el cual busca brindar a los clientes servicios y soluciones integrales a sus necesidades de equipos de calentamiento industrial.

“Actualmente, la empresa es una sociedad familiar con capital social de \$100.000.000, 45 personas trabajan en diferentes áreas, de las cuales 11 son profesionales en ingeniería mecánica, electrónica, administración y ventas. Hay una planta de producción y ensamble que tiene aproximadamente 20 personas”.¹⁹

Los valores que le han permitido perdurar son:

- Tecnik, hoy en día, es una empresa perdurable, como consecuencia de factores que generan valor agregado a su gestión y que le han permitido alcanzar un grado de competitividad en el sector. Estos factores son: la calidad de sus productos y servicios, el recurso humano de la compañía y la ética empresarial de la misma.
- Podría afirmarse que Tecnik Ltda. es una empresa que, a pe-

¹⁸ Dimensión de la estrategia competitiva de Porter: la identificación de la marca es el grado en que se reconoce la marca más que la competencia, basada principalmente en el precio o en otras variables. Puede lograrse por medio de la publicidad, de la fuerza de ventas o de una variedad de otros medios. Michael Porter, *Estrategia Competitiva*, México, Ed. CECSA, 1999.

¹⁹ Entrevista a Carlos Galán, gerente general Tecnik, Bogotá, julio 6 de 2004.

sar de sus dificultades, ha construido bases sólidas a lo largo de 27 años, que le han permitido alcanzar un crecimiento importante, rentabilidad y posicionamiento en el mercado, todas estas consecuencias de una gestión acorde con sus valores y principios, presentes en toda la cadena de valor.

- Como preparación para el reto que presenta la globalización para el país, Teknik maneja tres elementos para desempeñarse con éxito frente a éste: el primer elemento es la calidad e innovación en los productos que diseñan, los cuales permiten satisfacer las necesidades del mercado; el segundo es que Teknik ya cuenta con alianzas estratégicas con empresas internacionales, como es el caso de Honeywell, lo que, además de ser una herramienta importante para realizar *benchmarking*, le permite importar tecnología de punta, siendo ésta una ventaja competitiva importante; y el tercero es la consolidación del área de ingeniería de servicio, con lo que alcanzará la empresa un grado integral de especialización indiscutible en el sector.
 - ✓ Los tres principales valores y principios que maneja Teknik son: honestidad, respeto y compromiso.
 - ✓ Los factores que más los motivan para estar y seguir traba-

jando en Teknik son: estabilidad laboral, clima laboral y sentido de pertenencia.

Las debilidades identificadas por los empleados, clientes y proveedores de Teknik son: falta de programas de capacitación, mejorar la seguridad industrial en la planta y en los procesos de mantenimiento y la falta de mayor cantidad de actividades de integración entre el personal de la empresa.

4. CONCLUSIÓN

Los aprendizajes estratégicos sobre la perdurabilidad de las empresas, que se pueden identificar a partir de la reseña de investigación de casos realizados entre 1998 y 2004, tienen en común el sentido de la responsabilidad social y ética de la empresa.

Los procesos de asociación y cooperación resultan ser eficaces para el desarrollo y el crecimiento de las empresas, toda vez que facilitan el apoyo para la inversión, para la gestión de costos, para la incorporación de nuevas ideas y proyectos. En sí, es un camino para enfrentar la competencia.

El respeto por el medio ambiente, el apoyo a la comunidad, así como todas las iniciativas de compromiso con la problemática social no contradicen el sentido del éxito financiero. Ambos se retroalimentan.

La innovación tecnológica es también resultado de una gestión humana y de responsabilidad social. El sentido de familia y compromiso es un detonador de la creatividad y la innovación, con sentido rentable y socialmente responsable.

La gestión de la innovación está relacionada con el crecimiento sostenible. Todas tienen compromiso con la ética y la responsabilidad social, que, como marco, son la base de la configuración sectorial de manera estratégica, en la que la comunidad y los actores sociales más desprotegidos deben ser objeto de apoyo y compromiso.

La administración de los distintos capitales de la empresa es uno de los asuntos estratégicos más importantes para la perdurabilidad de las empresas: se debe administrar el capital humano, social y moral de la empresa, como elementos necesarios para la administración del capital financiero, que haga viable, en primera instancia, el proyecto de vida empresarial.

De la permanencia de las empresas depende en gran medida la viabilidad de una calidad de vida social. Mas la perdurabilidad de las empresas es función de una administración estratégica basada en la filosofía de la responsabilidad social, en la que la innovación, el mejoramiento y el crecimiento organizacional sean efecto de una posición y concepción social de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Buitrago, Richard, 1998, "Colaboración y cooperación: las claves para ser competitivos", *Revista Sotavento MBA*, No. 1, Universidad Externado de Colombia.
- Grillo, Ilse, 1998, "¿Pueden coexistir la responsabilidad social y el éxito financiero? Caso: Grupo Empresarial Calesa de Panamá", *Revista Sotavento MBA*, No. 2, Universidad Externado de Colombia.
- Rivera R. Hugo Alberto, 1999, "Legis: 45 años de responsabilidad social", *Revista Sotavento MBA*, No. 3, Universidad Externado de Colombia.
- Ladino, M., 2001, "Gestión de innovación y relación con la comunidad", *Casos Empresariales*, No. 3, Universidad Externado de Colombia.
- Gestión de la innovación y crecimiento sostenible.
- Anzola, Olga L., 2002, "Estrategias implantadas en AVESCO/KOKORIKO LTDA. para el logro de su perdurabilidad", *Casos Empresariales*, No. 5, Universidad Externado de Colombia.
- Barrera, D.; Machuca, D., 2005, "Tecnik: 27 años de ética empresarial", *Documentos borradores*, Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Vélez, Rodrigo, 2005, "La perdurabilidad empresarial", *Revista Universidad & Empresa*, No. 8, Facultad de Administración, Universidad del Rosario. &

Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004*

Carlos Eduardo Méndez Álvarez*

Presentado: febrero de 2005. Aprobado marzo de 2005

RESUMEN

Las empresas hacen esfuerzos por identificar, mediante su medición, el clima organizacional que perciben sus empleados, acudiendo a técnicas diseñadas para este propósito por profesionales expertos en el tema. Este trabajo presenta los resultados de la aplicación de un instrumento para medir clima en organizaciones colombianas (IMCOC), diseñado y aplicado por este autor, con estudiantes de pregrado y postgrado de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, y en trabajos de consultoría en el período comprendido entre 1980-2004, en 176 empresas de diferentes sectores y tamaños en Colombia. Los resultados se presentan en dos perspectivas, así: (i) descripción en la perspectiva de hipótesis de primer grado, que resulta del procesamiento de toda la información, teniendo en cuenta las preguntas de cada una de las variables en su positividad y promedio obtenido en 176 empresas en los años de su aplicación. Puede entenderse este como un perfil de clima organizacional en las empresas colombianas. (ii) Análisis del comportamiento de las variables del IMCOC, en cada uno de los estudios, que explican la forma como se ha presentado la percepción del clima organizacional en el tiempo y su relación con la cultura de la organización, para concluir que el clima organizacional percibido por los empleados, en las empresas colombianas, se explica en el contexto de la cultura organizacional, que resulta de la aplicación de un determinado modelo administrativo.

Palabras claves: clima organizacional y cultura organizacional.

ABSTRACT

The companies deliver attacks to identify, by means of their measurement, the organizational climate that their employees perceive going to techniques designed for this intention by expert professionals in the subject. This work present the results of the application of an instrument to measure climate in Colombian organizations (IMCOC), designed and applied by this

* Magister en Administración (MBA), sociólogo, profesor investigador de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: cmendez@urosario.edu.co.

** Propuesta presentada y aprobada por el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLDEA) 2005. Documento modificado para el número de la Revista.

author, with pre and postgraduate students of the faculty of Administration of the University of the Rosary and in works of consultancy in the period between 1980 - 2004, in 176 companies of different sectors and sizes in Colombia.

The results appear thus in two perspective; description in the perspective of hypothesis of First degree, that they are from the processing of all the information, considering the questions of each one of the variables in its positivism and average obtained in 176 companies in the years of its application. It can be understood this like an organizational climate profile in the Colombian companies. Analysis of behavior of variables of IMCOC, in each one of studies, that explains the form since the perception of the organizational climate in the time and its relation with the Culture of the Organization has appeared, to conclude that the organizational climate perceived by the employees in the Colombian companies, is explained in the context of the organizational culture, that is from the application of a determined administrative model.

Key words: *Climate Organizational, Organizational Culture.*

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas. En los últimos tiempos se ha constituido en objeto de estudio en

organizaciones de diferentes sectores y tamaños, que hacen esfuerzos por identificarlo; toman como referencia para su medición: las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares, que realizan consultores internos del área de gestión humana y/o desarrollo organizacional de cada empresa, y/o externos. Al revisar el estado del arte sobre clima organizacional se encuentra una variada gama de enfoques, concepciones y metodologías, que dependen de la visión de sus autores. Dadas las múltiples posiciones teóricas alrededor del concepto, son variadas las interpretaciones y posiciones de quienes hacen uso de los resultados de su medición. Esta situación da lugar, en la construcción del co-

nocimiento sobre clima organizacional, a diferentes explicaciones sobre los factores determinantes del mismo, dando paso a modelos de intervención en su mejoramiento. Además, en algunos casos, el uso indiscriminado de técnicas (cuestionarios, encuestas) referenciadas, de manera aislada, sin el conocimiento de los modelos teóricos y metodologías que las fundamentan, lleva a quienes las usan a la ambigüedad en su interpretación, situación que provoca esfuerzos fallidos en la intervención.

Los resultados de la investigación que se presenta en este *paper* se fundamentan en una herramienta llamada el IMCOC (instrumento para medir clima en las organizaciones

colombianas), diseñado en 1980 por este autor, junto con estudiantes de la Universidad del Rosario, y aplicado en apreciable número de empresas colombianas. Por la evaluación que se ha realizado sobre la pertinencia del fundamento teórico y metodología del IMCOC, este autor desea compartir el resultado de la aplicación del instrumento en 176 empresas en Colombia, en el período desde 1980 hasta 2004. Al respecto, la investigación deja claras conclusiones sobre percepciones que son constantes en las organizaciones en que se ha aplicado. El resultado de este análisis es la verificación de hipótesis de primer grado, que ilustran al lector sobre la realidad del clima organizacional en las empresas colombianas y que podrán servir de referencia en mediciones futuras. Finalmente, las conclusiones de este análisis dejan enseñanzas sobre la relación que se da entre cultura y clima organizacional.

1. UN INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA

El IMCOC es un instrumento diseñado y validado en el medio empresarial colombiano; en dos ocasiones se ha adaptado y extendido a empresas en otros países. A través de 25 años ha sido utilizado como referencia por consultores, estudiantes y empresas, en la medición de clima organizacional, confirmando su validez y alto nivel de confiabilidad en la

información que suministra, para decisiones de la alta gerencia, que se orientan a la satisfacción y eficiencia de las personas de la organización. Ha sido aplicado en empresas colombianas de todos los sectores y tamaños de la economía, con fines académicos y de consultoría, lo que le ha permitido, en todos los casos, medir el clima en los diferentes niveles y/o departamentos, respecto de cada una de las variables, identificando acciones para el mejoramiento y/o fortalecimiento del clima de la organización, con excelentes resultados en la gestión y el desempeño de las personas.

El IMCOC está conformado por 45 preguntas. Para su tabulación, y como instrumento para el procesamiento de la información, se ha diseñado el software IMCOC. Este ofrece, en su menú, información sobre: porcentaje de respuestas positivas, porcentaje positivo de cada variable, porcentaje de respuestas por cada pregunta, promedio por pregunta, promedio por variable. Los niveles de confiabilidad de la prueba (0.89) y validez del instrumento se fundamentan en las pruebas de consistencia (índices de consistencia interna, ítem/variable e ítem/factor) y en la prueba de validez (por el método de análisis de factores efectuado a las variables y a los ítem), realizadas por expertos en validación de pruebas, como el Dr. Eduardo Ponce de León, en 1985, quien demostró la existencia

de un factor general, validando de esta forma las siete variables del IMCOC y determinando niveles aceptables para que el instrumento pueda ser confiable, consistente y válido para medir el clima organizacional.

El IMCOC es un instrumento que ha tenido pertinencia en el tiempo. En la revisión realizada en el año 2003, sobre conceptos y metodologías desarrolladas por autores reconocidos desde 1930 hasta nuestros días, como Lewin, Giba, Litwin y Stringer, Halpin y Croft, Schneider y Bartlett, Friedlander y Margulies, Bowers y Taylor, Ster, Payne y Phenev, Pritchard y Karasick, Moss, Downy, Hellriegel, Phelps y Slocum, Sims, La Fallette y otros. La prueba se encuentra enmarcada en sus propuestas, validando su vigencia en la perspectiva de su fundamento teórico. Por otro lado, es un instrumento que ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las organizaciones interesadas en su aplicación una batería con preguntas adicionales, complementarias e inmersas en sus variables, que responden a las necesidades de información que cada empresa necesita conocer, complementando el diseño original del instrumento. Su actualización, con preguntas complementarias, sin afectar su validez, su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo, así como la metodología empleada en su vali-

dación, son factores que diferencian este instrumento y su metodología con relación a otros.

1.1. Variables del IMCOC

Partiendo del marco teórico de las relaciones humanas, el IMCOC permite medir el clima de la organización, a partir de las variables definidas por Elton Mayo y demás representantes de las relaciones humanas y de comportamiento, que involucran los conceptos básicos que fundamentan la dirección del recurso humano en la administración moderna. Los conceptos teóricos analizados permiten definir las variables: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones, control.

1.1.1. Objetivos

Los objetivos de la organización se refieren al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los que se orienta la empresa en la que trabaja. Las preguntas de la variable suministran información sobre el conocimiento de objetivos por parte del trabajador y la posibilidad de conocerlos e identificarse con los estos, a través de la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia con la empresa. De igual forma, evalúa la frecuencia con la que el individuo tiene la posibilidad

de determinar tareas y resultados en su trabajo, que permitan el cumplimiento de los objetivos, al igual que la calidad y periodicidad de la comunicación sobre los objetivos y políticas de la empresa.

1.1.2. Cooperación

La posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa, en el ejercicio de sus funciones, permite el logro de los objetivos organizacionales. Mayo señala que el hombre es más productivo cuanto más se integra a su grupo de trabajo y a la organización. La cooperación es un proceso social que puede constituirse en elemento integrador del individuo. Ésta se presenta a nivel formal (en las relaciones de trabajo) o a nivel informal (relaciones sociales fuera del trabajo). Las preguntas formuladas para esta variable toman procesos de cooperación a nivel formal, esto es, las que pueden presentarse directamente en la relación de trabajo. Se busca medir no sólo actitudes, sino comportamientos específicos de colaboración, al igual que la forma como es proyectado el deseo de cooperar hacia los compañeros. Las respuestas a las preguntas formuladas permiten identificar condiciones para el desarrollo o no de actitudes de cooperación en la ejecución del trabajo, que al mismo tiempo influyen en el logro de los objetivos de la empresa.

1.1.3. Liderazgo

El líder ejerce su acción a través del uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección. Las preguntas formuladas se refieren al ejercicio del “liderazgo formal” y la percepción que tiene el trabajador de su jefe; esto es, miden la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos. La confianza que el jefe inspira es un aspecto evaluado en las preguntas propuestas. Fundamentalmente, permiten identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo, a partir de conductas y comportamientos del jefe. Las conductas del líder y las percepciones evaluadas en el cuestionario, para esta variable, permiten identificar el estilo de liderazgo en los modelos teóricos propuestos.

1.1.4. Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones es un subproceso de la función de dirección; por tanto, está relacionado y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización. Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción, que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las preguntas para esta variable se refieren a la posibilidad que el trabajador tiene en el proceso de decisiones, como la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo.

1.1.5. Relaciones interpersonales

El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales, que se expresan en procesos de carácter asociativo, como la cooperación descrita anteriormente.

Las preguntas formuladas para esta cooperación permiten conocer la frecuencia y forma como el individuo establece relaciones interpersonales de carácter informal con sus compañeros de trabajo. La percepción que el individuo tiene sobre la positividad o no de sus relaciones sociales con sus compañeros de trabajo.

Las respuestas a las preguntas formuladas están planteadas en términos de comportamientos y actitudes frente al proceso de interacción. Es importante señalar que se ha orientado la información hacia medir la intensidad con que se participa en actividades de carácter informal, esto es, que no tienen relación directa con el cumplimiento de acciones de trabajo; éstas se han formulado en la variable “cooperación”. Las actitudes y comportamientos de participación son elementos indicativos de un clima organizacional guiado por la confianza entre los diferentes niveles de la organización, por lo que sería posible llegar a la ausencia de conflictos de carácter interpersonal entre los niveles comprometidos en el proceso.

1.1.6. Motivación

El hombre, en la organización a la que pertenece, manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que le llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. La motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente, y según el tipo de liderazgo que les identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos que motivan al hombre en su trabajo.

Las preguntas para esta variable suministran información con la que es posible medir actitudes que el individuo tiene, dada su pertenencia a la organización, y que se expresan en niveles de satisfacción que indican la motivación y condiciones existentes en la empresa; señalan comportamientos que, a través de los líderes, definen en el trabajador elementos motivacionales que los llevan al cumplimiento y eficacia en el trabajo asignado. Las preguntas planteadas hacen posible identificar factores de motivación y actitudes de los trabajadores que producen condiciones para el clima organizacional.

1.1.7. Control

El control permite saber si el trabajo realizado, en un tiempo determinado, ha permitido el cumplimiento de

los objetivos planteados para la empresa, y definidos por el proceso de planeación. Las preguntas planteadas para esta variable se refieren a la periodicidad con la que se realiza la función de control y señalan las actitudes que el individuo manifiesta debido a la percepción que tiene de la forma como se realiza el control de sus actividades; también permiten comprender actitudes favorables a la dimensión del control en la empresa: la forma como es ejercido el control en la función de liderazgo, por el jefe y/o supervisor.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS 1980-2004

2.1. Un instrumento para medir clima organizacional

A partir de 1978 se inicia el diseño del instrumento IMCOC, con múltiples aplicaciones. Con el transcurrir del tiempo, gracias a la ayuda de estudiantes de pregrado y posgrado de la Universidad del Rosario, así como otras instituciones de educación superior, bajo la dirección de este autor, además de trabajos de consultoría en empresas colombianas localizadas en diferentes regiones del país, se ha logrado: 1) desarrollar un proceso de verificación del grado de

consistencia y confiabilidad, que otorga plena validez de acuerdo con los procedimientos de la investigación científica. 2) Verificar la pertinencia del instrumento, mediante el afinamiento de las preguntas y sus opciones de respuesta. 3) El estudio y análisis detallado sobre los diferentes cruces e interrelaciones de preguntas del cuestionario. 4) El diseño de un software que permite procesar la información obtenida por la aplicación de la encuesta.

Este documento presenta hallazgos identificados en las empresas colombianas, como resultado de aplicaciones durante 24 años en diferentes organizaciones de sectores y tamaños diversos. Es resultado de sistematizar la información de investigaciones realizadas en este tiempo con el IMCOC. Estas investigaciones son de carácter exploratorio y descriptivo, permiten obtener conocimiento sobre un problema de investigación, identifican características del universo de investigación, señalan formas de conducta y actitudes del universo investigado; además, establecen comportamientos concretos, descubren y comprueban la asociación entre variables de investigación, permiten la construcción de generalizaciones empíricas, entendiendo por éstas aquellas situaciones que resultan de la observación y descripción, con una utilidad especial, como es la de permitir al investigador formular hipótesis de primer y segundo grado (Méndez, p.1987).

2.2. Metodología del IMCOC

Las 45 preguntas del IMCOC se han diseñado con respuestas de opción múltiple, utilizando diferentes categorías de acuerdo con la información que se quiere obtener en cada una de ellas. Dentro de estas preguntas de opción múltiple se han utilizado escalas de calificación que van de 1 a 7. Así: 1. De comportamiento: con relación a un evento, situación o persona, mediante la frecuencia que caracteriza a este mismo (siempre, con mucha frecuencia, periódicamente, algunas veces, muy de vez en cuando, casi nunca, nunca). 2. De calidad: calificación que se da frente a la calidad de un evento, situación o comportamiento (excelente, bueno, aceptable, regular, malo, muy malo, pésimo). 3. De actitudes y creencias: expresa la identidad o actitud frente a un evento, comportamiento de una persona o con una situación dada (total acuerdo, casi total acuerdo, parcial acuerdo, indeciso, parcial desacuerdo, casi total desacuerdo, total desacuerdo). 4. De satisfacción: en esta se manifiesta la satisfacción que la persona tiene frente a una situación (contento y satisfecho, contento, bien no le desagrada, indiferente, algo insatisfecho, insatisfecho, completamente insatisfecho). 5. De información: evalúa la calidad y cantidad de la información que la empresa da a sus empleados (toda la información, suficiente, apenas la necesaria, alguna, muy poca, casi ninguna, ninguna); así como otras escalas que se adecuan y

corresponden al aspecto que se pretende indagar en cada pregunta.

El procesamiento de la información mediante el software IMCOC produce información así: 1) porcentaje de respuestas positivas. 2) Porcentaje positivo de cada variable. 3) Porcentaje de respuestas por cada pregunta. 4) Promedio por pregunta. 5) Promedio por variable.

2.3. Estudios de clima organizacional en Colombia 1980-2004

Se toman como referencia estudios realizados en diferentes periodos. El primer estudio es una ponencia de Carlos Eduardo Méndez, titulada “Hacia un perfil del clima organizacional en empresas colombianas”, presentada en 1986. En esta ponencia se introduce la figura del IMCOC (instrumento para medir clima en organizaciones colombianas) y se aplica en 58 empresas de los diferentes sectores, con un total de 3.215 encuestas. En el segundo estudio, realizado por estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario, se analiza la aplicación del IMCOC de 1986 a 1993. Se aplicó el instrumento en 61 empresas, con un total de 3.932 encuestas. El tercer estudio es el trabajo de grado de Sonia Lorena González Chávez y Ángela María Linares González, titulado “Perfil de clima organizacional en empresas colombiana-

nas del sector servicios e industria y comercio”, para el período de 1994 hasta 1997; allí se obtiene información de la aplicación del instrumento en 40 empresas y un total de 3.672 encuestas. Además, se utiliza información que corresponde a trabajos

de grado de estudiantes y de consultoría, realizados por Carlos Eduardo Méndez en el período 1998-2000, aplicados en 17 empresas, para un total de 2245 encuestas. Todo para un total final de 13.064 encuestas y 176 empresas.

CUADRO 1. Estudios de clima organizacional, Colombia 1988-2004

| Sector | Estudio 1 1980-1985 | Estudio 2 1986-1993 | Estudio 3 1994-1997 | Estudios 1998-2004 | Total |
|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|---------------|
| Industria | 23 | 24 | 22 | 5 | 74 |
| Servicio | 22 | 31 | 18 | 6 | 77 |
| Público | 13 | 6 | | 6 | 25 |
| Total empresas | 58 | 61 | 40 | 17 | 176 |
| Total encuestas | 3.215 | 3.932 | 3.672 | 2420 | 13.239 |

Fuente: “Estudios referenciados 1980-2004”.

Los hallazgos de la investigación se presentan en las siguientes dimensiones:

- **Descripción en la perspectiva de hipótesis de primer grado:** resulta del procesamiento de toda la información, teniendo en cuenta las preguntas de cada una de las variables en su positividad, y el promedio obtenido en 176 empresas en los años de su aplicación. Puede entenderse éste como un perfil de clima organizacional en las empresas colombianas.
- **Análisis del comportamiento de las variables del IMCOC:** en cada uno de los estudios que explican la forma como se ha presentado la percepción del clima organizacional en el tiempo y su relación con la cultura de la organización.

2.4. Hallazgos: descripción con hipótesis de primer grado

2.4.1. Variable “objetivos”

El conocimiento que tienen los empleados sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa no es resultado del proceso de inducción. Se adquiere por su antigüedad y experiencia, pero este no es completo, pues no existe flujo permanente de información sobre las políticas, estrategias e innovación, contrario al entrenamiento en el cargo, que es eficiente. Aunque el empleado percibe que puede definir las actividades y resultados en su trabajo, no tiene clara la relación que existe entre su trabajo, satisfacción personal y objetivos de la empresa.

1. Los empleados califican como **aceptables** los conocimientos que tienen acerca de la filosofía, misión y objetivos de la empresa.
2. La cantidad de información que el empleado recibió sobre los objetivos y políticas de la empresa en el momento en que ingresó es calificada como **apenas la necesaria**.
3. La información que el empleado recibe periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de la empresa es calificada como **apenas la necesaria**.
4. La cantidad de información que el empleado recibió al ingresar a la empresa sobre las responsabilidades de su cargo son calificadas como **suficientes**.
5. La cantidad de información que reciben los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en su área de trabajo es **apenas la necesaria**.
6. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, los empleados perciben **alguna satisfacción** por la forma como satisfacen necesidades personales y profesionales, que se manifiestan en el salario, reconocimiento, aceptación, ascensos.
7. Las personas manifiestan su **acuerdo** con la posibilidad que tienen para definir las actividades y los resultados de su trabajo.

2.4.2. Variable "cooperación"

Se presentan comportamientos de cooperación y colaboración de ca-

rácter formal. La integración de los empleados se presenta a través de sus funciones, entre líder y subordinados, entre compañeros de trabajo en función de los objetivos comunes de la empresa. Los empleados no tienen suficiente confianza con sus compañeros para solicitar ayuda y/o comentar sus asuntos personales.

1. La calidad sobre ayuda y colaboración entre compañeros es calificada como **aceptable**, lo que significa que la cooperación entre compañeros no es una prioridad, creando en algunas oportunidades individualismo por parte de las personas en el desarrollo de su labor.
2. En forma **periódica** las personas dan ayuda y colaboran con sus compañeros en la ejecución de su labor.
3. Con **alguna frecuencia** las personas participan y desarrollan roles activos en reuniones de trabajo que se desarrollan en el área para la que trabajan.
4. **Muy de vez en cuando** las personas solicitan a los compañeros de área apoyo para superar las dificultades que puedan tener en su trabajo.
5. Las personas perciben un **parcial acuerdo** sobre la participación que tienen con sus compañeros en la solución conjunta de problemas que afectan el área para la que trabajan.
6. Es **muy poco** el nivel de confianza que tienen las personas con sus

compañeros de área, para confiarles inquietudes y problemas personales que afectan su rendimiento en el trabajo.

7. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre los compañeros de trabajo son calificadas como **aceptables**.

8. **Periódicamente**, las personas perciben que solucionan los problemas de su trabajo con los compañeros de sección.

2.4.3. Variable "liderazgo"

El estilo de liderazgo que los empleados perciben de sus jefes es de carácter autocrático-benevolente.¹ Los comportamientos de su gestión producen satisfacción en algunos aspectos de las relaciones formales de trabajo, como de la condición humana.

1. **Periódicamente**, el empleado plantea al jefe inmediato inquietudes y problemas de su trabajo.

2. **Muy de vez en cuando** el jefe inmediato es percibido como una persona justa y/o equitativa cuando asigna un trabajo o toma decisiones.

3. **Periódicamente**, el empleado está de acuerdo con su jefe inmediato cuando le asigna un trabajo.

¹ Presenta comportamientos propios del sistema de organización autoritario-benevolente, planteado por Rensis Likert, al describir los distintos sistemas de gestión en su libro "Un nuevo método de gestión y dirección".

4. **Algunas veces** el jefe inmediato apoya al empleado para que pueda hacer el trabajo que le corresponde.

5. **Muy de vez** en cuando el empleado comenta con su jefe inmediato los problemas personales que afectan su rendimiento en el trabajo.

6. Las personas califican como **aceptable** la comunicación y el trato que tienen con su jefe inmediato.

7. La confianza que tiene el empleado y los compañeros de sección con su jefe inmediato es calificada como **regular**.

8. **Periódicamente**, el jefe inmediato permite al empleado que le comente sobre su trabajo y los resultados alcanzados.

2.4.4. Variable "toma de decisiones"

Los empleados perciben que la empresa y los directivos no los involucra en el proceso decisorio, especialmente en aquellas que afectan su trabajo. Manifiestan su deseo de participar y tener mayores responsabilidades en decisiones pertinentes a su trabajo.

1. Los empleados se muestran **indecisos** sobre la percepción que tienen frente a las posibilidades que su jefe inmediato les otorga para tomar decisiones en su trabajo, sin consultarle.

2. Los empleados manifiestan **casi total acuerdo** sobre la posibilidad de participar en decisiones de trabajo que les den más responsabilidades de las que tienen.
 3. **Muy de vez en cuando** califican los empleados la frecuencia de participación que han tenido en decisiones que se han tomado en la empresa, especialmente en aquellas que afectan su trabajo.
 4. Los empleados califican con un **parcial desacuerdo** la afirmación: “las directivas de esta empresa me han consultado previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo.
 5. **Muy de vez en cuando** las personas de un área o departamento pueden tomar decisiones individualmente o en grupo que solucionen sus problemas.
2. Los empleados consideran de **alguna importancia** que la empresa organice eventos deportivos, sociales o culturales afuera o en horas de trabajo.
 3. Los empleados participan **algunas veces** en actividades de recreación, sociales, culturales, deportivas, fuera de la compañía, con amigos de su sección o de otras áreas.
 4. **Muy de vez en cuando** los empleados participan, en sus tiempos libres o descansos dentro de la compañía, en actividades de esparcimiento con compañeros de sección o de otras áreas.

2.4.5. Variable “relaciones interpersonales”

La empresa y las personas no propician y fortalecen las relaciones informales con compañeros de su área o fuera de ella, mediante actividades y eventos de carácter social, recreativo, deportivo y otros, en los que no participan.

1. Las personas **algunas veces** participan en fiestas, paseos y otros eventos que organizan los compañeros de sección o de otras áreas.

2.4.6. Variable “motivación”

La identidad, compromiso y satisfacción de los empleados por pertenecer a la empresa, como la labor que ejecutan, es fortaleza de la empresa. No se percibe plena satisfacción con el salario. Es necesario ejecutar acciones para satisfacer necesidades de reconocimiento.

1. Los empleados manifiestan su **satisfacción** por el trabajo que realizan.
2. Los empleados se muestran **indecisos** sobre la correspondencia que existe entre el salario y el esfuerzo y la responsabilidad que exige el cargo y el trabajo asignado.

3. Las personas **se sienten bien y les agrada** trabajar en su compañía.
4. Los empleados manifiestan **un parcial acuerdo** frente a la afirmación: “cuando me asignan un trabajo o proyecto puedo hacerlo bien porque cuento con el tiempo y los recursos necesarios”.
5. Las personas perciben que **muy de vez en cuando** reciben reconocimiento y felicitaciones del jefe inmediato, cuando cumplen con éxito su labor.
6. **Periódicamente**, el empleado percibe que su jefe inmediato u otros jefes, cuando revisan y evalúan su trabajo, le comunican su concepto sobre los resultados.

2.4.7. Variable “control”

La forma y frecuencia como los jefes ejecutan la función de control produce satisfacción en los empleados; además, consideran ideal un proceso de control y seguimiento en forma conjunta, por parte de jefes y empleados.

1. El empleado está **de acuerdo** con que su jefe hace seguimiento y control al trabajo que realiza.
2. **Periódicamente**, el jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad del trabajo que realiza el empleado.
3. Los empleados califican como **aceptable** la forma y el estilo que

el jefe tiene para controlar y evaluar el trabajo.

4. Los empleados consideran que el control al trabajo debe ser realizado **periódicamente** y en forma conjunta con el jefe (deber ser).

2.5. Análisis del comportamiento de las variables del IMCOC

La información obtenida en los estudios, en diferentes empresas y años, permiten hacer una serie de consideraciones acerca de lo que ha sido el clima organizacional en las empresas colombianas.

El clima organizacional es diferente para cada organización. Si bien no se encuentran organizaciones completamente idénticas en la percepción de clima de sus empleados, desde la perspectiva particular de cada uno de los ítem del instrumento, si es posible identificar tendencias que permiten hacer el análisis anterior y que se reflejan en el comportamiento de las variables, en las que se observan resultados que no difieren significativamente entre sí, por encontrarse en rangos de positividad y promedio entre los estudios, que en la mayoría de las situaciones no son significativos entre sí.

CUADRO 2. Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004: promedio por variable

| Variable | Estudio 1 1980-1985 | Estudio 2 1986-1993 | Estudio 3 1994-1997 | Estudios 1998-2004 | Promedio Total |
|----------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|-------------------|
| Objetivos | 5,04 | 5,13 | 5,02 | 5,45 | 5,02 |
| Cooperación | 4,62 | 4,55 | 4,50 | 5,43 | 4,78 |
| Relaciones interpersonales | 4,91 | 5,10 | 4,97 | 4,94 | 4,98 |
| Liderazgo | 5,25 | 5,26 | 5,21 | 5,57 | 5,32 |
| Control | 5,40 | 5,38 | 5,36 | 5,27 | 5,35 |
| Toma Decisiones | 4,31 | 4,61 | 4,25 | 4,97 | 4,54 |
| Motivación | 5,06 | 5,23 | 5,10 | 5,42 | 5,20 |

Fuente: “Estudios referenciados 1980-2004”.

CUADRO 3. Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004: promedio por variable

| 1.980 – 2.004 Positividad por variable | Estudio 1 1980-1985 | Estudio 2 1986-1993 | Estudio 3 1994-1997 | Estudios 1998-2004 | Promedio Total |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|-------------------|
| Objetivos | 75,75 | 80,06 | 75,89 | 75,49 | 76,80 |
| Cooperación | 65,88 | 66,38 | 64,12 | 80,53 | 69,23 |
| Relaciones interpersonales | 61,90 | 65,88 | 62,42 | 67,60 | 64,45 |
| Liderazgo | 73,74 | 74,63 | 72,54 | 79,37 | 75,07 |
| Control | 79,44 | 80,48 | 79 | 76,43 | 78,84 |
| Toma Decisiones | 60,71 | 66,94 | 60,72 | 69,59 | 64,49 |
| Motivación | 72,43 | 77,48 | 73,8 | 78,9 | 75,65 |

Fuente: “Estudios referenciados 1980-2004”.

2.5.1. Variable “objetivos”

La positividad total de 76.80% sobre 100.00% y el promedio de 5.02 sobre 7.00 señalan que para esta variable el nivel de percepción se puede considerar cualitativamente como de carácter satisfactorio. Es válida la afirmación realizada anteriormente en este estudio, y que en su síntesis describe la forma como se presentan los ítem que corresponden a la variable. “El conocimiento que tienen los empleados sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de

la empresa no es resultado del proceso de inducción. Se adquiere por su antigüedad y experiencia, pero éste no es completo, pues no existe flujo permanente de información sobre las políticas, estrategias e innovación, contrario al entrenamiento en el cargo, que es eficiente. Aunque el empleado percibe que puede definir las actividades y resultados en su trabajo, no tiene clara la relación que existe entre su trabajo, satisfacción personal y objetivos de la empresa”.

Los promedios de la variable no difieren en forma significativa de los

estudios realizados y señalan que esta percepción, por parte de los empleados, se presenta entre los rangos de 5.01 y 5.45, sin que exista una constante de mejoramiento, sino de fluctuación. Igual sucede en la positividad con rangos entre 79.98 y 71.25. Los aspectos que más afectan a la variable son los relativos a la información.

2.5.2. Variable "cooperación"

Positividad total de 64.23% sobre 100.00% y promedio de 4.78 sobre 7.00. Esto señala que los procesos de interacción expresados por el apoyo entre las personas no son percibidos como plenamente satisfactorios. Si bien se presentan comportamientos de colaboración de tipo formal, por la integración de los empleados con su jefe y compañeros de trabajo, en función de los objetivos comunes de la empresa, se evidencia que no tienen suficiente confianza con sus compañeros para solicitar ayuda y/o comentar sus asuntos personales, siendo esta la situación que afecta con mayor intensidad la variable. Los resultados de promedio y positividad no presentan cambios importantes en las percepciones en el tiempo, para los tres primeros estudios; para el último estudio se observa un cambio cuantitativo y cualitativo importante. Es posible encontrar alguna explicación a la forma como las organizaciones involucran en sus estrategias de ges-

ción a las personas. Acciones orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo, así como a la importancia de propiciar las relaciones entre personas y áreas.

2.5.3. Variable "relaciones interpersonales"

Positividad total de 64.45% sobre 100.00% y promedio de 4.98 sobre 7; esto califica como apenas aceptable la forma como se presentan procesos de relaciones interpersonales, fundamentados en la amistad, y actividades propias de grupos informales. Las personas, por su comportamiento, no manifiestan intenciones de fortalecer las relaciones informales con compañeros de su área o fuera de ella, mediante su participación en actividades y eventos de carácter social, recreativo, deportivo y otros. Se observan dos situaciones que influyen en los resultados y que son antagónicas. Las personas califican como importante que la empresa propicie este tipo de eventos, pero no participan en ellos. La explicación puede darse en el contexto de la cultura social del país, quizás marcada por un individualismo y cierto "compadrazgo" (sólo se es amigo con determinadas personas, ignorando a otras), lo que evidencia el poco interés por interactuar en aspectos informales con personas de la empresa. Los resultados no han cambiado en el

tiempo y a lo largo de los años la positividad y el promedio son cercanos a los resultados totales.

2.5.4. Variable “liderazgo”

El estilo de liderazgo de las empresas colombianas se muestra estable en la percepción que los empleados construyen acerca de sus jefes, con el paso de los años. La positividad de 75.07% sobre 100.00, con percepciones similares (rangos entre 74.50% y 77.10%) y promedio de 5.32 sobre 7.00 (rangos entre 5.25 y 5.57), señalan que no hay cambios significativos, solamente una leve tendencia de mayor percepción en los últimos estudios, a partir del año 1998. Así, se reafirma la percepción que el estilo de liderazgo es de carácter autocrático-explotador y los comportamientos producen satisfacción e insatisfacción en algunos aspectos de las relaciones formales de trabajo, como de la condición humana.

2.5.5. Variable “control”

La percepción del control tiene relación con el estilo de liderazgo. Los empleados manifiestan acuerdo con la forma y frecuencia como los jefes ejecutan la función de control; además, consideran deseable un proceso de control y seguimiento de forma conjunta, por parte de jefes

y empleados. La positividad de 78.84% sobre 100.00% y promedio de 5.35 sobre 7 se mantienen con rangos semejantes a los resultados de cada estudio. No se percibe un cambio significativo, ni un proceso de mejoramiento medible y explicable en el tiempo. Los empleados en Colombia aceptan la autoridad del jefe como evaluador de su trabajo, de manera frecuente, y con comportamientos autocráticos. Existe consistencia entre la forma como se hace el control y el estilo de liderazgo identificado.

2.5.6. Variable “toma de decisiones”

Al igual que la variable anterior, existe correlación entre el estilo de liderazgo y la forma como las personas participan en las decisiones de la empresa. Esta variable presenta resultados que, de igual manera, se mantienen con el discurrir del tiempo. La positividad de 64.49% sobre 100.00% es constante en los cuatro estudios, con rangos entre 62.50% y 67.63%, sin que sean percepciones manifiestas, significativamente diferentes. Igual sucede con el promedio de 4.54, con rangos entre 4.31 y 4.97, significa que cualitativamente no hay cambios importantes en las percepciones que a través del tiempo tienen los empleados en las organizaciones colombianas, acerca de su baja participación en las decisiones de su empresa.

2.5.7. Variable “motivación”

Al igual que las anteriores variables, no se perciben percepciones diferentes a través de los años, que puedan ser el reflejo de procesos de cambio liderados por los directivos de las empresas. Lo positividad de 75.65% sobre 100% (con rangos comprendidos entre 72.43% y 78.90%), y el promedio de 5.20 sobre 7.00 (con rangos entre 5.10 y 5.20) se constituyen en manifestaciones del nivel de satisfacción de los empleados. Es evidente que esta variable se ve influida positivamente por los niveles de identificación con la empresa y la satisfacción con el trabajo realizado. Mientras que son evidentes la ausencia de reconocimiento al empleado, las relaciones con el líder en el control y la insatisfacción salarial.

3. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Los resultados del clima organizacional en las empresas colombianas, entre 1980 y 2004, señalan que no hay cambios significativos en su percepción. Se puede afirmar que el clima es aceptable, en razón a que la positividad en el promedio total de las variables del IMCOC es de 71.89% y su promedio de 5.03, que cualitativamente equivale a la menor opción de positividad. El clima percibido se puede calificar como aceptable, por la satisfacción que produce,

especialmente en las variables “relaciones interpersonales”, “toma de decisiones” y “cooperación”. Las variables con un ligero resultado superior en positividad y promedio son “liderazgo” y “control”; este último por la importancia que las personas dan a tener seguimiento a su trabajo por el jefe. Las variables “objetivos” y “motivación” presentan resultados similares en un nivel intermedio del total de las variables.

Este trabajo ha demostrado que la percepción de clima organizacional no ha cambiado con el tiempo en las organizaciones colombianas. Los resultados se consideran satisfactorios, y pueden calificarse como aceptables. Si bien estamos frente a una descripción y generalización, se admiten mediciones en empresas que se encuentran por encima y/o por debajo de la percepción y satisfacción del clima organizacional de los empleados. La constante permanencia de las percepciones se explica por la relación que existe entre la cultura de la organización y el clima que perciben las personas. Este autor ha definido la cultura organizacional como:

La conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura,

el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos” (Méndez, 2003).

En la metodología² planteada para describir la cultura organizacional se propone la definición de categorías,³ a partir de la agrupación de rasgos de una de sus variables, que es el clima organizacional. Con la información descrita en este trabajo, se han identificado como categorías de análisis las siguientes: 1) ejercicio y reconocimiento a la autoridad formal; 2) liderazgo autocrático de los jefes; 3) poca participación en toma de decisiones. Estas tres, dentro de las categorías identificadas, tienen rasgos propios que corresponden a la estructura de la organización. Se puede afirmar que estas manifestaciones colectivas señalan que, en las organizaciones colombianas, se aplican con mayor énfasis principios de los modelos de Taylor y Weber, lo que explica el impacto de y la importancia que tienen estas teorías organizacionales en el modelo administrativo vigente, así como en la construcción de la cultura organizacional.

La categoría 4) dice que se percibe ausencia de participación en activi-

dades que fortalecen relaciones interpersonales, por tanto esto no es un comportamiento colectivo en las organizaciones colombianas; además de la posibilidad de establecer una amistad, a través de grupos informales que constituyen la organización humana de la empresa. Esta situación es contraria a “la teoría de las relaciones humanas, que esbozó el concepto de organización informal: la organización no sólo se compone de personas aisladas, sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí” (Chiavenato, 2003, p. 128).

Finalmente, la categoría 5) identidad de los empleados con la organización y 6) cooperación y trabajo en equipo tienen como aliada la cohesión que alcanzan los empleados al compartir el conocimiento sobre el negocio, los objetivos, políticas, valores y estrategias que caracterizan la operación de la organización, así como la capacidad que tienen de establecer procesos de cooperación y trabajo en equipo. Esta situación reafirma la aplicación de elementos de la teoría de las relaciones humanas.

La construcción y descripción de las categorías, con sus respectivos rasgos de clima organizacional, incluyen percepciones que se mantienen constantes por parte de los empleados colombianos. Se puede concluir que las percepciones de clima organizacional se explican por la cultura

² Validadada en 45 empresas de Colombia; presentada en eventos académicos y publicada en revistas de carácter académico.

³ Es resultado de la agrupación de rasgos, determinados por la intensidad con la que se presenta la información obtenida, a partir de la aplicación de instrumentos.

organizacional que resulta de la construcción colectiva que hacen los empleados, y por su participación laboral en modelos administrativos que se enmarcan en las teorías organizacionales.

A continuación, en el cuadro No. 4 se presenta la categoría, su descripción y los respectivos rasgos que surgen, para cada una de ellas, como resultado de las mediciones realizadas y enunciadas anteriormente.

CUADRO 4. Cultura y clima organizacional

| Categoría de cultura organizacional | Rasgos de clima organizacional |
|--|---|
| <p>Ejercicio y reconocimiento a la autoridad formal. El ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen de acuerdo con su cargo, así como por factores de reconocimiento por parte de los empleados a la autoridad de los jefes.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • El empleado está de acuerdo con que su jefe haga seguimiento y control al trabajo que realiza. • Periódicamente, el jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad del trabajo que realiza el empleado. • Periódicamente, el empleado percibe que su jefe inmediato u otros jefes, cuando revisan y evalúan su trabajo, le comunican su concepto sobre los resultados. |
| <p>Identidad de los empleados con la organización. Las personas tienen conocimientos de la empresa, y de la importancia del aporte que hacen con su trabajo al cumplimiento de los objetivos; manifiestan su compromiso y satisfacción por pertenecer a ella.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Los empleados manifiestan su satisfacción por el trabajo que realizan. • Las personas se sienten bien y les agrada trabajar en su compañía. • Los empleados califican como aceptables los conocimientos que tienen acerca de la filosofía, misión y objetivos de la empresa. • La cantidad de información que el empleado recibió al ingresar a la empresa sobre las responsabilidades de su cargo es calificada como suficiente. |
| <p>Ausencia de participación en actividades que fortalecen relaciones interpersonales. El empleado no da importancia a la calidad de las relaciones interpersonales, no establece relaciones informales por su participación en actividades recreativas y sociales; éstas son resultado de la formación espontánea de grupos primarios.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Las personas algunas veces participan en fiestas, paseos y otros eventos que organizan los compañeros de sección o de otras áreas. • Los empleados consideran de alguna importancia que la empresa organice eventos deportivos, sociales, culturales, afuera o en horas de trabajo. • Los empleados participan algunas veces en actividades de recreación, sociales, culturales, deportivas, fuera de la compañía, con amigos de su sección o de otras áreas. • Muy de vez en cuando, los empleados participan, en los tiempos libres o descansos dentro de la compañía, en actividades de esparcimiento con compañeros de sección o de otras áreas. |
| <p>Cooperación y trabajo en equipo. Los líderes fomentan y propician grupos de trabajo, para que los empleados</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Las personas manifiestan su acuerdo con la posibilidad que tienen para definir las actividades y los resultados de su trabajo. • La calidad sobre ayuda y colaboración entre compañeros es calificada como aceptable, lo que significa que la |

Continuación cuadro 4

| Categoría de cultura organizacional | Rasgos de clima organizacional |
|---|--|
| <p>participen en reuniones y trabajen en equipos; aspectos que reafirman comportamientos basados en la cooperación para las relaciones laborales.</p> | <p>cooperación entre compañeros no es una prioridad, creando en algunas oportunidades individualismo por parte de las personas, en el desarrollo de su labor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En forma periódica, las personas dan ayuda y colaboran con sus compañeros en la ejecución de su labor. • Con alguna frecuencia, las personas participan y desarrollan roles activos, en reuniones de trabajo que se desarrollan en el área para la que trabajan. |
| <p>Poca participación en toma de decisiones. Los jefes del departamento y los empleados, en diferentes niveles, tienen autonomía para tomar decisiones; así mismo, los empleados aceptan las decisiones de los líderes informales.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Los empleados se muestran indecisos sobre la percepción que tienen frente a las posibilidades que su jefe inmediato les otorga para tomar decisiones en su trabajo sin consultarle. • Los empleados califican con un parcial desacuerdo la afirmación: “las directivas de esta empresa me han consultado previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo. • Los empleados manifiestan casi total acuerdo con la posibilidad de participar en decisiones de trabajo, que les den más responsabilidades de las que tienen. • Muy de vez en cuando califican los empleados la frecuencia de participación que han tenido en decisiones que se han tomado en la empresa, especialmente en aquellas que afectan su trabajo. • Muy de vez en cuando, las personas de un área o departamento pueden tomar decisiones individualmente o en grupo, que solucionen sus problemas. |
| <p>Liderazgo autocrático de los jefes. Los jefes ejercen un liderazgo formal, en el marco de las relaciones de autoridad, legítimamente reconocido por el colaborador.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Periódicamente, el empleado plantea al jefe inmediato inquietudes y problemas de su trabajo. • Muy de vez en cuando, el jefe inmediato es percibido como una persona justa y/o equitativa cuando asigna un trabajo o toma decisiones. • Periódicamente, el empleado está de acuerdo con su jefe inmediato cuando le asigna un trabajo. • Algunas veces el jefe inmediato apoya al empleado para que pueda hacer el trabajo que le corresponde. • Periódicamente, el jefe inmediato permite al empleado comentarle sobre su trabajo y los resultados alcanzados. • Muy de vez en cuando, el empleado comenta con su jefe inmediato los problemas personales que afectan su rendimiento en el trabajo. • Las personas califican como aceptable la comunicación y el trato que tienen con su jefe inmediato. • La confianza que tiene el empleado y los compañeros de sección con su jefe inmediato es calificada como regular. • Las personas perciben que, muy de vez en cuando, reciben reconocimiento y felicitaciones del jefe inmediato, cuando cumplen con éxito su labor. |

4. CONCLUSIÓN

Las organizaciones colombianas se caracterizan porque en ellas se mantienen constantes las percepciones que sobre el clima organizacional han construido los empleados, para el tiempo de esta investigación (1980-2004). La cultura que predomina en las organizaciones colombianas es consecuencia de los modelos administrativos que orientan la gestión de sus directivos, en donde predominan, con mayor énfasis, la aplicación de los modelos administrativos de Taylor y Weber, y con menor intensidad las teorías de Fayol, de las relaciones humanas y del comportamiento; de tal forma que las percepciones de clima organizacional que tienen los empleados en las empresas colombianas corresponden a situaciones que tienen su origen en la aplicación de tales modelos administrativos. Los cambios en la percepción de clima organizacional solamente se pueden alcanzar en la medida que los directivos orienten su gestión hacia la aplicación del modelo de la teoría de las relaciones humanas y del comportamiento, tal como se ha evidenciado en la medición de clima en organizaciones que, al aplicar este modelo con mayor énfasis, muestran resultados altamente satisfactorios en la percepción de clima organizacional, con positividad y promedios muy superiores a los identificados en este trabajo y, como consecuencia, altamente satisfactorios.

BIBLIOGRAFÍA

- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo, 1986, *Hacia un perfil del clima organizacional en empresas colombianas*, ponencia presentada en el VI Encuentro de Investigadores en Administración de Empresas, Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES.
- _____, 2000, *Un marco teórico para el concepto de cultura organizacional*, Borradores de investigación No. 1, Serie Documentos, Facultad Altos Estudios de Administración y Negocios, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.
- _____, 2003, “Metodología para describir la cultura corporativa: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial”, *Revista Cuadernos de Administración*, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Administración, Bogotá.
- _____, 2000-2004, *Informes técnicos sobre resultados de medición de clima organizacional realizados en empresas en Colombia*, Federación Nacional de comerciantes, FENALCO (Jardines de Paz, Avesco S.A., Klik S.A., Linalca, Mercedes Benz de Colombia, Petrocomercial S.A., Hospital de Yopal E.S.E.).

- Da Silva, Reinaldo, 2003, *Teorías de la administración*, Editorial Thompson.
- González Chávez, Sonia Lorena; Linares González, Ángela María, 1997, *Perfil de clima organizacional en empresas colombianas del sector servicios e industria y comercio*, trabajo de grado, Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Autores varios, 2000-2004, *Trabajos de grado de estudiantes de pregrado y postgrado*, Facultad de Administración, Universidad del Rosario (Clínica San Pedro Claver, Fondo Nacional del Ahorro, Medicina Legal, Secretaría Distrital de Salud, Corporación Minuto de Dios, Colmédica S.A., Banco Superior, Droguería Continental, Club el Rancho, Finca S.A.).
- Likert, Rensis, 1965, *Un nuevo método de gestión y dirección*, Ediciones Deusto, Bilbao. &

Propuesta de modelo intraemprendedor para la innovación en organizaciones perdurables*

Manuel Alfonso Garzón Castrillón**

Presentado: febrero de 2005. Aprobado marzo de 2005

RESUMEN

Esta ponencia desarrolla una propuesta de modelo teórico intraemprendedor, para la innovación en organizaciones que perduran, con resultados de tres investigaciones. Contempla dos estudios experimentales en México y Colombia, respectivamente, en grandes organizaciones, y un estudio exploratorio con directivos de Pymes en Bogotá D.C.

Esta propuesta de modelo intenta predecir la incidencia de las variables independientes “características organizacionales”, “características individuales” y “creación del contexto organizacional”, sobre la variable dependiente “innovación”. Es un avance del libro titulado “Propuesta de modelo intraemprendedor para la innovación”, que actualmente se encuentra en revisión de pares internacionales para su publicación.

Palabras claves: intraemprendedor, alto intraemprendedor, teoría de los recursos y las capacidades, innovación, perdurabilidad.

ABSTRACT

The current work proposes an entrepreneur theoretical model based on innovation in sustainable organizations. It was developed based on three researches' outcomes performed in Mexico and Colombia. The study took place in big companies; however, there was an exploratory one with managers or small and medium size enterprises in Bogotá D.C.

This model proposal tries to predict the independent variables effect in organizational and individual characteristics and the organizational context creation over the dependent variable, innovation.

* Propuesta presentada y aprobada en el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA) 2005.

** Ph.D. Profesor investigador de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: mangarzo@urosario.edu.co.

This research is an advance of a book called “Entrepreneur Model Proposal to Innovation”, that actually is being reviewed by international colleagues.

Key Words: *Entrepreneur, Innovation, Top Entrepreneurs, Resources and the Capacity’s Theory, Sustainability.*

INTRODUCCIÓN

Esta ponencia forma parte del trabajo de investigación que el autor desarrolla dentro de la Línea de Investigación en Gestión del Conocimiento, en el proyecto “Intra emprendimiento” de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

La situación socioeconómica mundial de principios del siglo XXI tiene como característica primordial el cambio; cualquier organización o entidad social debe enfrentar los intrincados retos que supone operar inmersa en un mercado global y en una época de incertidumbre. Estos retos son complejos y enormes, para superarlos son muchas las propuestas, y todas presentan una característica en la que coinciden: que la innovación es la impulsora de los cambios acelerados.

Los retos complejos a los que se enfrentan las organizaciones son abordados por los “intraemprendedores” con una respuesta activa, que exige la percepción precoz de las señales débiles del mercado en que se des-

envuelven. Entendiendo, por tanto, que una señal débil es un dato en el entorno, que tiene el potencial de impactar en la misma, pero sobre la que apenas se posee información, lo que implica apalancarse en la innovación intraemprendedora, impulsora de cambios acelerados que permiten moverse, alejarse del hacinamiento estratégico y lograr crecimiento sostenible.

1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de modelo intraemprendedor, que permita a las organizaciones generar innovación para lograr perdurabilidad.

1.1. Objetivos específicos

- Determinar las características organizacionales, individuales y de creación del contexto, necesarias para poner en marcha el modelo intraemprendedor.
- Establecer la tipología de innovación y cómo lograr el clima para ponerla en marcha.

2. METODOLOGÍA

Se elabora la propuesta de modelo con base en dos investigaciones experimentales, en cuyo proceso se utilizaron los métodos:

- Método de análisis de contenido
- Método experimental

El enfoque del tercer estudio es una investigación cualitativa, consistente en una entrevista personal a directivos, invitándolos a describir un caso de iniciación y ejecución de un cambio estratégico bajo su auspicio personal. El proceso de investigación está cruzado por la hermenéutica, que ayuda a dar especificidad a lo cualitativo.

3. PROPUESTA DE MODELO INTRAEMPRENDEDOR

El presente modelo teórico “intraemprendedor” intenta predecir la incidencia de las variables independientes “características organizacionales”, “características individuales” y la “creación del contexto organizacional intraemprendedor”, sobre la variable dependiente “innovación en las organizaciones”. En el marco de la gestión del conocimiento, se concibe al modelo intraemprendedor, para la variable “características organizacionales”, como el que permite **sintonizar** a la organización, en tanto que facilitando éstas es más fácil impulsar la innovación intraemprendedora;

la segunda variable, “características individuales”, está orientada a **generar** actitudes en los intraemprendedores; la tercera variable busca **utilizar** los conocimientos para formar y conformar equipos, identificar oportunidades; y la cuarta variable, que además es la dependiente, aborda la innovación radical, gradual, arquitectural y conceptual, para **compartir** el conocimiento tácito, explícito y virtual.

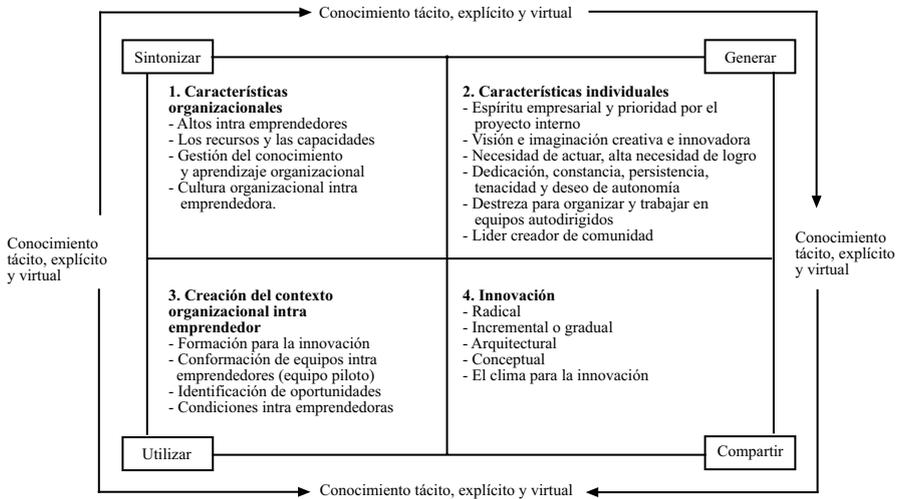
3.1. Perdurabilidad

Para el grupo de perdurabilidad empresarial de la Universidad del Rosario, una empresa perdurable es aquella que, a través del tiempo, presenta resultados financieros superiores, adecua su manejo a la intensidad de las fuerzas de mercado, se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor.

Es también aquella que obtiene desempeños conducentes a estados morbiles, que dificultan su crecimiento rentable y que puede llegar a estados tanáticos.

3.2. Características organizacionales

Los altos intraemprendedores son la primera característica organizacional; estos son definidos por Lombri-



Fuente: Garzón 2005

ser (1999, p. 27) como los directores generales que tienen bajo su cargo la responsabilidad global de su organización. Estos directivos se estudian por su comportamiento durante el desarrollo de un cambio estratégico discontinuo; esto teniendo en cuenta los resultados de la investigación de Lombriser (1999) y el estudio realizado por Garzón (2004), los cuales estudian comportamientos de liderazgo que condujeron a cambios estratégicos en las organizaciones.

Si entendemos estrategia como la capacidad de la organización para desarrollar actividades diferentes a la competencia, entonces estrategia consiste en ser diferente, elegir deliberadamente un conjunto de actividades para prestar una combinación única de valor (Porter, 1999). Lo

anterior se logra configurando el entorno, logrando posiciones competitivas, logrando posicionamiento, afrontando la competencia, siendo flexible. También es importante comprender la eficacia operativa, para evitar confundirla con la estrategia, entendiendo la primera como la realización de actividades similares mejor que la competencia; lo anterior comprende, según Porter (1999): eficacia, prácticas para utilizar mejor los recursos, productividad, calidad, rapidez, mejoramiento continuo.

De la misma manera es necesario entender el hacinamiento estratégico como una manera de establecer el grado de atractividad de un sector. Esto se refiere a que el estratega tiene un instinto que lleva a las organizaciones que dirige a moverse colectivamente, tratando de imi-

tar a aquellas que sobresalen. Esta situación destruye valor: rápidamente las utilidades obtenidas por el líder del mercado se dividirán entre el grupo que converge en el mismo espacio de mercado (Natterman, 2000).

También es necesario abordar el concepto de análisis de convergencia, que implica observar el tipo de productos que se ofrecen y sus atributos, las necesidades que desean satisfacer, los canales de acceso, el comportamiento del precio y los niveles de publicidad que se manejan, para desarrollar un análisis de convergencia para establecer los niveles de imitación. Los efectos de la convergencia estratégica y su patología mayor: la imitación, erosionan más que cualquier otro fenómeno la rentabilidad de los sectores (Natterman, Larsen y Markides, 2000); dicho fenómeno implica altos niveles de imitación, que conforman sectores hacinados, en los que las prácticas gerenciales, orientadas por la referenciación competitiva, amortiguan la creatividad y aceleran la ruta hacia las bajas tasas de rentabilidad.

De la misma forma se aclara que el proceso de percepción contempla la detección y rastreo de las señales débiles. Este aspecto hace referencia a una respuesta activa, que exige la percepción precoz de las señales débiles del mercado en que se desenvuelven las organizaciones. Entenderemos, por tanto, que una señal débil es un dato en el entorno, que tiene el potencial de impactar en

la misma, pero sobre el que apenas se posee información. Por tanto, los cambios estratégicos son liderados por los altos intraempresariales, quienes crean y comparten con otros un nuevo modelo de éxito, y desarrollan e implantan en la organización una visión excitante sobre el futuro de la misma, a esto se denomina cambio estratégico. Para conseguir esta visión, alientan y recompensan el comportamiento y la aceptación del riesgo emprendedor. De esta manera, los altos intraempresariales rastrean activamente el entorno, para detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades y amenazas, buscan esas oportunidades e intentan convertir las amenazas en oportunidades, introducen pronto el cambio, cuando la información es incompleta (Lombriser, 1994, p. 207).

La teoría de recursos y capacidades (RR.CC), segunda característica organizacional, considera a la organización como un conjunto de recursos y capacidades que configuran ventajas competitivas. Esta teoría aparece en la década de los ochenta, en el ámbito académico, y se puede considerar la precursora de la gestión del conocimiento, ya que se centra en analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones, como base para la formulación de su estrategia. La teoría basada en los recursos se encuadra dentro del denominado análisis estratégico, y produce un giro del exterior en la

organización, en el momento de analizar su situación estratégica.

De esta manera, el intraemprendedor puede realizar su trabajo de innovación con base en los recursos que tienen las organizaciones; entre estos podemos enumerar los económicos, para el financiamiento de sus ideas (capital de riesgo, capital *venture* o capital paciente); también la base tecnológica, ya que puede utilizar la planta instalada en su tiempo ocioso para producir un nuevo artículo o servicio (Pinchot, 1985, p. 97); pero la mayor ventaja está en el mercado, la distribución y servicios, que facilitan el proceso de lanzamiento de los nuevos bienes o servicios, utilizando sus canales de distribución.

La tercera característica organizacional es la gestión del conocimiento, que con el advenimiento de la era de la información y de la economía del conocimiento ha transformado al conocimiento en un activo y en un recurso económico básico. El concepto de gestión del conocimiento, como una extensión de la teoría de los recursos y las capacidades, permite analizar cómo van evolucionando los intangibles en el tiempo, es decir, estar informados sobre si nuestros activos intangibles aumentan o disminuyen, entre periodos comparables.

El aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y la medición del capital intelectual son conceptos relacionados y complementarios. En

pocas palabras, el aprendizaje organizacional es la base de una buena gestión del conocimiento, y la gestión del conocimiento es la base para la generación de capital intelectual y capacidades organizativas.

En la propuesta de modelo de aprendizaje organizacional de Garzón (2005) se contemplan cuatro variables; la primera corresponde a fuentes de aprendizaje, de las cuales se identifican diez: las crisis y los problemas, los clientes, las unidades especializadas, las adquisiciones, la competencia, la experiencia y los practicantes, la tecnología, las redes, la historia y los supuestos. La segunda, “niveles de aprendizaje”, determina cuatro variables: individual, de equipo, organizacional e interorganizacional. La tercera es la “cultura para el aprendizaje”, que aborda cuatro aspectos: el concepto de hombre organización, la estructura, el clima y el sistema cultural. La cuarta se denomina “condiciones para el aprendizaje”, y se aborda desde las competencias, las comunidades de práctica, las comunidades de aprendizaje, las comunidades de compromiso y la memoria organizacional.

La cuarta característica organizacional es la cultura, que, teniendo en cuenta los estudios de caso consultados de programas intraemprendedores y los resultados de Garzón (2004), en su constructo revela la esencia de la cultura organizacional intraemprendedora; los resultados obtenidos que facilitan el trabajo intraemprendedor, en orden jerárquico, son:

| | |
|----|--|
| 1. | Tolerancia al riesgo: el grado en que se alienta al intraempendedor para que sea innovador, agresivo, emprendedor y corra riesgos moderados. |
| 2. | Apoyo: hace referencia al impulso de los directivos y de su padrino en las actividades intraempendedoras. |
| 3. | Identidad: relacionado con el sentido de pertenencia, compromiso o ponerse la camiseta de una organización. |
| 4. | Autonomía individual: incluye la responsabilidad, la independencia, la libertad de fallar, la disponibilidad de tiempo para ejercer la iniciativa que los intraempendedores tienen en la organización, capacidad y control sobre las decisiones que toman. |
| 5. | Estructura: tiene relación con la flexibilidad para los horarios y presupuestos, con una descentralización que acepte el traslado, el desorden, la falta de coordinación, renunciando a un poco de orden, con descripciones amplias de puestos y poca supervisión. |
| 6. | Desempeño-premio: que requiere recompensas, en capital de riesgo, más tiempo, ascensos, bonos, acciones, promociones, participación de utilidades, reconocimientos personales, entre otros. |
| 7. | Tolerancia al conflicto: especialmente en el trabajo en equipos interdisciplinarios. |

Fuente: Garzón, 2004.

Por tanto, para que el intraempendedor surja, se requiere que la organización genere una cultura organizacional que ofrezca a los empleados la posibilidad de encontrar las oportunidades de innovación, y a la vez satisfacer los deseos de sentirse propietarios de sus proyectos internos, sin abandonar la organización. Para crear un ambiente propicio para la innovación y el intraemprendimiento, es necesario comprender y transferir el concepto a todas las personas de la organización.

Características individuales

Se ha venido diferenciando entre los conceptos de emprendedor, propiamente dicho, y el de intraempendedor, empleándose este último para referirse a aquellos individuos que, por sus particulares conductas y actitudes, cumplen un papel fundamental en el cambio de las organizaciones

hacia ambientes creativos, con una estructura descentralizada y de rápida respuesta a los cambios del entorno y capaz de configurar este mismo; por tanto, el concepto de intraempendedor ha venido capturando no sólo la atención de teóricos y prácticos de la administración, toda vez que se reconoce en la capacidad emprendedora de sus colaboradores un recurso potencial para el incremento de la competitividad y eficacia organizacional.

El término “intraempendedor” viene de las raíces francesas de la palabra “*entrepreneur*” (empendedor), que viene del término “empresa” y la combinación de “en casa”, “dentro”, “interno”; por tanto, intraempendedor se llama al emprendedor que reside o está dentro de las fronteras de las organizaciones, y es una invención social que permitirá a las personas expresar su propio potencial. Se reconoce que el término fue usado por

primera vez por el periodista de The Economist, Norman Macrae, en 1976, y con el significado que guía este documento por parte de Gifford Pinchot III, fundador de La Escuela de Intrapreneurship, de Tarrytown.

Al buscar la información para determinar las características individuales del intraemprendedor se encontró que los estudios de caso y las tesis doctorales consultadas presentan diferentes aportes, pero la dificultad para poder unificar criterios radica en que los estudios analizados fueron realizados en países como Estados Unidos, Canadá y

Europa, en su mayoría, y en países latinoamericanos como Argentina y Colombia, y además con variables diferentes, razón por la que se formuló una lista de 35 características, que después de un proceso de integración, unión y fusión se unificaron en siete, que fueron empleadas por Garzón (1998-2003) en dos investigaciones experimentales, con resultados satisfactorios en cuanto a validez y confiabilidad estadística, y que demuestran la necesidad de la formación en las organizaciones y en los individuos, para fortalecer este perfil y lograr impulsar la innovación en los individuos.

Características individuales del intraemprendedor

- Espíritu empresarial y prioridad por el proyecto interno.
- Visión e imaginación creativa e innovadora.
- Necesidad de actuar, alta necesidad de logro.
- Dedicación, constancia, persistencia, tenacidad y deseo de autonomía.
- Destreza para organizar y trabajar en equipos autodirigidos.
- Visión holística de las necesidades del mercado.
- Líder proactivo y tolerante al riesgo.

Fuente: Garzón, 1998-2003.

3.4. Creación del contexto organizacional intraemprendedor

Una alternativa que surge de las dos investigaciones experimentales es el “Programa intraemprendedor”, planeado explícita e implícitamente sobre unas bases o fundamentos (filosóficos, psicológicos, sociológicos, andragógicos y específicos),

sustentados en los aportes devenidos de diferentes disciplinas, cuyo objetivo es preparar a los participantes en los conocimientos, para que aprovechen oportunidades de negocio para la organización.

También es necesario establecer pautas para el gobierno de las organizaciones intraemprendedoras, para lo que se proponen diez derechos: a la libertad, a investigar, a la libre asociación, a participar democrática-

mente en las decisiones, a la privacidad, a desarrollar conocimientos y competencias, a justicia para todos, derecho a fallar y a aprender de los errores, a capital de riesgo, a un padrino o *sponsor*, con lo que se logra que una organización autorice a sus empleados, de cualquier nivel jerárquico, a comenzar un negocio interno, incentivándolos para que busquen clientes y el capital necesario para ponerlo en marcha. En estas instituciones los intraemprededores deben usar su inteligencia para identificar soluciones a los problemas, para decidir y pedir apoyo o ayuda si es necesario.

Igualmente, son necesarias las redes de trabajo, que hacen referencia a la formalización del aprendizaje organizacional, para convertir las en el cerebro del sistema de libre intraemprendimiento, en las que las personas y los equipos autodirigidos son la célula nerviosa y las relaciones interpersonales son la sinapsis, mediante la generosidad, el apoyo y la colaboración para sacar lo mejor de ellos.

Para poner en marcha un programa intraemprededor en una organización, ésta debe reinventar su sistema financiero interno, para permitir que aflore el espíritu intraemprededor de sus empleados: “intraempresas” conformadas en unidades de negocio, creación de una red de impuestos internos, capital de aventura interna o “intra-capital”, “intra-banco” con

“intra-dinero”, riesgo del sistema “intra-capital”.

Las recomendaciones de Pinchot (*et al.* 1999) respecto al sistema financiero intraemprededor apuntan a convertir los equipos autodirigidos en una “*ad hoc*racia”, los cuales, retomando a Minstzberg (*et al.* 1997, p. 324-325), se entienden para este artículo en primer lugar, como *ad hoc*racia operativa y, en segundo, a la *ad hoc*racia administrativa, por proyectos innovadores que resuelvan los problemas directamente en nombre de sus clientes.

En lo pertinente al capital de riesgo, éste es un sistema de recompensas, es dinero para nuevos proyectos o los que están en curso; este dinero se puede ahorrar y se asigna a la gente más intraemprededora de la organización. No es un regalo, es capital de riesgo o de aventura, es una recompensa por la creatividad, la investigación y el pensar en el futuro; por tanto, los equipos intraemprededores pueden usar el dinero para nuevos proyectos.

Lo anterior exige la creación de una unidad organizacional que maneje el dinero (*intra money*), para girar cheques de intradinero, otorgar préstamos a otros equipos, todo estableciendo un sistema adecuado para controlar estas transacciones, eliminando el control excesivo, que Sykes (1986) denomina el “abrazo de oso de los controles administrativos”.

Con relación a los riesgos del sistema intracapital, éste puede generar, a corto plazo, pérdidas, pero los equipos intraemprendedores están equipados, según Pinchot (*et al.* 1999), para afrontar tiempos difíciles; además, las pérdidas de estos se pueden compensar con las ganancias de otros en la organización.

Otro aspecto importante es hacer uso de los ahorros de intradinero; estos sirven para continuar con los proyectos, con constancia y dedicación. El adecuado manejo del capital de riesgo y un sistema financiero intraemprendedor permite a las organizaciones ser más fuertes y robustas, para enfrentar los problemas financieros.

3.5. La innovación

La innovación es la acción de introducir o producir algo novedoso, alguna idea, método, instrumento, modos de pensar en los negocios, servicios; de entrar en el mercado, de producir, de formar u organizar, solucionar problemas, realizar adaptaciones y modificaciones de bienes y servicios destinados a solucionar necesidades o generar nuevas. La innovación se clasifica, por Garzón (2005), en:

- **Innovación incremental** o de cambios menores, innovación modular por etapas: esto quiere decir que son cambios en el modo

en el que los componentes de un producto se vinculan, para integrarse de manera nueva, más eficiente y eficaz.

- **Innovación radical:** entendida como aquella que requiere experimentación y representa los esquemas inaugurales.
- **Innovación arquitectural:** contempla el impacto de los componentes en el sistema, produciéndose significativos cambios en la interacción de los componentes de un producto (Henderson & Clark, 1990, pp. 9-13)
- **Innovación conceptual:** definida como la capacidad de idear conceptos de negocio radicalmente distintos; nuevas maneras de diferenciar los existentes.

Estas últimas representan el desarrollo de un nuevo concepto de negocio, más amplio y esencialmente diferente, que mejora drásticamente las funciones del producto, con cambios fundamentales en la esencia del negocio (Hamel, 2000).

Por tanto, es la tipología que se utilizo en esta investigación.

3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Podemos resumir que son múltiples las facetas del comportamiento del alto intraemprendedor, las cuales se analizan a continuación como resul-

tado del estudio exploratorio realizado. Estudio que confirma los resultados obtenidos por Lombriser (1994, p. 207), con relación a que los altos intraempresarios rastrean activamente el entorno, para detectar las señales débiles o tempranas de nuevas oportunidades y/o amenazas.

Según Lombriser (1994, p. 207), los altos intraempresarios planifican la nueva estrategia; están implicados personalmente y directamente en la planificación de la estrategia, involucrando a todas las personas importantes y con responsabilidad en la ejecución de ésta. Los altos intraempresarios, estudiados por Lombriser (1994, p. 208), inician la planificación, pero delegan la planificación detallada, mantienen una visión conjunta del proceso y establecen controles.

Teniendo en cuenta el constructo elaborado por Garzón (2002, p. 51), que revela la esencia de la cultura organizacional intraempresaria, los resultados obtenidos que facilitan el trabajo intraempresario, en orden jerárquico, son: tolerancia al riesgo, apoyo a las ideas innovadoras, identidad y sentido de pertenencia, autonomía, estructura, desempeño-premio, tolerancia al conflicto.

La innovación, según Lombriser (1994, p. 212), es lo importante del proceso innovador, junto con la mentalidad del intraempresario. Al respecto, los entrevistados plantean que

ésta es el aspecto más importante para la innovación generada en sus organizaciones. Otro aspecto identificado como fundamental para la generación exitosa de cambios y el desarrollo de la innovación en sus organizaciones es el aprendizaje organizacional, lo que se confirma en los planteamientos de Garzón (2005).

Los siguientes son los aspectos que no concuerdan con el perfil de alto intraempresario propuesto por Lombriser (1994, p. 214), y que éste clasifica como “menos eficaces” en relación con las causas de la innovación:

“El cambio fue idea mía únicamente, y planifiqué y desarrollé la estrategia”; complementando que los aspectos más destacados del proceso están condicionados por: cuestiones de dinero y cansancio que obligan a innovar; por malentendidos con los clientes, quejas de los clientes; los adelantos tecnológicos; los altos costos de la materia prima; el análisis “Dofa”; mejorar la participación en el mercado; solucionar problemas de mantenimiento y sustituir importaciones.

Lo anterior es identificado por Lombriser (1994, p. 207) como el desarrollo de información estratégica reactiva, reaccionando ante las amenazas e introduciendo tarde el cambio, cuando las señales ya no son tan fuertes.

4. CONCLUSIONES

El modelo, el programa y su puesta en marcha generan resultados que tienen una relación directa con el cambio de actitudes y la innovación generada. El aprendizaje organizacional tiene un papel significativo en la dinámica de las organizaciones y el programa intraemprendedor permite cambios de actitudes y estimula el talento innovador que está en los propios trabajadores, quienes operan sobre las herramientas de la innovación. Uno de los cambios a lograr es que algunos trabajadores o empleados, sin importar el nivel, se transformen en emprendedores de la misma organización, es decir, en intraemprendedores que contribuyan para que éstas logren diversificación, crecimiento o expansión, lo que a su vez se refleja en un incremento de utilidades y nuevas fuentes de trabajo.

Las investigaciones refuerzan los planteamientos de Kumatko y Hodgetts (1992), Pinchot (1985, 1987), Garfield (1992), Clagett (1992), Karagazoglú (1993), Horsby (*et al.* 1993), al mostrar que las características individuales de los intraemprendedores se pueden enseñar, mediante un programa encauzado al cambio de actitudes y desarrollo de habilidades de los participantes, en iniciativa empresarial, visión e imaginación creativa e innovadora, necesidad de logro, constancia y dedicación al proyecto interno, trabajo en equipo, visión holística de

las necesidades del mercado y liderazgo, que corresponden a las características individuales del modelo.

De la misma forma, se puede inferir que existió voluntad por parte del primer nivel directivo de las organizaciones, reforzando los planteamientos de Allaire (*et al.* 1992, p. 23), Trevenet (1991, p. 7), Kumatko (1992, cap. 4), Pinchot (1985, pp. 281-281), Barth (1988, p. 39); Sykes (1986), en relación con los factores que favorecen el comportamiento intraemprendedor, entre los que se destacan las características organizacionales como la baja centralización, un sistema decisorio de múltiples niveles y el aprendizaje organizacional.

Al decodificar la información obtenida en los experimentos podemos encontrar que la cultura organizacional, al iniciar el estudio, en el nivel fáctico, es diferente al comportamiento de los individuos del grupo experimental al finalizar el proceso, encontrándose, por tanto, una modificación de la cultura organizacional, manifiesta en el cambio de actitud logrado con la capacitación en el modelo intraemprendedor; esto demuestra que el proceso propuesto por Trevenet (1992), para generar cambios en la cultura organizacional, a través de la sensibilización entendida como formalización, difusión y formación, y complementada por la acción constituida por el tríptico programación, formación y acción, genera los resultados aludidos.

La elaboración del marco teórico nos permitió, así mismo, aproximarnos a una definición de innovación y su tipología, la cual permite interpretar los resultados obtenidos en los proyectos realizados por los participantes, en los grupos experimentales, como de innovación gradual. La conceptualización de aprendizaje organizacional permitió diseñar el programa intraempendedor, y las aproximaciones realizadas al concepto de actitud orientaron el diseño de los instrumentos utilizados, el

análisis de la información, la construcción de la relación de variables con los factores que son determinantes en el cambio de actitudes intraempendedoras, el análisis de la información y la construcción de la relación de variables con los factores que son determinantes en el cambio de actitudes.

El resultado del análisis y discusión permite llegar a conclusiones que clasificamos como fortalezas y debilidades:

| Ámbito | Fortalezas del intraempendedor | Debilidades |
|--------|--|---|
| 1 | Observa y monitorea el entorno. | Falta de orientación hacia la innovación conceptual, gradual o arquitectural. Desarrollo de información reactiva, "reaccionando" ante las amenazas. |
| 2 | Planea, se involucra y prevé, con experiencia y conocimiento. | Falta de visión de largo plazo. Introducción tardía del cambio, cuando las señales ya son fuertes. Generación de hacinamiento por la imitación. |
| 3 | Asume la responsabilidad del éxito o del fracaso. | Centralización en la toma de decisiones. |
| 4 | Asume como prioridad el rasgo de cultura "tolerancia al riesgo". | Considera como el menos importante el rasgo de cultura "tolerancia al conflicto". |
| 5 | Desarrolla innovación gradual y copia. | Este desarrollo lo hace intuitivamente y para sobrevivir. |
| 6 | Hace uso de algunas fuentes y condiciones de aprendizaje. Favorece el nivel de aprendizaje individual. | Sin conocimientos de los modelos teóricos, resultado del ensayo error. |

Por tanto, para alcanzar el éxito en las organizaciones se necesita un alto intraempendedor, que reúna dos cualidades y habilidades básicas:

1. Capacidad empresarial para visualizar de forma creativa las estrategias que se adoptarán para el futuro.

2. Habilidad organizativa para crear una cultura organizacional intraempendedora, caracterizada, en orden de importancia, por: tolerancia al riesgo, apoyo a las ideas innovadoras, identidad y sentido de pertenencia, autonomía, estructura, desempeño-premio y tolerancia al conflicto.

Son los altos intraemprendedores quienes influyen directamente en la cultura intraemprendedora; y como ésta sugiere creatividad y mucha flexibilidad, incentivar estos elementos requiere de un trabajo constante con las personas, para que logren abandonar los viejos esquemas mentales.

Los altos intraemprendedores entrevistados pueden clasificarse, con base en Lombriser, como “menos eficaces”; esta afirmación está sustentada en que se establecen como causas internas y externas de la innovación que fue realizada con base en el desarrollo de información estratégica reactiva, por tanto reaccionando ante amenazas e introduciendo tardíamente el cambio.

El aprendizaje organizacional debe considerarse como una variable clave para el impulso de la innovación, integrando distintas experiencias, conocimientos y habilidades, en torno a una comunidad en la que aprenden unos de otros, modificando la actitud que se refleja en el comportamiento de la persona y el medio donde ésta se desenvuelve, aumentando:

- La capacidad estratégica de la organización.
- Reforzando la capacidad de cambio.
- Mejorando el rendimiento o desempeño de la organización.

El futuro de las organizaciones dependerá de la capacidad que sus al-

tos intraemprendedores tengan para innovar y motivar. La capacidad para olfatear el ambiente detectando señales tempranas. También la capacidad para realizar la transición de una cultura dada a una intraemprendedora; porque lo que actualmente hacen les permite sobrevivir.

Es necesario desarrollar en los directivos:

- Capacidad anticipatoria.
- Tres tipos de pensamiento: sistémico, complejo y estratégico.
- Capacidad para desaprender y ajustar sus modelos mentales.

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas, los altos intraemprendedores proporcionan una dirección estratégica sistemática y activa, durante todo el proceso de cambio, pero con una visión de corto plazo, afectados por sus modelos mentales, por lo que se obtienen desempeños conducentes a estados morbiles, que dificultan su crecimiento rentable y que pueden llegar a estados tanáticos.

Lo más importante es que no son una o dos cosas las que hacen que todo funcione; así pues, son necesarias las características organizacionales, las características individuales, y la creación del contexto organizacional para apoyar la innovación.

Los resultados que se obtienen deben tomarse como una parte de la conducta individual, no como toda,

porque las actitudes son conceptos multidimensionales; varios son los factores que integran las actitudes y éstas son de tipo afectivo, cognoscitivo y conativo.

Finalmente, los resultados que se obtienen son temporales y deben reforzarse con las características organizacionales y la creación del contexto organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Argyris, Chris, 1999, *Sobre el aprendizaje organizacional*, México D.F., Editorial Oxford Press.
- Beazley, Hamilton, et al. 2003, *La continuidad del conocimiento en las empresas*, Bogotá, D.C., Editorial Norma.
- Clagett, Donald, 1992, *Harnessing Innovation through Intrapreneuring: a Study of Champion Program in a Large Telecommunications Firms*, tesis PhD, Walden University, USA.
- Choo, Chun Wei, 1999, *La organización inteligente*, México D.F., Editorial Oxford Press.
- Drucker, Peter, 1992, *Gerencia para el futuro: el decenio de los noventa y más allá*, Editorial Norma, Bogotá D.C., Colombia.
- _____, 2002, *La gerencia en la sociedad futura*, Bogotá D.C., Editorial Norma.
- Davenport, Thomas, et al. 2001, *Conocimiento en acción*, Brasil, Editorial Prentice Hall.
- Fry, Art, 1987, "The Post-it Note: An Entrepreneurial Success", *Sam Advanced Management Journal*, verano, p. 4-9.
- Gore, Ernesto, 1998, *La educación en la empresa, aprendiendo en contextos organizativos*, España, Editorial Granica.
- Gallo, Silvio, 1999, "Conocimiento y transversalidad", *Theory of Knowledge*, Universidad Metodista de Piracicaba.
- Garfield, Charles, 1993, *Los empleados son primero*, Editorial McGraw Hill, México D.F.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso, 2005, *The Entrepreneur Innovation: Led by Medium and Small Size Companies' Manager* (Qualitative research), paper accepted to the 2005 BALS (The business Association Latin American Studies) Conference, Madrid, mayo, Institute of Enterprise Business School.
- _____, et al. 2002, *Formación de intraempresarios para la innovación y la creatividad en la educación superior en Colombia*, UAN, Bogotá D.C.
- _____, 1998, *El programa intraempresario: una alternativa para incentivar la innovación*, estudio experimental en una gran empresa de energía en México, tesis doctoral IPN ESCA, México D.F.
- _____, 2004, *Una alternativa para impulsar la innovación intraempresaria en organiza-*

- ciones que aprenden*, Segundo Congreso Internacional en Gestión del Conocimiento y de la Calidad, Corporación Instituto Tecnológico Iberoamericano de Informática ITI, Centro de Innovación y Desarrollo para la Investigación en Ingeniería de Software, Universidad Industrial de Santander, Cartagena de Indias, Colombia.
- Hamel, Gary, 2000, *Leading the Revolution*, HBS press, USA.
- Henderson, Rebecca; Clark, Kim, 1990, "Architectural Innovation, the Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 9-30.
- Karagazoglu, Necmi; Brown, Warren B., 1993, "Times Bases Management of News Product, Development Process in Production", *Innovation Management*, No. 3, vol. 3, junio, pp. 204-214.
- Kuatko, Donald; Hoegestts, Richard, 1992, *Entrepreneurship: a Contemporary Approach*, Second Edition, Driden Press, U.S.A.
- Lombriser, Roman, 1994, "Top Entrepreneurs", *The Financial Times*, Londres, Pitman Publishing.
- McClelland, David, 1961, *The Achieving Society*, Ed. McGraw Hill, New York, USA.
- _____, 1989, *Estudio de la motivación humana*, Editorial Nacea S.A., Madrid.
- Mayo, Andrew, et al. 2003, *Las organizaciones que aprenden* (The Power of Learning), Madrid, Editorial Gestión, 2000.
- Markides C., et al. 2000, *En la estrategia está el éxito: guía para formular estrategias revolucionarias*, HBS, Bogotá D.C., Editorial Norma.
- Minstzberg, Henry, et al. 1997, *El proceso estratégico*, México D.F., Prentice Hall.
- Muñoz-Seca, Beatriz, et al. 2003, *Del buen hacer y el buen pensar*, Madrid, Editorial McGraw Hill.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka, 1999, *La organización creadora de conocimiento*, México D.F., Editorial Oxford Press.
- Pinchot, Gifford III, 1985, *Entrepreneurship: Why you don't leave the Corporation to become an Entrepreneur*, Harper& Row, Cambridge, U.S.A.
- _____, 1987, "Innovation through Entrepreneurship", *Research Management*, marzo-abril, vol. 30, No. 2, pp. 14-19.
- _____; Pellman, Ron, 1999, *Entrepreneurship in Action: a Handbook for Business Innovation*, Berrett-Koehler Publishers Inc., USA.
- _____; Pinchot, Elizabeth, 2000, *The Intelligent Organization*, Berrett-Koehler Publishers Inc., USA.
- Palacios Maldonado, Margarito, 2000, "Organizational Learning Concept, Process and Strategy", *Revista Hitos de Ciencias Económicas Administrativas*, México D.F.

- Peluffo, Martha, *et al.* 2002, *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*, Santiago de Chile, Editorial ILPES.
- Prieto, Isabel, *et al.* 2004, “La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: implicaciones para la capacidad de aprendizaje y sus resultados organizativos”, *Revista Latinoamericana de Administración Cladea*, No. 32, pp. 47-75.
- Porter, Michael, 1991, *La ventaja competitiva de las naciones*, Editorial Vergara, Argentina.
- _____, 1982, *Estrategia competitiva*, México, Editorial CECSA.
- _____, 1987, *Ventaja competitiva*, México D.F., Editorial CECSA.
- Schumpeter, Joseph, 1939, *Business Cycles: a Theoretical Historical and Statistical Analysis of Capitalist Process*, McGraw Hill, New York, U.S.A.
- _____, 1967, *Teorías de desarrollo económico*, Fondo de Cultura Económica, México D.F.
- Sykes, Hollister, 1986, “Lesson from New Venture Program”, *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 69-74.
- Senge, Peter, 2000, *La danza del cambio*, Bogotá D.C., Editorial Norma.
- _____, 2002, *La quinta disciplina*, Bogotá D.C., Editorial Norma.
- Taylor, William, 1990, “The Business of the Innovation”, *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 97-106.
- Trevenet, Maurice, 1991, *Auditoría de la cultura empresarial*, Editorial Díaz Santos, Madrid.
- Varela, Rodrigo, 1991, *Innovación empresarial: un enfoque de desarrollo*, Editorial.
- Vargas Sánchez, Alfonso, 2002, *La dirección estratégica*, Universidad de Huelva, España.
- Zenica, Nick, 1999, *Diez años del aprendizaje organizacional*, MIT SLOAN Management Review (traducción libre). &

El aprendizaje organizacional en las empresas sociales del Estado, adscritas a la Secretaría de Salud de Bogotá D.C.*

Manuel Alfonso Garzón Castrillón **
Emily María Vargas Riaño ***

Presentado: febrero de 2005. Aprobado marzo de 2005

RESUMEN

Esta ponencia presenta un estudio descriptivo, que busca determinar la incidencia del aprendizaje organizacional en los comités de infecciones intra-hospitalarias de las 22 empresas sociales del Estado adscritas a la Secretaría de Salud de Bogotá D.C.

Se obtuvieron 119 encuestas, de las cuales cuatro se eliminaron en el proceso de depuración, por tener menos del 80% de la totalidad de ítems contestados; tres de éstas correspondían a una misma entidad, por esto, el proceso de análisis se basó en 115 encuestas de 14 organizaciones y la institución prestadora de servicios Carlos Lleras Camargo.

La escala de medición es tipo Likert. Se tomó como referencia el ratificar con la moda de las distribuciones de frecuencia, para así determinar la dirección o tendencia de las respuestas en los ítems, y se estableció la correlación entre dichos puntajes. Esta correlación permite mostrar la pertinencia de la dimensión como variable de análisis, en el contexto del aprendizaje organizacional. Se utilizó el procedimiento de análisis de varianza –ANOVA– a una vía, donde se tomó como variable dependiente el puntaje de la dimensión y como factor los hospitales.

Los procedimientos estadísticos se realizaron utilizando el paquete estadístico SPSS.¹

Palabras claves: aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento y perdurabilidad empresarial.

* Propuesta presentada y aprobada por el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA) 2005.

** PhD. Director Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, director de la Línea de Investigación en Gestión del Conocimiento, Facultad de Administración, Universidad del Rosario.

*** Enfermera Universidad Nacional de Colombia, especialista en Gerencia de Salud Pública, Facultad de Administración, Universidad del Rosario.

¹ Statistical Package for the Social Science, ver: 11.0.

ABSTRACT

This report is part the research work that is developed inside the research line in knowledge management, in the project of organizational learning and its descriptive study that looks for to determine the incidence of the organizational learning in the committees of intra-hospitalable infection of the 22 social enterprise of the state attributed to the secretary of health of Bogotá D.C.

119 surveys were obtained, of those, four were eliminated in the purification process to have less than 80% of the entirety of answered items; 3 of these corresponded oneself entity. For the above-mentioned the analysis process is based on 115 surveys of 14 organizations and the institution of services Carlos Lleras Camargo.

The measurement scale is type Likert, it is was taking references to ratify with the mode of the frequency distributions, to determine the direction or tendency, of answers in the items and the correlation was established among these quantities. This correlation allows showing the relevancy of the dimension like analysis variable in the context of the organizational learning.

Like the procedure of Analysis of Variance was used-ANOVA- as a way; where it was taking as dependent variable the quantity of dimension and as factor the hospital.

The statistical procedures were carried out using the statistical package (SPSS)

Key words: *Organizational learning, Knowledge management and Sustainability Enterprise.*

INTRODUCCIÓN

Esta ponencia forma parte del trabajo de investigación que se desarrolla dentro de la Línea de Investigación en Gestión del Conocimiento, en el proyecto “Aprendizaje organizacional”.

Las reformas a las que se ha enfrentado el sector salud en los últimos 11 años, en Colombia, han buscado solucionar una situación de ineficiencia, inequidad, baja cobertura y mala calidad en la prestación de los servicios, así como una adopción de medidas que respondan a las nuevas necesidades del entorno; condiciones que han traído consigo el cierre, fusión o

reestructuración de entidades prestadoras de salud, que no han demostrado avances hacia la consolidación de una empresa auto-sostenible, eficiente y de calidad.

La teoría de gestión del conocimiento determina que los hospitales son una empresa basada en el conocimiento, ya que sus procesos están determinados por objetivos básicos y acciones específicas, así como por una estructura en la que cada uno es responsable del cumplimiento de un objetivo, y se establece quién depende de quien en cuanto a una información específica; están compuestos en su mayor parte por especialistas, que deben marcar el rumbo y retroalimen-

tación organizada procedente de sus colegas, clientes y oficinas centrales (Drucker, 2000, pp. 2-3).

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las infecciones intra-hospitalarias son un evento negativo de salud pública,² con un alto grado de externalidad, cuyo proceso de control, manejo y vigilancia está implícito en la garantía de calidad de los servicios ofrecidos por las instituciones prestadoras de salud, sean éstas de carácter público o privado.

Este proceso, por ser netamente institucional, debe ser prevenido, controlado, manejado y vigilado, por cuanto se encuentra enfrentado a un sin número de barreras organizacionales, una de estas es la ausencia de aprendizaje. Este aprendizaje organizacional no es simplemente la interpretación de datos o la recopilación sistemática de estos, sino su aplicabilidad para todos los especialistas, basados en objetivos claros, comunes y sencillos, que se traducen en acciones concretas.

² “Para el año 2002 fueron notificadas 10.484 infecciones intra-hospitalarias (IIH) y 12.350 en el 2003; por certificado de defunción se detectaron 414 muertes asociadas, en el año 2002, y 395 casos en el 2003. El porcentaje de muertes asociadas por año fue de 3.94% en el 2002 y 3.97% en el 2003; el índice global de IIH en el ciudad oscila entre 2.5 y 2.8, por cada 100 egresos hospitalarios”; datos que no contemplan la totalidad de los casos, debido al subregistro en el sistema. Secretaría Distrital de Salud, 2004.

A pesar de que la literatura se refiere a los hospitales como empresas de aprendizaje, aún en el ámbito de las infecciones intra-hospitalarias hay mucho por explorar, aprender, comprender y responder. De esta forma, este trabajo busca dar respuesta a la siguiente pregunta problema: ¿qué factores organizacionales de los comités de infecciones intra-hospitalarias de las empresas sociales del Estado, adscritas a la Secretaría de Salud de Bogotá, inciden en la creación e impulso del aprendizaje organizacional para el control, manejo y vigilancia de las infecciones intra-hospitalarias?

2. OBJETIVOS

Objetivo general

Identificar los factores que impiden la creación e impulso del aprendizaje organizacional, para el control, manejo y vigilancia de las infecciones intra-hospitalarias en los comités de las empresas sociales del Estado, adscritas a la Secretaría de Salud de Bogotá D.C.

Objetivos específicos

- Identificar el tipo de enfoque de aprendizaje organizacional que prevalece en los comités de vigilancia de infecciones intra-hospitalarias y su consecuencia en la creación e impulso del aprendizaje organizacional.

- Identificar los factores organizacionales de los comités de vigilancia de infecciones intra-hospitalarias que impiden la creación e impulso del aprendizaje organizacional.

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1. Perdurabilidad

Para el Grupo de Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario, una empresa perdurable es aquella que, a través del tiempo, presenta resultados financieros superiores, adecua su manejo a la intensidad de las fuerzas de mercado, se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor.

Es también aquella que obtiene desempeños conducentes a estados morbiles, que dificultan su crecimiento rentable y que puede llegar a estados tanáticos.

3.2. Conocimiento organizacional

Entendemos el conocimiento en la empresa como el producto intelectual de las personas, generado por la asociación que resulta entre los datos e información proporcionados por los hechos, dentro del contexto específico de un escenario determina-

do, lo cuales son usados como elementos de juicio actuales que, al combinarse con elementos similares previamente almacenados en su mente y en los medios de información de la empresa, les permiten tomar las acciones necesarias para enfrentar el problema que deben solucionar (Quintero, 2003).

3.3. Gestión del conocimiento

El funcionamiento óptimo del sistema de aprendizaje está condicionado a la forma en que se gestiona la interacción entre los niveles de aprendizaje y los flujos de conocimiento, con el fin de garantizar que se convierta en una fuente de valor; esto se refiere a los mecanismos que guían y facilitan la excelencia de la conformación y mantenimiento del sistema de aprendizaje.

3.4. Aprendizaje organizacional

Aprendizaje organizacional es la capacidad que tienen las organizaciones de crear, organizar y procesar información, con el fin de generar nuevo conocimiento, que les permita desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar los procesos; se da a través de la renovación de las estructuras y esquemas mentales y la incorporación y

producción de nuevos saberes y conocimientos en los distintos niveles (Argyris, 1999 ; Choo, 2003, pp. 1-29; Etkin, 1999, pp. 27-31).

Para Peluffo, citando a Yoguei, el aprendizaje tiene un significado que depende del nivel de aprendizaje; así, determina que el aprendizaje es:

Desde el punto de vista individual:

Un proceso de modificación de la estructura cognitiva, que integra conocimientos, habilidades y actitudes, cuyo objetivo es mejorar la situación de quien aprende o de una situación externa a él o ella.

Desde el punto de vista organizacional:

Es adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación y el desarrollo de una organización. Involucra una serie de operaciones mentales (atención, percepción, comprensión, memorización, análisis y pensamiento), que permiten realizar la identificación de patrones comunes entre los datos y la información.

3.5. Tipologías de conocimiento

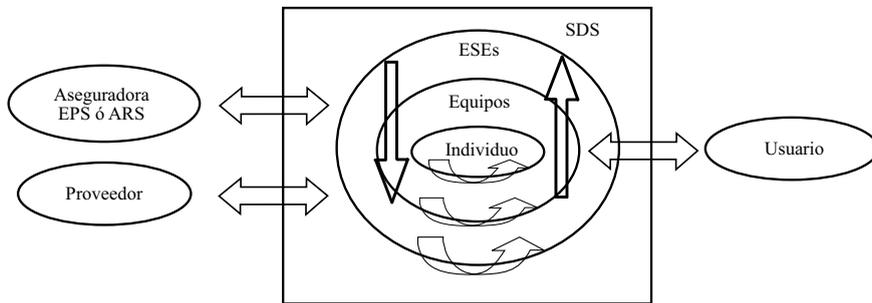
Los de mayor relevancia y aplicabilidad al aprendizaje organizacional están determinados por tres tipos de conocimiento: tácito, explícito y virtual.

3.6. Modelo de aprendizaje organizacional en el sector salud

Se considera la organización como un sistema donde los procesos de aprendizaje se dan entre sus diferentes niveles: individuo, equipo y la organización misma; donde cada uno posee un *stock* de conocimiento.

El tipo de conocimiento que se transfiere entre los niveles es dependiente de la dirección de su destino; así, el conocimiento que es transferido de la organización al equipo y/o individuo es conocimiento ya existente dentro de la organización, fruto de experiencias pasadas. A la inversa, el conocimiento es de tipo exploratorio, búsqueda de soluciones a problemas emergentes o un compartir los conocimientos que cada uno de los integrantes posee.

Así, se incorpora el modelo de conocimiento común, descrito por Dixon, el cual permite desagregar la transformación de la experiencia en conocimiento, conocimiento que se da en cada uno de los niveles de la organización. Dixon (2001, p. 20) desagrega, en el modelo de conocimiento común, la transformación de la experiencia en conocimiento, fenómeno que se da en cada uno de los niveles de la organización (individuo, grupo, organización) en los siguientes pasos:



Propuesta de modelo de aprendizaje organizacional en el sector salud

3.6.1. Componentes del modelo

- Estrella de valor del proveedor: se encuentra en la entrada. La compañía actúa como cliente del proveedor y su capacidad de generar conocimiento contribuye de forma significativa a la capacidad de creación de valor de la compañía.
- Estrella de valor del cliente: se encuentra en la salida. El contacto con los clientes produce nuevas ideas y estímulos para los procesos generativos.

3.7. Fuentes del aprendizaje organizacional

Según Garzón (2004, p.16), se han identificado diez fuentes de aprendizaje organizacional, que son: historia de aprendizaje, supuestos compartidos, experiencia, experimentación, los clientes, los proveedores, la tecnología, los practicantes, las crisis, la observación y reflexión, los sistemas de información.

3.7.1. Niveles de aprendizaje

Se refiere a niveles, es decir, los subgrupos jerárquicos de aprendizaje que comprenden la organización, así: el individuo, los equipos de trabajo, la organización (ESEs) y la interorganización (SDS).

3.7.2. Flujo de conocimiento

El flujo de conocimiento está dotado de un doble cometido: 1. Propiciar la ampliación y variación del conocimiento y 2. Descubrir el conocimiento que existe en la organización y realimentarlo, abriendo la puerta a la búsqueda de la flexibilidad, por medio de la generación y asimilación de nuevos conocimientos (exploración) y, al mismo tiempo, a la búsqueda de la eficiencia, mediante la distribución y utilización de los conocimientos disponibles dentro de la organización (explotación).

3.7.3. Organizacional

Los factores tangibles e intangibles forman una tensión dinámica, la cual, por lo común, no se identifica y no se comprende cabalmente (Cutcher *et al.* 2000, p. 73).

Factores tangibles

- La estructura:
Según Méndez (2003), cumple funciones básicas tales como: racionalizar la organización para que se cumplan los objetivos; asignar claramente responsabilidades y determinar parámetros de comportamiento laboral, de acuerdo con la división del trabajo, definiendo los límites de influencia que tiene cada cargo; identificar la dinámica sobre la que opera la organización, en términos del poder, y la toma de decisiones a partir de la jerarquización, autoridad, centralización y coordinación.
- Los sistemas y tecnologías de la información:
Esto es la tecnología o herramientas que facilitan el descubrimiento, retención, distribución o transformación de la información y los conocimientos, en un lenguaje útil y con un acceso e intercambio rápido (Prieto, 2004).
- La estrategia:
Entenderemos estrategia para esta ponencia como la capacidad de la organización de desarrollar actividades diferentes a la competencia; por tanto, consiste en ser diferente y elegir deliberadamente un conjunto de actividades para prestar una combinación única de valor

(Porter, 1999). Lo anterior, retomando a Porter (1999), se logra configurando el entorno, logrando posiciones competitivas, logrando posicionamiento, afrontando la competencia, siendo flexible.

Factores intangibles

Implica reconocer que los elementos intangibles son una parte integral para la operación del sistema. Es muy difícil desarrollar y replicar el espíritu de equipo, cuando sus miembros pueden desarrollar interdependencia, confianza y conocimiento compartido, pero su experiencia es única respecto a un centro de trabajo, contexto y grupo específico de personas (Cutcher, *et al.* 2000, p. 81).

3.8. Enfoque de aprendizaje organizacional para las empresas sociales del Estado adscritas a la Secretaría de Salud (ESES)

Donald M. Berwick³ propone un mensaje para los que deseen refor-

³ Doctor en medicina. Es una de las figuras más importantes en el movimiento que fomenta la aplicación de la calidad y los principios de aprendizaje en las organizaciones médicas. Profesor asociado de pediatría en la Facultad de Medicina de Harvard y presidente del Instituto de Mejoramiento de la Atención de la Salud.

mar políticamente la atención en salud: las reformas no funcionarán, a menos que la comunidad médica realice un esfuerzo para introducir el aprendizaje en las organizaciones (citado en Senge, 1997).

Las organizaciones de salud son empresas de equipo y capacidades humanas, que trabajan en pro de un bien social, netamente humano; es así como su conocimiento debe estar orientado a la satisfacción de las necesidades humanas, independientemente de su naturaleza (institucional o natural).

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Estudio descriptivo

El estudio descriptivo delimita los hechos que conforman el problema de investigación e identifica características del universo.

Etapas de la investigación descriptiva (Suárez de la Cruz, 2003):

- Determinar con claridad las características que se desean describir.
- Definir procedimientos para realizar la observación (selección de la muestra).
- Recolección de los datos.
- Información de los resultados.

4.2. Fuentes de información

Fuente primaria: la técnica utilizada en este trabajo es la encuesta.

Fuente secundaria: recolección de datos obtenidos de la lectura de documentos, libros, tesis realizadas sobre el objeto de investigación.

4.3. Población objeto de estudio

El universo de la población estudiada es de 22 empresas sociales del Estado adscritas a la Secretaría de Salud de Bogotá D.C.

La población objeto de estudio son los comités de infecciones intra-hospitalarias de las 22 ESE's adscritas a la SDS de Bogotá, lo que comprende un total de 220 personas. Datos determinados a partir del análisis estadístico.

4.4. Definición de las variables

La definición de las variables se realizó desde el modelo de aprendizaje organizacional elaborado por los investigadores, y éstas son: fuentes del aprendizaje organizacional, niveles de aprendizaje organizacional, factores organizacionales que influyen en el aprendizaje, enfoque de la gestión del conocimiento en las ESE's, conversión del conocimiento.

4.5. Instrumento de la investigación

Se utilizó la encuesta desarrollada desde la metodología de construcción de una escala tipo Likert. Este es un tipo de escala aditiva, que corresponde, según Padua (1987, p. 163), citado por Garzón (2000, p. 188), a un nivel de medición ordinal.

4.6. Prueba piloto del instrumento

Al instrumento se le realizó la prueba piloto en dos entidades de salud que no cumplían con los criterios de inclusión; en total fue contestada por 17 miembros del comité de infecciones de estas instituciones.

4.7. Resultado de la prueba piloto

4.7.1. Selección de ítems para el formulario de encuesta

Se diseñó un instrumento compuesto por 114 ítems en una escala Likert, con los que se busca medir la creación e impulso del factor organizacional. Un análisis detallado de este ítem permitió determinar dichos factores (Plazas,⁴ 2005).

⁴ Carlos Plazas, estadístico matemático, Universidad Nacional de Colombia. Magister en Estadística y Ph.D en Estadística, The Ohio State University.

Con este primer paso se plantea, a partir de una encuesta piloto, la idea de evaluar la pertinencia de los ítems que comprende el test, buscando, ante todo, que estos sean determinantes de los factores y, por tanto, claves en la evaluación de los objetivos.

Los ítems se construyeron siguiendo el marco conceptual y la pertinencia de cada ítem en el test, los cuales dependen en gran parte, para su formulación, del conocimiento y experiencia del investigador.

Algunos ítems, de los que presentaron correlación por debajo de 0.5, se incluyeron en el instrumento, por cuanto se creyó que su importancia era más relevante que el resultado estadístico.

5. RESULTADOS

5.1. Proceso de recolección de la información

Para la recolección de la información se realizó un encuentro con miembros de los comités de infecciones intra-hospitalarias de las 22 ESE's adscritas a la SDS; encuentro en el que participaron 11 correspondientes, a quienes se les realizó la presentación del proyecto y se les prometió la realización de las encuestas en cada una de sus entidades.

Se realizaron personalmente las encuestas, a cada uno de los miembros del comité de infecciones intra-hospitalarias. Al cierre de la recolección de información se obtuvieron 119 encuestas de 14 empresas sociales del Estado y la IPS Carlos Lleras Camargo, todas adscritas a la Secretaría Distrital de Salud.

De las 119 encuestas tabuladas, cuatro se eliminaron en el proceso de depuración, por tener menos del 80% de la totalidad de ítems contestados: tres de éstas correspondían a una misma entidad. El proceso de análisis se basó en 115 encuestas realizadas a 15 entidades públicas prestadoras de servicios de salud, adscritas a la Secretaría Distrital de Salud.

Los cálculos de la muestra poblacional correspondían a 135 encuestas, meta que se cumplió en el 85%, en un periodo de dos meses.

5.2. Análisis estadístico

Para efectos del análisis de los resultados se siguió el siguiente plan de análisis estadístico:

Una primera parte del análisis se realizó considerando las dimensiones de cada una de las áreas de evaluación, relacionadas con el aprendiza-

je organizacional. Con el objeto de asegurar la contribución del puntaje medio de la dimensión respecto al total, se estableció la correlación entre dichos puntajes. Esta correlación permite mostrar la pertinencia de la dimensión como variable de análisis, en el contexto del aprendizaje organizacional.

En cada dimensión se realizó un test de igualdad de medias, con el objetivo de probar si el aprendizaje organizacional difiere entre los hospitales. Para ello, se utilizó el procedimiento de análisis de varianza –ANOVA– a una vía, donde se tomó como variable dependiente el puntaje de la dimensión y como factor los hospitales.

Para efectos de evaluar cuáles hospitales difieren entre sí, se utilizó el método de múltiples comparaciones de Dunnett,⁵ en el que se tomó como referencia al Hospital Carlos Lleras Camargo. El nivel de significancia para decidir si la igualdad entre dos hospitales es cierta se tomó por debajo del 5%.

La escala de medición utilizada para la evaluación del aprendizaje organizacional es una escala Likert, que

⁵ Dunnett, C.W., 1955, “A Multiple Comparisons Procedure for Comparing Several Treatments with a Control”, *Journal of the American Statistical Association*, 50, pp. 1096-1121.

es una escala ordinal. El análisis se basa en el promedio de los puntajes, y estos promedios son influidos por los valores extremos (1 y 5 en la escala ordinal). Se tomó como referencia el ratificar con la moda de las distribuciones de frecuencia, para así determinar la dirección o tendencia de las respuestas en los ítems.

Los anteriores procedimientos estadísticos se realizaron utilizando el paquete estadístico SPSS.⁶

5.3. Caracterización de la muestra

La muestra poblacional se conformó con 115 personas, miembros de los comités de infecciones intra-hospitalarias de 14 empresas sociales del Estado y de la IPS Carlos Lleras Camargo, con una distribución por empresa y grupo profesional descrito en la tabla No 1.

TABLA 1. Distribución poblacional por empresa y grupo profesional

| No. | Entidad | Grupo profesional | | | | |
|-----|-------------------|-------------------|--------|--------|-------|--------|
| | | 1* | 2** | 3*** | 4**** | 5***** |
| 1 | Tunjuelito | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 |
| 2 | Nazareth | 0 | 5 | 1 | 1 | 0 |
| 3 | Chapinero | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 |
| 4 | Meissen | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 |
| 5 | Occidente Kennedy | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 6 | Rafael Uribe | 1 | 0 | 2 | 1 | 3 |
| 7 | San Blas | 2 | 2 | 2 | 0 | 3 |
| 8 | Santa Clara | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 |
| 9 | Vista Hermosa | 0 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| 10 | Centro Oriente | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 11 | Tunal | 3 | 0 | 4 | 0 | 2 |
| 12 | San Cristóbal | 0 | 0 | 3 | 0 | 6 |
| 13 | Bosa | 1 | 1 | 3 | 0 | 1 |
| 14 | La Victoria | 4 | 1 | 2 | 0 | 7 |
| 15 | Carlos Lleras | 3 | 7 | 4 | 0 | 4 |
| | Porcentaje | 17,39% | 20,87% | 25,22% | 6,09% | 30,43% |

Fuente: instrumento de la investigación.

- * Médico especialista
- ** Enfermera jefe
- *** Médico general
- **** Profesional con especialización en epidemiología
- ***** Otros

5.4. Resultado por variables

Fuentes de aprendizaje organizacional. La dimensión “tecnología” no tendía a explicar el comportamiento

⁶ Statistical Package for the Social Science, Ver 11.0

de la variable, por tanto ninguno de sus ítems fue escogido para la encuesta final; de igual forma, los aspectos tecnológicos y los sistemas de información se encuentran descritos en la dimensión “factores tangibles”, de la variable “factores organizacionales”, donde presentó una mayor validez.

Análisis de correlación. El análisis correlacional refleja un alto grado de dependencia lineal, la dimensión “personas” presenta una correlación del 0.765 con el puntaje total; la dimensión “acciones” tiene una correlación con el puntaje total del 0.682 y la dimensión “curva de aprendizaje” una correlación del 0.723, con un nivel de significancia bilateral de 0.00. Demostrando así la pertinencia de las dimensiones como variables de análisis en el contexto del aprendizaje organizacional.

Análisis de varianza. Para identificar qué tanto difieren los hospitales respecto de cada una de las dimensiones (persona, acción y curva de aprendizaje), se realizó el test de igualdades de medias, con el procedimiento de análisis de varianza –ANOVA–, el cual nos arroja:

Niveles de aprendizaje. El área de estudio del aprendizaje organizacional, nivel de aprendizaje, está representada por las dimensiones: individual, equipo, organizacional e interorganizacional, las cuales fueron evaluadas en la encuesta por el ítem descrito como “análisis correlacional”.

El análisis correlacional demuestra algunas debilidades en la demostración de la pertinencia de las dimensiones, como variables de análisis en el contexto del aprendizaje organizacional. Se destaca la significancia de la dimensión “equipo”, que presenta una correlación negativa de Pearson de -0.028.

5.4.1. Análisis de varianza

Al evaluar el nivel de diferencia entre hospitales, en relación con el nivel de aprendizaje que más se destaca dentro del comité de infecciones intrahospitalarias, el análisis de varianza –ANOVA– nos muestra que:

Individuo: la media de la dimensión “individuo” se expresa con mayor tendencia positiva que la media del promedio total; se destaca la desviación, nuevamente, de los hospitales Bosa (13) y Occidente Kennedy (5), con una media de 3.52 y 3.45 respectivamente, a esto se une el Hospital Santa Clara (8), con una media de 3.6. Se observa una relativa homogeneidad en el promedio total, con una gran diferencia en el Hospital de Bosa (13).

Equipo: en la dimensión “equipo” se observa una gran tendencia negativa, por debajo de la media del promedio total, omitiendo al Hospital Occidente Kennedy, el cual presenta una tendencia positiva, con una me-

dia de 3.5 respecto de su media del promedio total. Aún no se encuentra una razón dentro de los datos que nos permita explicar la causa del comportamiento de esta dimensión.

Organización: la media de la dimensión “organizacional” tiene una tendencia hacia el promedio, con una significativa variación hacia lo negativo en el Hospital de Occidente Kennedy (5), el cual presenta una media de 2.25, dato que se contrapone a los hospitales El Tunal (11) y Tunjuelito (1), los cuales presentan una media de 4.27 y 4.25, respectivamente.

Interorganizacional: mantiene la tendencia positiva, más que la del promedio total, considerándose una de las dimensiones con mayor promedio positivo, siendo la más baja la media del Hospital de Occidente Kennedy (5), con un valor de 3.47, seguida del Hospital de Meissen, el cual tiene una media de 3.50. La media con mayor tendencia al positivo la presenta el Hospital de Nazareth (2), con una media de 4.42.

Comparaciones de Dunnett: la diferencia entre hospitales en relación con la aceptación dentro del comité de infecciones intra-hospitalarias de los niveles de aprendizaje organizacional, hallada mediante el método de múltiples comparaciones de Dunnett, nos arroja una diferencia significativa igual a 0.000 en el pro-

medio total entre el Hospital de Bosa (13) y el hospital tipo.

El Hospital de Occidente Kennedy (5) y el Hospital de Santa Clara (8) presentan, igualmente, una significancia de 0.314. Inquieta el comportamiento del Hospital de Bosa y Occidente Kennedy. Entre los hospitales con mayor igualdad frente al hospital tipo están los hospitales del Tunal (11) y Meissen (4), con una significancia de 1000.

Factores organizacionales: el área de estudio “factores organizacionales” se subdivide en dos dimensiones esenciales: los factores tangibles e intangibles, los cuales fueron evaluados por el 6° y 4° ítem, respectivamente.

Análisis de correlación: la prueba de correlación de Pearson nos arroja una contribución significativa entre los puntajes promedio de las dimensiones y el puntaje promedio total, resultado que nos permite validar la construcción del ítem y su pertinencia con el aprendizaje organizacional.

Análisis de varianza: el análisis de varianza entre las dimensiones y los hospitales nos muestra homogeneidad en la tendencia de la respuesta.

Factores tangibles: la media de la dimensión tangible se mantiene en una relativa homogeneidad con la media del promedio total; sin embargo, se observa una amplia desviación ne-

gativa en el Hospital de Bosa (13), el cual presenta una media de 2.77, a diferencia del Hospital Carlos Lleras (15), que presenta una media de 3.86.

Factores intangibles: la media oscila entre 3.5 y 4.0, rango que expresa homogeneidad de la tendencia; sin embargo, nuevamente el Hospital de Bosa (15) presenta una desviación significativa hacia lo negativo, con una media de 2.99, igual a su media del promedio total. El Hospital de Occidente Kennedy, a diferencia de su tendencia en las otras dimensiones, presenta una desviación positiva frente a los demás hospitales y a su media de promedio total, con una media de 4.0.

Comparaciones de Dunnett: continuando con la diferencia de hospitales frente al hospital tipo (IPS Carlos Lleras Camargo), con relación a los factores organizacionales que más inciden en la creación e impulso del aprendizaje organizacional en los comités de infecciones intra-hospitalarias, encontramos que:

El hospital con mayor diferencia frente al hospital tipo es Bosa (13), con una significancia del 0.000, valor muy similar a su significancia en cada una de las dimensiones: tangible 0.003 e intangible 0.008. Los hospitales que guardan mayor relación con el tipo son los hospitales de Meissen (4) y Tunal (11), con una significancia de 1.0.

5.5. Enfoques de gestión del conocimiento

La contribución del puntaje medio de estas dimensiones al puntaje final es, por parte de la dimensión técnico estructural, de 0.741, y por parte de la dimensión del comportamiento de 0.714, con una significancia de 0.000 cada una. Con esta correspondencia podemos demostrar la pertinencia de las dimensiones como variable de análisis en el contexto del aprendizaje organizacional.

5.5.1. Análisis de varianza

Técnico estructural: en el análisis de varianza –ANOVA– entre hospitales se refleja, para la dimensión técnico estructural, una relativa tendencia hacia lo positivo de la media del promedio total. Los hospitales de Bosa (13) y Tunjuelito (1) presentan, igualmente, una media de 3.05, siendo la más baja entre todos los hospitales. El hospital que sobresale en la media 4.11 es Nazareth (2), seguido por el Hospital del Tunal, con una media de 4.01.

Comportamiento: la varianza entre hospitales se encuentra en un rango que asigna homogeneidad con relación al desarrollo de la gestión del comportamiento, dentro del comité de infecciones intra-hospitalarias. Se destaca hacia la tendencia negativa

el Hospital de Bosa (13), con una media de 3.04, seguido por el Hospital de Chapinero, con una media de 3.25. Los hospitales Carlos Lleras Camargo (15) y Meissen (4), con una media de 3.95, son los de mayor tendencia positiva.

La *t* de Dunnett, en enfoque de gestión, nos muestra una amplia diferencia, al igual que las otras variables, entre el Hospital de Bosa (13) y el hospital tipo, diferencia que, según lo observado en los análisis de varianza, es una diferencia que se marca por la tendencia negativa del Hospital de Bosa (13). Se resalta la mediana diferencia entre los hospitales de Santa Clara (8) y Occidente Kennedy (5), los cuales presentan una significancia de 0.314. Por el contrario, los hospitales con una significancia igual a 1.000 son Meissen (4) y Tunal (11).

5.5.2. Conversión del conocimiento

El área de estudio del aprendizaje organizacional “conversión del conocimiento” está representada por las dimensiones: socialización, exteriorización, combinación e interiorización. En la selección de ítems para el desarrollo de la encuesta, la dimensión “exteriorización” no tendía a explicar el comportamiento de la variable, por tanto, ninguno de sus ítems fue escogido para la encuesta final. Por otro lado, la dimensión “in-

teriorización” sólo quedó representada por un ítem, el cual se incluyó en los diferentes procesos de análisis, pero su relevancia no marca una tendencia en la variable, por tanto, no es de mayor significancia para el estudio.

Análisis de correlación. La correlación entre dichos puntajes no es alta, “socialización” presenta una correlación de 0.633, “combinación” de 0.490 e “interiorización” de 0.477, con un nivel de significancia (bilateral) de 0.72 entre interiorización y combinación y de 0.02 entre interiorización y combinación, al igual que entre socialización y combinación, lo que hace débil la pertinencia de las dimensiones como variables de análisis en el contexto del aprendizaje organizacional.

Aún con las debilidades estadísticas que demuestra la variable, es importante continuar su análisis, ya que su contexto determina un proceso esencial del aprendizaje organizacional.

Análisis de varianza. El análisis de varianza de medias nos permite establecer que:

Socialización: la tendencia de la media del promedio total es hacia la homogeneidad, con un comportamiento usual en los hospitales de Bosa (13) y Occidente Kennedy (5), los cuales mantienen una tendencia negativa en la media del promedio, como en la media de la dimensión,

siendo el hospital de Occidente Kennedy (5) el que presenta la media más baja 2.87. El hospital con una media más alta es Centro Oriente (10), con una media de 4.37.

Combinación: se observa una tendencia de igualdad entre las medias, con una homogeneidad en la tendencia de las respuestas entre los hospitales. La media más baja la presenta el Hospital de Tunjuelito (1), con una media de 2.75, y la más alta la presenta el Hospital de la Victoria (14), con una media de 3.78.

Interiorización: la media de respuesta frente a la dimensión de interiorización mantiene una cercanía con la media del promedio total, con diferencias un poco amplias en los hospitales de Nazareth (2) y Vista Hermosa (9), los cuales presentan una media de 4.42 y 4.43, respectivamente; igualmente, se destaca su tendencia un poco más positiva que las dimensiones anteriores. Por ser una dimensión evaluada por un sólo ítem, que evidentemente no responde a la descripción de la variable, ésta ha sido anulada del análisis.

Después de la aplicación del método de múltiples comparaciones de Dunnett, en el que se tiene como referencia a la IPS Carlos Lleras Camargo, se mantiene el mismo nivel de significancia entre ellos, siendo el Hospital de Bosa el de mayor diferencia.

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Dada la naturaleza del Comité de Infecciones Intra-hospitalarias, éste se estableció como el escenario apropiado para determinar aquellos factores organizacionales que inciden en la creación e impulso del aprendizaje organizacional, por ser una organización independiente, constituida por miembros de diferentes niveles y disciplinas, organizada para un fin específico, con información y datos proporcionados por hechos definidos –las infecciones intra-hospitalarias–

Fuentes de aprendizaje. Esta tendencia positiva nos expresa el reconocimiento que se le da, en el Comité de Infecciones Intra-hospitalarias, a las experiencias pasadas, en la resolución de conflictos. No hay aprovechamiento de las fuentes interorganizacionales de conocimiento, e igualmente los proveedores y los clientes están siendo descuidados como fuentes de aprendizaje.

Conversión del conocimiento. Los datos ofrecidos por los resultados nos dicen que, a pesar de que existe una marcada socialización del conocimiento tácito y explícito que se posee, el proceso de combinación y análisis para hacerlo explícito en la práctica diaria no sucede, demostrando marcadas debilidades.

Enfoque de gestión. Como era de esperarse, dentro de los comités no

hay iniciativa intraemprendedora, debido, muy posiblemente, al bajo acompañamiento de las directivas y la influencia jerárquica en la toma de decisiones. De igual forma, el empoderamiento de la institución y el comité es relativamente leve, dado el poco tiempo de permanencia.

Factores organizacionales. Aunque los comités consideran poseer una estructura y estrategia acorde con el aprendizaje organizacional, presentan dificultades debido a la estructura institucional, la cual no ofrece los mecanismos eficientes de información y tecnología para dar paso al aprendizaje. Los niveles jerárquicos están influyendo la toma de decisiones y la resolución de problemas dentro del comité.

6.1. Objetivos

El objetivo que buscan describir las estrategias de conversión del conocimiento desarrolladas se encuentra representado por las dimensiones: socialización, exteriorización, combinación e interiorización; aunque en la socialización no hay dificultad para compartir habilidades, el proceso de combinación y análisis para hacerla explícita, en la práctica diaria, no sucede, por causa de insuficientes mecanismos y estrategias de análisis de la información; así mismo, la práctica diaria o interiorización del nuevo conocimiento no es basada en el desarrollo novedoso e innovador

del quehacer, sino en la obligatoriedad de la consecución de resultados.

Para el objetivo que pretendía identificar el tipo de enfoque de gestión del conocimiento organizacional que prevalece en los comités de vigilancia de infecciones intra-hospitalarias, y su consecuencia en la creación e impulso del aprendizaje organizacional, se concluyó que los comités de infecciones realizan una gestión técnico-estructural en la que, según Prieto y Rivella (2004, p. 54), la gestión del conocimiento se fundamenta en el procesamiento de gran cantidad de información, en dispositivos técnico estructurales, accesibles a todas las personas que lo requieran para dar respuestas oportunas; ejemplos claros son los libros de procesos, la bases de datos con guías de buenas prácticas, políticas, normas, entre otras.

Con relación al objetivo que buscaba identificar los factores organizacionales de los comités de vigilancia de infecciones intra-hospitalarias, que impiden la creación e impulso del aprendizaje organizacional, se resaltaron las dimensiones tangibles e intangibles destacadas por Cutcher (*et al.* 2000, p. 73). La homogeneidad en la tendencia de la respuesta nos permite pensar que los factores organizacionales tangibles e intangibles que presentan las ESE's son similares, muy a lugar dada su naturaleza, a sus fines y sus marcadores. La marcada tendencia negativa de los

factores tangibles hace entrever la ausencia de herramientas estructurales, tecnológicas y de estrategia, para el fomento del aprendizaje en las entidades.

Así, se establecen dentro de la estructura funciones claras, pero influidas por el poder jerárquico, impidiendo que el individuo proyecte su comportamiento hacia la institución a la que pertenece (Méndez, 2003). En los aspectos tecnológicos y de información, la ausencia en más de la mitad de las instituciones de plataformas de información, como la intranet y la Internet, deja en la retaguardia a la institución, frente a los hospitales que cuentan con estos apoyos tecnológicos para responder a los cambios del entorno. Aunque el sector salud se mueve en un escenario incierto, pero la nueva economía tiene en la autopista de la información y en los nuevos medios de transmisión sus elementos más importantes; por tanto, el nuevo reto de las empresas competitivas es desarrollar economías basadas en la tecnología de la información (Quintero, 2003).

Con una tendencia muy diferente a lo encontrado en los tangibles, los aspectos intangibles tienen una frecuencia de respuesta positiva, pero el ya reconocido clima organizacional de los hospitales, descrito por Quintero (*et al.* 2003), nos permite pensar que esa incapacidad para compartir ideas y depender del otro es una explicación a la sobredimen-

sión del yo en los profesionales de la salud, más aún cuando se cuenta con súper especialidades.

El objetivo dirigido a describir las fuentes de aprendizaje muestra que son reconocidas y usadas. La tendencia positiva nos expresa el reconocimiento que se le da a las experiencias pasadas en la resolución de conflictos. No hay aprovechamiento de la fuente interorganizacional de conocimiento, ni de los proveedores, ni de los clientes, abandonado esto a una fuente rica de aprendizaje.

Se puede observar que las fuentes individuales y de organización son de gran aceptación en las ESE's, caso contrario en los niveles "equipo" e "interorganizacional".

En el nivel "aprendizaje de equipo", la falta de confianza y de interdependencia trae consigo debilidad en la creación de aprendizaje de equipo; a pesar de que se desarrollan momentos de discusión experta, podemos concluir que no hay alineamiento de equipo, el cual consiste, según Senge (1997), en afirmar la capacidad del equipo para actuar y pensar en sinergia, con plena coordinación y sentido de unidad.

BIBLIOGRAFÍA

Argyris, Chris, 2001, *Sobre el aprendizaje organizacional*, Oxford University Press, México.

- CONPES 3204, 2002, *Política de prestación de servicios para el sistema de seguridad social en salud y asignación de recursos del presupuesto nacional para la modernización de los hospitales públicos*, Departamento Nacional de Planeación, Bogotá D.C.
- Choo, Chun Wei, 2003, *La organización inteligente*, Oxford.
- Cutcher Gershenfeld y colaboradores, 2000, *Trabajo impulsado por el conocimiento*, Oxford, México, primera edición en español.
- De Carvalho, Antonio Ivo, *Educación a distancia para las decisiones en salud*, Escuela Nacional de Salud Pública, Brasil.
- Dixon, Nancy M., 2001, *El conocimiento común*, Oxford, México.
- Etkin, Jorge R., 1999, *La gestión de la complejidad en las organizaciones*, Oxford, México.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso, 2005, *Fuentes del aprendizaje organizacional*, Fondo Editorial Rosarista, Bogotá D.C.
- _____, *Niveles del aprendizaje organizacional*, Fondo Editorial Rosarista, Bogotá D.C.
- _____, *Condiciones del aprendizaje organizacional*, Fondo Editorial Rosarista, Bogotá D.C.
- _____, *Cultura para el aprendizaje organizacional*, Fondo Editorial Rosarista, Bogotá D.C.
- _____, *Antecedentes del aprendizaje organizacional*, Fondo Editorial Rosarista, Bogotá D.C.
- Giedion, Ursula y otros, 1999, *Medición de la eficiencia económica y de gestión en los hospitales públicos del Distrito Capital*, Secretaría de Salud de Bogotá.
- Krogh, Georg; Ichijo K; Nonaka, I., 2001, *Facilitar la creación de conocimiento*, Oxford, primera edición en español, México.
- Muñoz-Seca, Beatriz, 2003, *Del buen pensar y el mejor hacer*, McGraw Hill, España.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka, 1999, *La organización creadora de conocimiento*, edición en español, Oxford, México.
- Peluffo, Martha B.; E. Catalán C., 2002, *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES, Santiago de Chile.
- Prieto Pastor, Isabel María, “Gestión del conocimiento en el desarrollo de la capacidad de aprendizaje de las organizaciones: un modelo integrador”, www.gestiondelconocimiento.com, Universidad de Valladolid.
- _____, 2004, “La naturaleza dual de la gestión del conocimiento”, *Revista Latinoamericana de Administración*, No. 32, CLADEA, Bogotá, pp. 47-75.
- Quintero, Álvaro y otros, 2003, *Aprendizaje organizacional en las empresas colombianas*, Universidad de la Sabana.

- Secretaría Distrital de Salud, 2004, *Propuesta de política de prevención, control y vigilancia epidemiológica de las infecciones intra-hospitalarias para Bogotá D.C.*, Bogotá, mayo.
- Senge, Peter M., 1996, *La quinta disciplina*, Ediciones Granica S.A., Barcelona, España.
- _____ y otros, 1997, *La quinta disciplina en la práctica*, Editorial Granica S.A., Barcelona, España.
- Villanueva, Luisa, 2003, *Gestión del conocimiento en el primer nivel de atención de salud*, Coopesiba Barva R. L., Heredia, Costa Rica.
- Wenger, E.; McDermott, R.; Zinder, W.M., 2002, *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press. &

Administración e historia en la formación de administradores*

Carlos Hernán Pérez Gómez**

Presentado: febrero de 2005. Aprobado marzo de 2005

RESUMEN

Enseñar administración constituye uno de los aspectos relevantes de la sociedad, y los profesionales de la disciplina cumplen un papel protagónico en el ejercicio de sus funciones en las organizaciones, con efectos en la prosperidad de las mismas, contribuyendo a la riqueza de las naciones. El proceso enseñanza/aprendizaje debe acudir a las demás ciencias y técnicas para soportar la universalidad de la administración y la responsabilidad de su ejercicio. La historia, como proceso científico, contribuye demostrando los efectos de los cambios generados por las acciones de los dirigentes en la sociedad. Esta ponencia no busca excluir esta disciplina de las demás, ni éstas de la disciplina administrativa misma, en los procesos de formación, pretende, sí, resaltar la importancia de la preparación de los dirigentes o empresarios, haciendo uso de la historia, para aportar a individuos que tienen la labor o vocación de conducir organizaciones.

Palabras clave: enseñanza, administración, universalidad, historia, dirigentes, empresarios, interdisciplinariedad.

ABSTRACT

The teaching of Administration constitutes one of the most relevant aspects of society, and professionals in this discipline play an important role in the application of this function within organizations, generating results for companies and contributing to the richness of nations. The process of learning must coincide with other sciences and practices in order to support the universality of Administration and the importance of its role in society (responsibility of its purpose). As a scientific process, History helps to demonstrate the effects of changes brought about by the actions of leaders in society. This claim does not look to exclude itself from other disciplines, nor from other fields of thought within Administration, in the method of teaching. However it does emphasize the importance of training and preparation of leaders or manag-

* Propuesta presentada y aprobada por el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA) 2005.

** Doctorado en curso, profesor investigador de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: chperez@urosario.edu.co.

ers, making use of history to support individuals that have the responsibility or position of running successful organizations.

Key words: *Teaching, Administration, Universality, History, Organizations, Leaders, Managers, Disciplines.*

Desde los inicios de la historia, la administración ha existido, pero algunos de los textos consultados no se refieren al proceso histórico administrativo; esto es, no reconocen la importancia de la historia o, por lo menos, ignoran los procesos administrativos de la sociedad, a través del tiempo.

La historia como proceso de investigación requiere de su reconocimiento académico, con el fin de determinar acciones o prácticas que conduzcan a generar propuestas de mejoramiento de gestión administrativa, para contribuir con la mayor productividad de las organizaciones empresariales.

Los vestigios que sobre administración ha conocido el hombre son tan valiosos para el desarrollo administrativo que a partir de ellos se han generado propuestas de mejoramiento de la gestión empresarial y administrativa. Precursores de la administración, entre los que merecen destacarse, en principio, los clásicos: F. W. Taylor (1856-1915), H. Fayol (1841-1925) y Max Weber (1864-1920), a partir de una diversidad de procesos históricos, se remitieron entre otros a la Revolución

Industrial, período en el que se consolida o formaliza la fábrica, establecen algunas propuestas de administración para contribuir con el desarrollo económico de las naciones, ante el “hecho económico” (que también ha de considerarse histórico), tipificado en el surgimiento de empresas, acontecimiento que como consecuencia generó necesidades de profesionales técnicos que las conduzcan.

Con las propuestas de Taylor (*Management* científico y principios de administración científica), Fayol (administración industrial y general) y Weber (historia económica general, racionalismo burocrático y ética protestante y espíritu del capitalismo) se indujo la creación de programas de carácter universitario, para la búsqueda constante de la productividad de las empresas inmersas en los sistemas económico y social.

La continua creación de programas de administración ha venido siendo objeto de estudio, pero la “apropiación” del conocimiento administrativo, por parte de otras disciplinas, ha impedido el profesionalismo de la administración, y contribuido con la deslegitimación de la disciplina pro-

piamente dicha, mediante “adjetivos” que le han atribuido las instituciones educativas, en su afán por incrementar sus ingresos, ya que las empresas de los diversos sectores de la economía, en las últimas décadas, han venido requiriendo profesionales de la administración, para buscar la mejora de su productividad.

Abordar el conocimiento administrativo requiere del “reconocimiento”, como saber interdisciplinario; y el ejercicio profesional lleva implícito el análisis multivariado, afectando tanto el entorno como el interior de las organizaciones empresariales, sin dejar de lado el acontecer histórico, más cuando el surgimiento de programas académicos de administración viene incrementándose vertiginosamente, separando en procesos de enseñanza/aprendizaje las áreas funcionales, sin acudir a la integración de los saberes que a la administración le son propios.

La formación del administrador debe incluir las diversas ramas del saber que integran la disciplina, con el fin de consolidar su acción mediante diagnósticos, análisis y propuestas de carácter interdisciplinar, para cumplir el papel histórico que le corresponde ejercer en la sociedad.

Sobre el particular, es saludable acudir a Joseph Basile, quien en su obra “La formación de líder 1980” reconoce que los dirigentes y líderes deben ser 80% cultos y 20% técnicos,

y así, mediante una profunda cultura general, podrán aprender el arte de dirigir, mediante una constante acumulación de conocimiento. Es importante destacar que la cultura que propone Basile:

No se refiere a erudición libresca o a integrar una riqueza literaria con una competencia científica; tampoco se trata, según él, de adquirir un sentido psicológico agudo de la acción y del nuevo arte de mandar, pues caerá en el oportunismo y manipulación; tampoco, según él, se trata de limitarse a aspiraciones espirituales distantes de las realidades cotidianas. Él entiende como cultura general la síntesis de estos esfuerzos, sobre la base de un equilibrio de juicio, de voluntad y de vida interior, y concluye: este triple esfuerzo intelectual, dinámico y moral no podrá limitarse a la promoción o satisfacción del dirigente, sino que deberá servir a un fin último: el beneficio de la colectividad”.¹

En razón de lo anterior, una aproximación inicial al tema central de esta ponencia se observa en programas de formación de la administración, que se desarrollan actualmente en algunas universidades, al no reflejar diferencias marcadas, aspecto que debería ser analizado en el contexto histórico, social, económico y educativo de la formación profesional de administradores.

¹ Monroy, Leonel, “La formación del administrador: realidades y paradigmas”, *Rev. Pliegos Administrativos y Financieros*, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, noviembre 1994, No. 23, p. 6.

Este análisis parte de la base del riesgo en el énfasis en la especialización, que se relaciona con la eficacia mediante el desarrollo de capacidades técnicas, lo que conlleva a una rigidez de los programas de formación de los administradores; así lo reconocen docentes e investigadores que han abordado el tema. Allan Chanlat (profesor de administración con experiencia de más de 20 años en la práctica docente de la disciplina) llega a afirmar que se generan procesos de formación no muy bien calificados en las escuelas de administración.

Considera la formación como el *handicap* que tiene la formación del administrador: programas “anti-intelectuales”, donde el razonamiento se refiere a formulas hechas y la síntesis no florece, puesto que también hay carencia en el espíritu de análisis [...] En general, Chanlat plantea la necesaria multicomplementariedad de las diferentes disciplinas que concurren en la formación del administrador, con una comprensión de lo humano que subyace en cada una de ellas (biología, psicología, sociología, antropología, filosofía, etc.), de modo tal que el diálogo y el encuentro entre seres humanos sea revalorizado y enriquecido; diálogos necesarios en un mundo que le reclama al administrador manejar diferentes encuentros, diferentes conflictos, diferentes opiniones, aspiraciones y necesidades”.²

Por su parte, el autor Rodeick O’Connor, en su obra *La gerencia*

humanizada manifiesta que el gerente debe moverse entre dos funciones: la de mantenimiento y la de dinamización, las cuales se requieren para el desarrollo y conservación de la organización.

De acuerdo con el área funcional donde se trabaje puede presentarse más necesidad de desarrollar una función que otra, pero sí se asevera como necesaria la flexibilidad y capacidad gerencial para desplazarse entre las dos y para trasladarse a una de ellas, si las necesidades y circunstancias de la empresa lo requieren [...]”.³

En los años noventa de la pasada centuria, el autor Bernardo Kliksberg, partiendo del reconocimiento del entorno de la década, reconoce que esta misma es “turbulenta” y cuenta con características que le son propias; cambios incesantes, a ritmo acelerado y con un énfasis mayor en los entornos político-económicos a nivel internacional; con acentuada innovación tecnológica, afectando los procesos productivos; todo esto mediatizado por una marcha acelerada en la transformación total del mundo de las comunicaciones y una creciente inestabilidad en los regímenes políticos. Conceptúa el Dr. Kliksberg:

La complejidad, la inestabilidad, la bifurcación y los finales abiertos son elementos propios de las condiciones operantes hacia el último decenio”, condiciones para

² *Op. Cit.*, p. 8.

³ *Op. Cit.*, p. 9.

ser tenidas en cuenta en lo que a la formación gerencial se refiere, pues ésta tendrá que responder, cada vez más, a los retos provenientes de la complejidad de la inestabilidad y de la incertidumbre. Los planteamientos de Kliksberg giran en torno a cómo formar ese tipo de gerente: su perfil, funciones en que debe concentrarse, habilidades deseables, etc.; parte para ello de una crítica al modelo tradicional de formación, centrado en las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control), y cita al profesor John Kotter de la Universidad de Harvard, quien en estudios recientes ha llegado a confirmar que la actividad diaria de los gerentes exitosos está integrada así: pasan más del 75 % de su tiempo conversando con otros; sus interlocutores son de una gama muy variada, que no responde necesariamente a la organización jerárquica; hablan de todo tipo de temas; preguntan mucho en sus conversaciones, y en éstas se mezclan bromas y referencias a asuntos extra laborales; reaccionan con frecuencia a iniciativas de otros; su día no es totalmente planificado; trabajan largas jornadas. La investigación de Kotter evidenció que con este particular estilo los gerentes hacen bien dos tipos de labores: consiguen armar adecuadamente la agenda de decisiones, identificando las acciones realmente estratégicas para la organización y los dilemas reales; y logran que las cosas se hagan a través de un grupo de personas grande y diverso, sobre las que se ejerce poco control. Así, crean una red de relaciones que permite la implementación, y utilizan buena parte del tiempo haciendo uso de esa red para que las cosas se hagan [...] El nuevo paradigma gerencial con el que se irá sustituyendo el modelo tradicional incluye: el desarrollo de las capacidades para gerenciar complejidad, la construcción de organizaciones flexibles y la movilización de las capaci-

dades participativas del personal [...] El gerente debe dejar de leer la realidad desde un punto de vista único, debe acostumbrarse a pensar proyectando mentalmente varios escenarios posibles y simultáneos”.⁴

Así mismo, un estudio mundial llevado a cabo por la Universidad de Columbia y Korn/Ferry Internacional, mediante instrumento aplicado a 1500 ejecutivos de 20 naciones, concluye que las áreas de experiencia prioritarias son: formulación de estrategias, gerencia del talento humano, negociación y solución de conflictos, mercadeo y ventas.

En 1990, en la XXV Asamblea Anual de CLADEA, Kotz propuso el nuevo enfoque que se debe dar al proceso de formación de los administradores, que se requiere para el siglo XXI, en los siguientes términos:

[...] Enseñar procesos gerenciales y no funciones organizacionales. Resaltar el entorno de aprendizaje, más que los sistemas de enseñanza. Desarrollar equipo de trabajo, más que el desarrollo individual. Aprender a colaborar, más que aprender a competir. Impulsarse por los interesados, más que por los accionistas. Kotz plantea este enfoque contrastándolo con los sistemas tradicionales de formación de los administradores en Estados Unidos. Enfatiza que en su escuela no se privilegian las funciones organizacionales (mercadeo, finanzas, etc.), sino

⁴ *Op. Cit.*, p 12.

que se educa en cuanto a los procesos gerenciales (planificación, organización dirección, etc.), por cuanto se evitan las islas en la organización y se conduce a una mayor interdependencia entre las áreas, a través de los procesos”.⁵

Otro aspecto de trascendental importancia es el de la internacionalización de la administración, a raíz de los cambios dados en la economía mundial, la cual se viene globalizando de manera permanente y continua en las últimas décadas, y necesariamente ha propiciado que en los planes de estudio de la administración se deban incluir temas relacionados con el proceso de internacionalización, tal y como ha sido reconocido en los encuentros académicos de carácter internacional, como el de la AACSB y la EFMD.

En la reunión de la Arden House, realizada por la Asociación Americana de Escuelas de Administración (AACSB) y la Fundación Europea para el Desarrollo de la Administración (E.F.M.D.), reconocieron que la educación en administración debe incluir elementos para identificar estos cambios y proveer la capacidad de liderazgo necesaria para enfrentarlos. Se considera que el administrador de esta nueva situación requiere: “estar preparado para participar en negociaciones políticas y económicas, para la transferencia a otros países de materiales, energía y tecnología, y para enfrentar las presiones de otras muchas

culturas nacionales y entender las diversas aspiraciones.”⁶

Nótese que hasta aquí no se habla de proceso histórico alguno, como instrumento de formación en administración. Grandes aportes de autores que contribuyen al estudio de la administración provienen de diferentes escuelas y teorías, surgidas a través de la historia, y se hace necesario, en la actualidad, observar cómo algunos retoman autores clásicos para dar relevancia a sus propuestas.

Uno de los grandes precursores de la administración, Frederick Winslow Taylor, se preocupó siempre por la productividad, y para ella fue que enunció los principios de la administración científica, hoy retomados por diversos autores de la administración en todo el mundo, inclusive sus propios críticos.

[...] No deja de ser significativo que persona tan crítica de Taylor y su obra como Georges Friedman, en uno de sus más difundidos libros, afirme que “la primera tentativa que haya pretendido fundarse en la ciencia, para estudiar y dominar en conjunto los problemas humanos de la gran industria, es el taylorismo”. Este es ya un mérito muy respetable. Pero también es indicio in-

⁵ Kotz, Eugene, “Educación gerencial para el siglo XXI”, Monroy, Leonel, *Op. Cit.*, Asamblea Anual de Cladea, 1990, p.16.

⁶ Ochoa Díaz, Héctor, “Algunas consideraciones frente al problema de la internacionalización del currículo de administración”, *Rev. ICESI*, 1992, AACSB, EFMD. “Management in the XXI Century”, Monroy, Leonel, *Op. Cit.*, Arden House Colloquium, 1979, p. 19.

dudable de la importancia de Taylor, el que hoy, ochenta años después de la formulación de su doctrina, sus obras áridas y desprovistas de todo mérito literario se sigan imprimiendo y gocen de considerable éxito entre el público. En EE.UU., las reimpressiones han sido continuas, a lo largo de ochenta años. En Europa, después de un periodo de letargo, ha renacido el interés: recientemente en Francia y ahora en España, han reaparecido en el mercado las obras de Taylor. Y este interés por Taylor no es de índole práctica, porque en este aspecto sus obras están francamente superadas, sino por ser el motor de un fenómeno que algún autor con cierta exageración ha denominado “segunda revolución industrial”.⁷ Cuando Taylor empezó a preocuparse por los problemas de la productividad que planteaba la nueva tecnología, y también las nuevas circunstancias económicas, la psicología era una rama incipiente del saber, que apenas había salido del laboratorio y que, en todo caso, no había llegado a preocuparse por los problemas del comportamiento humano frente a las máquinas y a las organizaciones económicas. Y Taylor, que era un técnico, tuvo que recurrir a un esquema psicológico muy simple, aunque no totalmente ajeno a la realidad. De la misma forma que los economistas, al intentar explicar el proceso de formación de los precios en un sistema capitalista, partieron forzosamente de un supuesto muy similar: que el empresario somete sus decisiones al imperativo del máximo beneficio. Y nadie los ha ridiculiza-

do por este proceder. En cada momento deben utilizarse los instrumentos disponibles, aunque sean muy toscos”.⁸

Peter Drucker también ha sido defensor de la obra de Taylor, quien inclusive, en una de sus publicaciones, manifiesta que este fue el único que derrotó a Karl Marx, al ver una relación no antagónica entre empleador y trabajador, en la constante búsqueda de productividad del trabajo en las empresas:

“Para todos los economistas del siglo XIX, incluso Marx, era axiomático que los obreros sólo podían producir más trabajando más duro o duramente más horas. Fue un ingeniero norteamericano, Frederick W. Taylor, el que hizo lo que a nadie se le había ocurrido antes: tratar el trabajo manual como algo que merecía estudio y análisis. Taylor demostró que el verdadero potencial de mayor producción estaba en trabajar en forma más inteligente. Taylor fue el que derrotó a Marx y al marxismo. Sus “Principles of Scientific Management” (1911) no sólo aumentaron enormemente la producción, sino que hicieron posible aumentar los jornales de los obreros, rebajando al mismo tiempo el precio del producto y aumentando por consiguiente la demanda de éste”.⁹

También sobre productividad, el autor Drucker enfrenta los autores que se vienen citando:

⁷ Serra Ramoneda, Antonio, *Prólogo de la obra: Management científico*, de Taylor, Frederick, Winslow, Oikos-Tau S.A. Ediciones, Barcelona, 1970, p. 8.

⁸ *Op. Cit.*, p. 15.

⁹ Drucker, Peter, *Las nuevas realidades*. ED. Norma, sin ciudad, 1989.

Que la productividad aumentara era una cosa tan inusitada, que ni siquiera existía, en ningún idioma, una palabra para nombrar el fenómeno. Para Karl Marx, lo mismo que para todos los economistas del siglo XIX, era axiomático que la producción de un trabajador sólo se podía aumentar trabajando con más ahínco o durante más tiempo –y todo Marx se basa en esa creencia–, pero Frederick Winslow Taylor (1856-1915) refutó ese axioma, empezando a trabajar en productividad, a comienzos de los años 80 del siglo XIX. Sus primeros resultados sustanciales se produjeron en 1883, el mismo año en que murió Marx. Taylor no empleó el término “productividad”, cuyo uso no se generalizó hasta la Segunda Guerra Mundial. En su edición de 1950, el más autorizado diccionario inglés, el “Concise Oxford”, no lo registraba aún con su sentido actual. Hoy es un lugar común decir que la productividad es la verdadera ventaja competitiva”.¹⁰

Galbraith también interviene en la discusión para afirmar sobre el tema:

“Aparte de la concentración industrial, creo que el capitalismo no se ha desarrollado de acuerdo con las vías previstas por Marx [...], por mucho que sus ideas forman parte de nuestro universo, igual que las de Adam Smith. Pero la empresa ha evolucionado en un sentido distinto al anunciado por él. Los propietarios del capital han perdido en ella el poder en favor de los *managers*, de los responsables de la organización y de la burocracia, lo que yo he bautizado como “tecnestructura”. En gran parte, a causa de este

fenómeno, la confrontación con los obreros ha sido menos aguda de lo que había previsto e incluso deseado Marx (SIC).¹¹ Un conjunto de autores modernos, de diversas disciplinas del conocimiento, en las últimas décadas ha formulado sus propuestas administrativas, las cuales han sido, en algunos casos, relativamente fugaces en la práctica de la administración. “Lo que se percibe en la década de los ochenta, pero ya desde la década pasada, es la masificación de los estudios administrativos. O sea, que el destino de la administración parece estar ligado a algunas profesiones más que a otras: la ingeniería, el derecho y la economía. Pero ahora no es muy claro a que profesión esté ligada la administración en los años ochenta. Más bien, parecería que muchas profesiones son las que se han vinculado a ella: la arquitectura, el trabajo social, la química; todas ellas buscan adquirir calificaciones de tipo administrativo y sus profesionales se desempeñan en áreas laborales administrativas. El proceso apunta hacia la masificación. Es decir: hacia la taylorización de los estudios administrativos, entendiéndolo por tales la calificación rápida, de baja calidad, pero masiva, en capacidades administrativas. La gran pregunta puede ser, entonces: ¿que es más fácil y, sobre todo, que es más conveniente para el país: preparar especialistas a partir de los administradores de empresas o preparar especialistas de administración a partir de profesionales de ingeniería, de arquitectura o incluso de medicina?”¹²

¹⁰ Drucker, Peter, *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá*, ED. Norma, Colombia, sin ciudad, 8ª reimpresión, 1996, p. 94.

¹¹ Galbraith, John K.; Salinger, Nicole, *Introducción a la economía*, Ed. Grijalbo, Barcelona, 1979, p. 45.

¹² Mayor Mora, Alberto. “La profesionalización de la administración de empresas en Colombia”, en: *En búsqueda de un administración para América Latina: experiencias y desafíos*. Ed. Oveja Negra, Bogotá, 1990, pp. 108–109.

Lo anterior contribuye a afirmar que la administración tiene, además, un campo de aplicación en todas las organizaciones en las que el hombre queda inmerso desde que nace en una sociedad, cualesquiera que sean. Así mismo, que toda organización requiere de un individuo o grupo de individuos que la conduzca hacia los objetivos previamente establecidos.

En efecto, si de formar dirigentes organizacionales se trata, porque los requiere la sociedad para la conducción de sus organizaciones (y aquí entonces se puede afirmar que la administración es una profesión que surge como una necesidad de la sociedad), deben ser dotados de conocimientos que les permitan hacer frente a las situaciones que se les presentan en el entorno económico, político, social, comercial, ambiental, y en el sector económico donde la empresa debe desarrollar el objeto social para el que ha sido creada.

Ahora bien, para el diseño y, lo más importante, para el logro de un perfil de dirigente, también han de incluirse variables personales que garanticen no sólo su continuidad en la gestión, sino la de la empresa que le corresponde administrar, en el sector de la economía respectivo, para contribuir no sólo con el crecimiento de la riqueza de las naciones, sino el del bienestar y nivel de vida de los ciudadanos. Es conveniente y saludable reconocer la importancia de la formación en administración de los

individuos, ya que ésta se convierte en apoyo al ejercicio profesional de diversas disciplinas del conocimiento; esto es, que los profesionales de estas disciplinas van a ejercer sus conocimientos en organizaciones que, si no son dirigidas en principio por ellos, pueden necesitarlos después como dirigentes de la organización o de alguna de sus áreas funcionales. Es por esto que la formación en administración también va a tener que acudir a los programas de postgrados, donde se vislumbra la oportunidad de entrar en contacto con los profesionales de ciencias o técnicas diferentes de la disciplina administrativa.

Pero a todas estas, ¿cual ha de ser el proceso educativo del administrador de los “nuevos” tiempos? Algunos estudiosos ya también se hacen ésta y otras preguntas. En CLADEA (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración), por ejemplo, ya ha habido algunos inquietos con esta situación. Sus propuestas, en principio, parecen apuntar a que los procesos educativos de la administración deben llegar al meollo de lo social, por la responsabilidad ejecutiva que debe afrontar un administrador ante la sociedad donde se mueve la empresa, integrando, claro está, los objetivos de la educación superior, como son la docencia, la investigación y el servicio a la comunidad.

En la primera; es decir en la docencia, debe establecerse cómo están los

grupos de profesores y dirigentes de las escuelas o facultades de administración en la actualidad. Un sondeo realizado inicialmente permite afirmar que se cuenta con docentes y directivos insuficientemente preparados en administración y educación, y este cuerpo profesoral tiene serias deficiencias en uno, en otro o en ambos campos. En la segunda; la investigación, se debe contar con grupos de investigación dedicados a producción académica de manera permanente y continua. Y en la tercera; la proyección social, es necesario destacar que el deterioro social de los países de América Latina, en los últimos tiempos, ha venido en constante crecimiento después de la tan esperanzada apertura económica.

Esta situación, como es de fácil reconocimiento, acentúa las diferencias sociales y la pobreza de sus habitantes de manera alarmante, y se debe enfrentar con valentía, mediante programas de formación de dirigentes y empresarios, para no ser invitados de piedra en el proceso de contribución al desarrollo de las naciones, mediante el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

Habrà que revisar la propuesta de las escuelas o facultades de administración, que vienen ofreciendo a la comunidad académica desde la pasada centuria, para ver si es posible proponer un nueva forma de educar a los profesionales de esta área, para que fortalezcan las empresas

actuales o las que están en periodo de gestación, y apoyar a profesionales de otras disciplinas del conocimiento en la satisfacción de sus necesidades de formación administrativa, para contribuir al mejoramiento de su desempeño profesional, cuando les compete ejercer las funciones administrativas en las empresas propias o ajenas, con la responsabilidad social que exigen los nuevos tiempos.

Por último, y no por esto menos importante, la indagación histórica que se debe hacer sobre los dirigentes que ejercen la profesión de manera empírica, y que obtienen buenos resultados en la dirección de las empresas, es conveniente y saludable para establecer si de alguna forma hay algo en común en los administradores o gestores empresariales, que pueda ser indispensable para incluir en el proceso de formación de administradores y empresarios del futuro. Y esta responsabilidad sí es de la comunidad académica de la disciplina de la administración.

CONCLUSIONES

La disciplina administrativa encuentra soporte en las demás ciencias (biológicas, físicas, sociales, económicas, etc.) sin optar por una en particular u olvidarse de alguna de ellas.

Diversas disciplinas del conocimiento se han involucrado en el tema de la

administración, sin una preparación cuidadosa, lo que conlleva grandes riesgos en el ejercicio de la profesión y deterioro de la dirección de las empresas, afectando su perdurabilidad.

En algunos postgrados del área administrativa se encuentran deficiencias de formación en administración.

En Bogotá proliferan programas de administración en las instituciones de educación superior de Colombia.

Mediante un análisis de carácter histórico, se debe establecer el momento en el que se perdió el rumbo de la enseñanza de la administración, para plantear alternativas para retomarlo a la luz de los nuevos tiempos.

Hay que recurrir a fundamentos de carácter histórico que muy pocos autores han venido abordando en relación con la administración.

La producción investigativa ayudará a instituciones educativas para el mejoramiento de la educación de la administración, tanto en pregrado como en postgrados. Entonces, contribuirá a ampliar las propuestas de mejoramiento de planes de estudio de pregrado y postgrado en Bogotá D. C.

El resultado del estudio debe generar un aporte histórico de la formación de profesionales de la disciplina administrativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Drucker, Peter, *Las nuevas realidades*, Ed. Norma, sin ciudad, 1989.
- _____, *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá*, Ed. Norma, Colombia, sin ciudad, 8ª reimpresión, 1996.
- Galbraith, John K.; Salinger, Nicole, *Introducción a la economía*, Ed. Grijalbo, Barcelona, 1979.
- Kotz, Eugene, "Educación gerencial para el siglo XXI", Monroy, Leonel, *La formación del administrador: realidades y paradigmas*, Asamblea Anual de Cladea, 1990.
- Mayor Mora, Alberto, "La profesionalización de la administración de empresas en Colombia", *En búsqueda de una administración para América Latina: experiencias y desafíos*, Ed. Oveja Negra, Bogotá, 1990.
- Monroy, Leonel, "La formación del administrador: realidades y paradigmas", *Rev. Pliegos Administrativos y Financieros*, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, noviembre 1994.
- Ochoa Díaz, Héctor, "Algunas consideraciones frente al problema de la internacionalización del currículo de administración", *Rev. ICESI*, 1992, AACSB, EFMD; "Management in the XXI Century", Monroy, Leonel, *Op Cit.*, Arden House Colloquium, 1979.
- Serra Ramoneda, Antonio, *Prólogo de la obra: Management científico*, de Taylor, Frederick, Winslow, Oikos-Tau S.A. Ediciones, Barcelona, 1970. &

El mercadeo relacional observado en la práctica empresarial de las PYMES*

Marta Lucía Restrepo Torres**
mlrestre@urosario.edu.co

Presentado: febrero de 2005. Aprobado marzo de 2005

RESUMEN

Esta investigación parte del interés por reconocer la importancia y práctica del mercadeo relacional en el desarrollo de un sector productivo o una organización, que pretenda la perdurabilidad como objetivo central de su gestión. Particularmente se concentra en la observación de las PYMES, debido a su naturaleza, impacto económico en el desarrollo del país y papel que cumplen en la estructura empresarial de éste.

La observación tiene una característica especial: sus categorías de análisis se relacionan con las prácticas de mercadeo que tienen que ver con las relaciones entre los clientes y la organización, es decir, las prácticas de ventas, publicidad, distribución, servicio, comunicación y operaciones, que de una u otra manera intervienen en la consolidación de un mercado y desde las cuales se construye el concepto de fidelización.

En el proceso investigativo, estas categorías se organizan en cuatro planos que se asocian a través del análisis de correspondencia en la denominada matriz de ubicación estratégica, la cual sintetiza, en un mapa de fácil observación, la tendencia de las PYMES para este caso. Igualmente, este ejercicio tiene como utilidad final la posibilidad de emplearse como herramienta de diagnóstico de mercados, en cualquier organización que desee observar su estilo y manera de establecer relaciones con sus mercados.

Para tal efecto, el desarrollo de la investigación involucra como tecnología blanda el mercadeo relacional, sus conceptos y herramientas de gestión, que a través de una metodología de diagnóstico, propuesta en esta investigación, permita a un sector o una organización aplicar el proceso, analizar los resultados y definir la gestión en estos asuntos de los mercados.

Palabras claves: mercadeo, publicidad, Pymes, bases de datos para mercadeo, clientes, administración.

* Investigación dirigida por Marta Lucía Restrepo Torres, docente investigadora de la Facultad de Altos Estudios de Administración de la Universidad del Rosario, en colaboración con las administradoras de empresas, asistentes de investigación, Natalia Tolosa Vargas y Milena García Agudelo.

** Profesora-investigadora de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Actualmente es la gerente comercial de la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: mlrestre@urosario.edu.co

ABSTRACT

This research turns up from the interest to reckon the importance and practice of the relational marketing in the development of a productive sector or a company that pretend the never-ending as a crucial objective for their performance. In particular, this research concentrates in the study of small and medium companies (PYMES for their acronym in Spanish) due to their characteristics, economic impact in the country development and the role they perform in the national enterprise structure.

The observation has a special characteristic: their categories of analysis are related with the market methods that in turn are related with the relations between the clients and the company. In other words, the sales methods, marketing, distribution, service, communications and process in some way affected the market consolidation and build the concept of loyalty. In the research this categories are divided in four groups in accordance with the relational analysis in the “matriz de ubicación estratégica” that simplifies the tendencies of PYMES in this case. Moreover, this exercise has the possibility to be used as a tool for the study of markets inside any company that tries to study its style to relate with the markets.

The research includes as a soft technology to the relational marketing the concepts and tools of management that through the diagnostic methodology used in this research allow a sector or a company implement the process, analyse the results and define the markets strategy.

Key Words: *CrM, Marketing, Clients, Information, Systems, Strategic, Costumers, Database Marketing, Advertising, Communications.*

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La problemática que se aborda se relaciona, de una parte, con la tipología de la práctica “habitual” de las PYMES, que les facilita competir tanto en su mercado local como en aquellos mercados globales. De otra parte, se pretende responder a interrogantes que permitan concluir sobre las características de gestión de las PYMES, en cuanto a la práctica del modelo de mercadeo relacional y las opciones de gestión que les permitan fidelizar sus clientes. Para facilitar la observación del problema,

la investigación se concentra geográficamente en Bogotá.¹

La pregunta que resume el problema es:

¿Cuáles son las características y condiciones derivadas de la práctica del mercadeo relacional en las PYMES de Bogotá, en cuanto el estudio de categorías, como son: 1) los niveles de información que manejan de sus clientes; 2) las condiciones de desarrollo de la investigación de los ante-

¹ Ver ficha técnica de la investigación.

riores; 3) la tipología de las estrategias de comunicación; y 4) la influencia de la cultura organizacional?

Las preguntas generales que han permitido sistematizar el problema son:

1. ¿Las PYMES de Bogotá utilizan medios que ayudan a mantener relaciones cercanas con sus clientes, cuál es la tendencia de este uso?
2. ¿Tienen las PYMES de Bogotá herramientas que permitan la implementación del mercadeo relacional?
3. ¿Qué tipo de información tienen las PYMES de Bogotá acerca de sus clientes?
4. ¿Qué estrategias están implementando actualmente las PYMES, en Bogotá, para mantener la comunicación con sus clientes?
5. ¿Qué herramienta(s) es utilizada por las PYMES de Bogotá para mantener la información de sus clientes actualizada?
6. ¿Cuál es la tendencia de las PYMES de Bogotá en cuanto a la práctica del mercadeo, orientado éste al modelo de mercadeo transaccional o al modelo de mercadeo relacional?
7. ¿Cuáles son los factores que obligan a identificar los riesgos de la práctica de mercadeo transaccional?
8. ¿En qué zonas de la matriz estratégica de mercadeo relacional se mueven las PYMES y qué consecuencias tiene esta ubicación?

3. ESTADO DEL ARTE: SÍNTESIS DE LA EVOLUCIÓN DEL MERCADERO RELACIONAL

La historia de la práctica del mercadeo está ligada al impacto de la modernidad en la experiencia productiva del empresariado. La revolución industrial, a principios del siglo XIX, no solamente hizo de Inglaterra una potencia económica que dominaba la producción industrial del mundo, sino que cambió las prácticas comerciales y las relaciones de negocios entre los países, obligados, afortunadamente, a la invención, el liderazgo y el uso de la tecnología para construir ventajas competitivas.

El principal avance atribuido a la Revolución Industrial fue el desarrollo del entorno tecnológico, que inicialmente consistió en sustituir habilidad y esfuerzo humano por máquinas que permitían realizar un trabajo más ágil, con una mayor precisión y que no implicaban el cansancio físico. Esto exigió, para las empresas, un mayor nivel de conocimientos prácticos y metodológicos, centrando a las organizaciones en trabajar basadas en el aprendizaje continuo (Rodríguez de Rivera, 1999). Sin embargo, este no fue el único momento trascendente de esta evolución de la práctica del mercadeo, aunque sí su motor de inicio. El siguiente cuadro sintetiza la relación entre la época, el evento histórico dominante y el asunto central de mercados que este propició:

TABLA 1. Proceso histórico para el cambio de paradigma de mercadeo

| Época | Evento histórico ² | Paradigma de mercadeo |
|------------|--|--|
| 1800 | Revolución industrial. | Nuevas prácticas comerciales y expansión de territorios. |
| 1880 | Sistema norteamericano de manufactura. | Desarrollo tecnológico aplicado a la creación de productos para el consumo masivo. |
| 1900 | Innovación empresarial. Revolución de los medios de transporte. | Desarrollo de mercados transnacionales y desarrollo de los canales de distribución. |
| 1960-80 | Producción individual. | Desarrollo de mercados heterogéneos y fragmentados. Prácticas de mercadeo que reconocen al individuo. |
| 1980 y ss. | Revolución de las tecnologías de información. Revolución comercial. | Investigación de mercados. Fidelización del consumo. Optimización y retención de los clientes. Consolidación de canales de distribución globales. Desarrollo de tecnologías blandas de mercados. |

Fuente: síntesis realizada por la autora del documento.

Desde el modelo convencional basado en transacciones era necesario encontrar una nueva forma de abordar el cambio, que creara un nuevo paradigma que propusiera al consumidor como eje central de gestión de la organización, basado en el concepto de relaciones. En 1983, comenzó a ser utilizado el término “*Relationship Marketing*”, propuesto por el profesor Berry, de la Universidad de Texas, experto en *marketing* de servicios, quien sostiene en sus tesis que el cliente, en su interacción con su proveedor, es coproductor del servicio.

Al mismo tiempo, de los países nórdicos, llegaban planteamientos similares, desde la perspectiva de servicios, expresados en una corriente denominada “Escuela Nórdica”, representada por los investigadores C. Grönroos y a E. Gummesson,

quienes afirmaron que las relaciones con el cliente se convertirán en el foco y en el paradigma dominante del mercadeo de finales del siglo XX (Vasques, *et al.*, 2000, p. 3).

3.1. La consolidación del paradigma postindustrial: la era del cliente

Desde finales del siglo XX hasta la fecha las organizaciones se han ido alejando de los esquemas convencionales de mercadeo, basados en canales y medios, para desarrollar nuevos modelos que introducen las **relaciones** como la base de los mercados y el crecimiento de los mismos. Aquí la palabra relaciones no se limita exclusivamente a cortesía y servicio, incorpora un elemento tecnológico fundamental: el dato sistematizado, relacionado y manejado para obtener nueva y mejor información de los individuos. Por tanto, la

² Se destaca aquel que interviene en la actividad empresarial de la época.

tecnología, el análisis de correspondencia, el manejo estadístico y la investigación, tanto cualitativa como cuantitativa, se incorporan al pensamiento de *marketing* desde una perspectiva racional y sistémica.

El consumidor, actor esencial de este cambio, se ha visto enfrentado a una infinidad de mensajes, orientados a provocar en él un efecto favorable al consumo, acompañándolo en cada una de sus facetas diarias: laborales, sociales, familiares y personales. Sin embargo, hoy en día muchos de estos mensajes están produciendo un efecto contrario y, lo peor, son inmunes al interés del individuo.

Estos cambios han centrado la atención de las empresas en evaluar el carácter de la promoción, como factor de debilitamiento de la calidad ante el precio; la evaluación de ejercicio publicitario, sujeto a índices de saturación e inmunidad comunicativa; el reto de competir en nuevos mercados y sostener la participación local; la importancia de la distribución como factor de competitividad en las diferentes categorías de consumo y finalmente, un nuevo fenómeno: los productos son casi idénticos en calidad y precio (Reinares, *et al.*, 2000, p. 3).

El consumidor ha hecho que estos factores hayan evolucionado y por esta razón, en la década de los 90, se inició un proceso hasta hoy basado en los siguientes elementos:

1. Cambios en el panorama mediático.

2. Individualización de los consumidores.
3. Importancia de nuevos colectivos y búsqueda de intangibles.
4. Fácil acceso a los sistemas y tecnologías de la información.
5. Certeza de que el cliente tiene mucha memoria (Reinares, *et al.*, 2000, p. 5).

Por tanto, estos factores mencionados han definido la evolución del concepto de las cuatro "Pes" tradicionales del "*marketing mix*" hacia las cuatro "Ces" del "*marketing* cliente" o "mercadeo relacional".

TABLA 2. Evolución del *marketing mix*

| Las 4 Pes | Las 4 Ces |
|----------------------|-----------------|
| Producto | Cliente |
| Precio | Características |
| Plaza (distribución) | Canal |
| Promoción | Comunicación |

Fuente: documento "Aproximación al merca-
deo relacional", Reinares, *et al.*, 2000, p. 4.

Autores como Aijo (1996), Achrol (1991), Arendt (1979) y Noordewier (1990) coinciden en afirmar que la causa del cambio de enfoque se encuentra en la existencia de un mercado cada vez más turbulento e incierto, caracterizado por un nuevo ambiente de *marketing*, donde cada vez existe una mayor diversidad en los elementos del entorno, incremento en la disponibilidad de información, debido a las nuevas tecnologías que han dado origen a nuevas formas de organización empresarial y nuevos métodos que facilitan la clientelización.

Así, la práctica del mercadeo relacional ha venido incrementándose durante la última década, y han sido numerosas las nuevas aplicaciones dentro del entorno empresarial. Algunos la definen como técnica, táctica, y otros como filosofía del negocio. Personalmente, prefiero la última. Lo que sí es claro es que hoy es un componente clave dentro del negocio: paralelo al asunto de la participación y la penetración de los mercados, la consolidación de los clientes es un factor de perdurabilidad indiscutible.

4. ESTRUCTURA TEÓRICA

4.1. Concepto de mercadeo relacional

El mercadeo relacional busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, para lograr el mayor número de negocios con cada uno de ellos. Esto se logra a través del conocimiento de los gustos individuales de estos, sus hábitos de consumo, su frecuencia de compra, entre otros, con el fin de enfocar, por parte de la empresa, todos sus esfuerzos y estrategias, para asegurar la fidelidad total del consumidor.³ Es decir, su fundamento es la investigación y el manejo de información.

En segundo lugar, el mercadeo relacional es un proceso que gestiona los recursos de la empresa, para crear la mejor experiencia posible y el máximo valor al cliente.⁴ Reconoce la importancia de interactuar con el cliente individualmente, creando un clima de mayor confianza y seguridad, que repercutirá en mayores beneficios para la empresa.

Una síntesis completa del concepto integra la gestión gerencial y define al mercadeo relacional como “el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación” (Alet, 1994, p. 35).

Su objetivo es identificar a los clientes más rentables, para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.⁵

Para esta especialidad del *marketing*, la relación es más que una suma de transacciones, es el vínculo que une a empresa y cliente. Este vínculo se sostiene en dos pilares:

³ Síntesis del documento:
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/No%202/unoauno.htm>

⁴ Síntesis del documento:
http://www.marketingrelacional.com/pages/ContA_GrpDet.asp?ID=102

⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/14/relacionalhoteleria.htm>

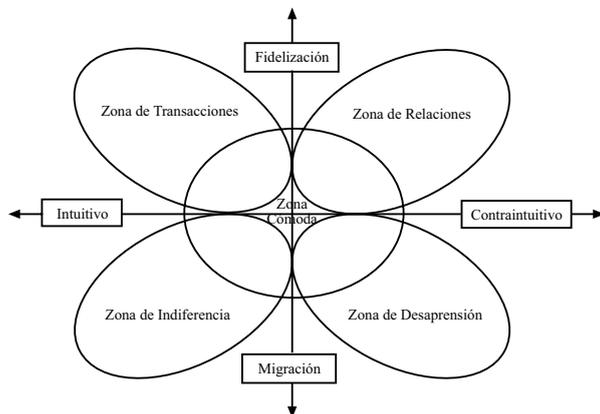
- Información del cliente, lo más fidedigna y adecuada posible.
- La comunicación bidireccional, frecuente, continua e interactiva, para fortalecer y estrechar la relación, con el objetivo de hacerla perdurar en el tiempo, acción que resulta cuantificada en el concepto de valor del cliente.

4.2. Modelo de ubicación estratégica

Las prácticas cotidianas de mercadeo de las empresas confieren una tipología a su manera de hacer gestión. Este modelo, que se prueba en esta investigación, pretende ubicar las variables típicas de cada concepto de gestión en el diagrama de ubicación estratégica, para, desde esta ubicación de la práctica, poder con-

cluir sobre la tendencia. El modelo se estructura con el cruce de dos ejes, cada uno en su extremo antagónico. En el eje de la “y”, la fidelización se opone a la migración; por tanto, este eje ubica características que permiten que una PYME, para este proyecto de investigación, observe lo que le acerca o distancia de sus clientes o consumidores. En el eje de la “x” se identifican las prácticas comunicativas clásicas, reconocidas como intuitivas, en oposición a las procesadas a través de los sistemas de información, definidas como “contraintuitivas”.

El cruce de los dos ejes genera cuatro zonas que permiten concentrar las características de la práctica de las empresas, identificar fortalezas y riesgos, y definir un plan de acción en el asunto que la variable señala. Veamos el diagrama del modelo:



Fuente: elaboración de la autora.

GRÁFICO No. 2. Diagrama del modelo de ubicación estratégica: mercadeo relacional

- **El extremo intuitivo:** lo intuitivo está directamente relacionado con la percepción de los consumidores, ya que el significado de intuición hace referencia a la percepción íntima e instantánea de una idea o una verdad. Tiene una alta relación con la publicidad masiva, ya que trabaja sobre imaginarios y sobre aspiraciones, estimulados por la acción publicitaria. Construye la zona de transacciones, basada en el estímulo mediático, la construcción de marca, el intercambio, la distribución, la logística comercial y el énfasis en los márgenes del producto o servicio.
- **El extremo contraintuitivo:** contrario al intuitivo, busca establecer, por medio de una publicidad de respuesta directa, una relación con el cliente y un trato personalizado, a través de medios como el correo directo, el Internet y el telemarketing. Entrega a los consumidores razones para preferir el producto. Esta zona de relaciones se fundamenta en el uso de la información como principal activo para competir.
- **El extremo de fidelización:** se refiere a la capacidad con la que cuentan las empresas para mantener clientes plenamente satisfechos, como condición principal para fidelizarlos. Reúne en la zona de relaciones el concepto de creación de barreras de salida del cliente.
- **El extremo de migración:** este extremo centra características de

gestión inadecuadas para la práctica del mercadeo de relaciones. La consecuencia es un territorio de alto riesgo, en cuanto a la conservación de clientes, llamado zona de desaprensión. Señales como la deserción de clientes, la rotación de los mismos y la concentración directiva exclusivamente en la tecnología de producto son típicas de este territorio de gestión.

4.3. Estructura teórica de la gestión del mercadeo relacional

“El *marketing* no es una función, es todo el negocio visto desde el punto de vista del cliente”.
Peter Drucker

El cliente es un activo sustancial para el mercadeo relacional. “En la medida en que las relaciones de la organización con los clientes estén basadas en conocimiento consciente y automático, el capital cliente tendría una naturaleza similar, en cuanto a su vulnerabilidad al capital humano, y en la medida en que se base en conocimiento objetivado y colectivo, se asemejaría al capital estructural” (Cegarra y Rodrigo Moya, 2003, p. 82).

Esta preocupación se fundamenta en la tendencia a la inestabilidad de los consumidores, respecto del consumo de un bien en un mercado sobresa-

turado de ofertas. Puede afirmarse que “la lealtad del cliente es cada día más difícil de obtener. El cliente se volatiza con facilidad. En este entorno es fundamental revisar el grado de vinculación de nuestro cliente a nuestra empresa, y ser capaces de mantenerlo fiel a nuestro lado, porque le hemos sabido ofrecer una relación de valor mutuo que él también aprecia” (Martínez Ribes, 2000).

Diversos son los motivos que conducen a esta volatilidad de los clientes: la estrategia de la competencia, el desempeño del producto, la calidad y eficiencia del modelo de servicio al cliente, el desarrollo del modelo comercial, la manera de ejecutar un programa de postventa, el nivel y calidad de comunicación con éste y, un factor que demanda particular atención, la cultura organizacional.

Así, este apartado aproxima el tema desde una perspectiva gerencial, que se pueda resumir en el concepto de “gestión del cliente”; es decir, el conjunto de acciones transversales que emprenden los diferentes grupos organizacionales, que obedecen a un objetivo: consolidar la relación con el cliente y construir, con base en el aprendizaje de su comportamiento y desempeño, nuevas soluciones que motiven la permanencia satisfactoria del mismo. En síntesis, la gestión del cliente se constituye en un asunto integral a la organización, y directamente relacionado con el modelo estratégico de la empresa.

El modelo presentado atrás identifica sus características de gestión, clasificadas en cuatro referentes que se profundizan a continuación. Estos son:

- Gestión de análisis de datos.
- Gestión del servicio.
- Gestión del producto.
- Gestión de comunicación.

La observación de las variables de estos cuatro tipos de gestión, que se presentan en el modelo, permite concluir cómo el mercadeo transaccional se desarrolló desde un área de gestión, en contraposición con el modelo de mercadeo relacional, que involucra a la organización integralmente y, por tanto, está afectado por la cultura organizacional. Así, para el caso de las PYMES se marca una tendencia típica, al momento de presentación de este informe.

4.3.1. La estructura de gestión de un programa de fidelización

El inicio del proceso de gestión del programa de fidelización se desarrolla desde el concepto “capital cliente”, el cual, desde la perspectiva de Cegarra y Rodrigo, “representa los conocimientos de la organización sobre aquellas relaciones que afectan a los clientes y que constituyen fuentes de ventajas competitivas” (Cegarra y Rodrigo, 2004, p. 82).

Por tanto, la consolidación del capital cliente debe formar parte de la es-

trategia organizacional. Esta gestión es, por esto, resultado de los objetivos generales de la organización, los cuales quedan sujetos tanto al tipo de estructura como a las características de la cultura organizacional.

4.3.1.1. Gestión de análisis de datos

“Invierte en la única fuente competitiva que nos queda: un superior conocimiento del cliente. Los competidores no pueden copiar lo que no pueden ver. Y lo que no pueden ver está en tu base de datos”.
Bob Lanterborn

Esta gestión se centra en la habilidad y competencia para manejar la información del mercado, desde la propia experiencia de la organización. Aprender a leer el comportamiento del cliente, interpretar los significados de este comportamiento, asociarlos con otros y establecer un mecanismo de relaciones de información se constituyen en las principales fortalezas del modelo del mercadeo relacional. La información es el punto de partida, pero, al decirse información, se hace relación directa con la capacidad de estructurar la misma en una estructura tecnológica que garantice: identificar al individuo desde el criterio de ubicación física, contacto y cercanía de comunicación. Este primer conjunto de datos, que permiten “llegar al cliente”, son indispensables para esta-

blecer el contacto. “Los clientes, trátese de consumidores o empresas, no desean más alternativas. Desean exactamente lo que desean, en el momento, el lugar y la forma como lo desean, y la tecnología moderna les permite a las compañías satisfacer ese deseo. La tecnología interactiva y de bases de datos hace posible que las empresas amasen cantidades enormes de datos sobre las necesidades y preferencias de un determinado cliente” (Pine, *et al.*, 1995, p. 75).

En segundo lugar está la consideración de la segmentación, como ruta de manejo inteligente de la información destinada a conocer al cliente. Se conoce al individuo por su estilo de vida, sus gustos y preferencias, sus hábitos y tendencias, su movilidad dentro de la estructura social y su desarrollo profesional, como miembro activo de una sociedad, de una organización y una familia.

El tercer conjunto de datos ofrece una lectura particular del individuo, desde su comportamiento específico en una categoría de producto, o en función de las otras alternativas que pueden nutrir y beneficiar la observación del cliente en un entorno de consumo. Este nivel, conocido como micro segmentación, permite la creación e innovación personalizada, que se integra al segmento del cliente que se ha tomado como prototipo para esta acción.

Las funciones de esta categoría de gestión se relacionan con:

- Desarrollar modelos de segmentación.
- Analizar la información para entender mejor los sucesos comerciales.
- Desarrollar productos personalizados en función de la demanda y las expectativas específicas de los clientes.
- Obtener los datos esenciales para poder calcular el valor de por vida del cliente.
- Construir y evaluar el desempeño del índice de fidelización.

El concepto de CRM sintetiza esta gestión. Desde su aparición en 1997, han sido muchas y diferentes las acepciones que se le han atribuido a la identificación de CRM. Aquí simplemente nos interesa entender que el concepto engloba el sistema de información necesario, suficiente y adecuado para trasladar la experiencia del cliente, a través de hechos y datos que permitan medir, explicar, evaluar, diagnosticar e innovar en función del cliente, a un nivel individual.

La existencia de CRM, y de todos los posibles desarrollos que alcancen las casas de software a este nivel, será sin duda la plataforma contraintuitiva de una gestión de mercadeo basada en: identificar, personalizar, desarrollar y aprender de la experiencia del cliente, como actor activo en el proceso de consolidación organizacional (Greenberg, 2003, p. 1-46).

4.3.1.2. Gestión del servicio

“La satisfacción del cliente es el resultado de la valoración que realiza sobre la calidad percibida en el servicio o producto entregado por la empresa”.

Josep Alet

La gestión del servicio tiene como eje central la garantía de la satisfacción del cliente. Ésta depende sustancialmente de la relación entre la expectativa de la persona y el momento de uso del producto. Ese **momento de verdad**, personal, intransferible, esquivo a cualquier medición estadística, es el que permite comprender los factores de desempeño del producto que contribuyen a cualquiera de estas tres reacciones: estimula la deserción, la indiferencia o la lealtad.

Servicio y lealtad son dos variables dependientes en la experiencia del cliente con un producto o servicio. Si bien la información aporta el elemento racional del mercadeo relacional, el servicio al cliente se constituye en la gestión evidente y cruda de la capacidad organizacional para crearle al cliente barreras de salida.

De otra parte, si la gestión de información se estructura desde la tecnología y la investigación de mercados, la gestión del servicio se consolida desde la relación directa con el cliente en la experiencia del consu-

mo. “Los clientes sostienen diversos tipos de expectativas de servicio: 1) servicio deseado, que refleja lo que los clientes desean; 2) servicio adecuado, lo que los clientes desean aceptar; y 3) servicio predicho, lo que los clientes consideran que posiblemente obtendrán” (Zeithaml, 2002, p. 87).

Si desde la gestión de información, la organización dispone de los insumos para aprender del cliente, desde la gestión de servicio, el cliente aprende de la organización. Su retroalimentación marcará entonces el nivel de aprendizaje obtenido y será ese nivel el que influya en la fidelidad al producto y la marca.

Es tan importante esta experiencia que algunos datos del Carlson Marketing Group Research (2000) confirman su impacto:

- El 86% está dispuesto a cambiar de empresa para tener un mejor servicio.
- El 91% no volverían a la empresa en la que han obtenido mal servicio.
- Conseguir un nuevo cliente es 5 veces más caro que mantener uno actual.
- Un cliente insatisfecho lo dice en promedio 12 veces.
- Un incremento del 5% en la fidelidad del cliente representa un incremento aproximado de los beneficios entre un 25% y un 85%.
- El 67% de los clientes se pierde por falta de contacto o por la acti-

tud negativa hacia el cliente por parte de la organización.

La gestión del servicio entonces está centrada en cuatro funciones:

1. **La diferenciación** del cliente, que concluye en la individualización de la experiencia.
2. **La generación de valor:** proceso determinado por la estrategia de la organización, sobre lo que se aporta “más” desde el servicio, lo que puede hacer más demandable el producto en su categoría. “Los clientes juzgan la calidad de los servicios con base en las percepciones sobre la calidad técnica y el modo en que se entregó el resultado” (Zeithaml, 2002, p. 101).
3. **El mejoramiento mutuo:** proceso que incluye medidas y administración del servicio, dirigidas al desarrollo de la relación desde la comprensión de los términos y aspectos en los que la organización se compromete con el cliente de manera explícita e innovadora.
4. **La creación de productos:** como consecuencia del mejoramiento, ofrece la posibilidad de involucrar los casos de servicio en el rediseño, innovación y transformación de los productos o servicios.

4.3.1.3. Gestión de producto

“La mayoría de la gente no desea tener que buscar entre cientos o

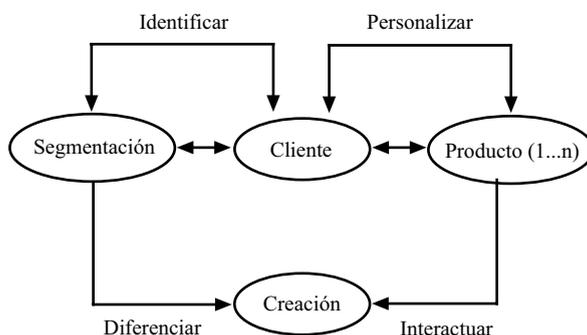
miles de opciones, características, estructuras de precios, métodos de entrega y redes, para determinar cuál es el mejor producto o servicio para su caso. Una solución es que las empresas colaboren con los clientes para diseñar el producto a la medida”.

Joseph Pine

Involucrar al cliente en el desarrollo de los productos facilita el proceso de personalización. La investigación de mercados, la minería de datos y los ejercicios comparativos son mecanismos para aprender, desde la experiencia del cliente, las condiciones de especificación del producto. Este proceso de personalización se perfecciona tras cada interacción (estableciéndose una relación continua de aprendizaje) y permite a la empresa ofrecer productos o servicios cada vez más a la medida del cliente

individual, por lo que los lazos con éste van aumentando, garantizando así su fidelidad (Martínez, 2000).

La gestión de producto, la tradicional cultura organizacional en la que se acostumbra la producción desde la ingeniería y el proceso técnico. Para tal efecto, la segmentación es una fuente de diferenciación y personalización del producto. En estos dos momentos de la producción (la diferenciación y la personalización) ocurre el modelo relacional y, por tanto, se fortalecen los vínculos de pertenencia del cliente a la organización y, como consecuencia, se reconoce la marca y aumenta el grado de fidelización. “Las empresas no necesitan gerentes de producto para construir relaciones de aprendizaje: necesitan gerentes del cliente” (Pine, *et al.*, 2003, p. 99). El diagrama siguiente sintetiza esta idea:



Fuente: Restrepo M.L., 2003, *Aprendizaje organizacional y la práctica del mercadeo relacional*, manuscrito inédito, Universidad del Rosario, Bogotá.

GRÁFICO No. 3. Proceso de producción en el mercadeo relacional

Las funciones que son particulares de la gestión de producto son:

1. El estímulo de la investigación y desarrollo de un producto o servicio en función de un cliente.
2. La creación del círculo de fidelización. Ésta referencia involucra la dinámica de consumo, en la que el cliente activo y la organización que provee y observa desarrollan un proceso de mutuo aprendizaje y consolidación.
3. La innovación.
4. El análisis del valor del cliente. Un cliente aporta estabilidad, crecimiento, consolidación, oportunidades, expansión y permanencia. Se ha atribuido a las marcas, el producto, al capital accionario, a la tecnología y otros escenarios de la organización, la condición de valor; sin embargo, ninguno de los anteriores tendría tanto sentido como el valor del cliente, y más aún cuando hoy en día es posible calcularlo e involucrarlo en los índices de medición de la organización.

4.3.1.4. Gestión de comunicación

“Internet y las nuevas tecnologías de información “inherentemente” tratan de atraer a los usuarios, generar interés y participación con contenidos útiles e interactivos, retener al cliente ofreciendo valor y actualización de contenidos, aprender con análisis de

la información y fidelizar al cliente con la interacción en tiempo real”.

Joseph María Martínez

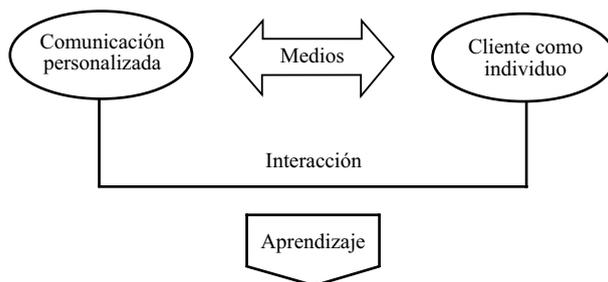
La comunicación crea el vínculo y permite el intercambio de la organización con el cliente. El traslado de los modelos de comunicación centrados en los medios masivos de comunicación, como principal opción, son hoy complementados y en algunas organizaciones totalmente sustituidos por los modelos de comunicación directa, en la que el elemento interactividad permite y facilita la participación del cliente en el diálogo con la empresa.

La comunicación organizacional cumple un rol estratégico: la interactividad, que acelera los espacios virtuales y reales, generando niveles de cercanía e inmediatez cada vez mayores. De otra parte, es el mejor recurso para alimentar la base de datos de la organización y actualizar el registro de nuevos datos indispensable para la gestión de CRM. Y sin duda alguna, la comunicación permite establecer un modelo de *marketing* por goteo, dirigido a aprender del cliente, construir para él y consolidar el futuro en un permanente vistazo interior.

“Los consumidores de hoy reciben aún más comunicaciones de fuentes como departamentos de servicio al cliente, ambientes de servicio e interacciones cotidianas en encuentro con empleados” (Zeithaml, 2002, p. 493). Esta característica en la que

el cliente está expuesto a medios alternativos de información, no sólo de los espacios de la organización sino también de todos aquellos medios como catálogos, Internet, correo di-

recto, telemarketing y otros, generan un consumidor preparado, formado, cercano al producto, sensible al concepto de calidad y, ante todo, consciente de su valor.



Fuente: Restrepo M.L., 2003, *Aprendizaje organizacional y la práctica del mercadeo relacional*, manuscrito inédito, Universidad del Rosario, Bogotá.

GRÁFICA No. 4. Comunicación interactiva en el mercadeo relacional

El siguiente paso de esta propuesta es lograr llevar al escenario de la observación científica, desde las ciencias sociales, este conjunto de variables, y detectarlas, discriminarlas e interpretarlas desde la praxis del mercadeo. Aquí se centra este ejercicio investigativo.

5. METODOLOGÍA

Método: descriptivo y análisis de correspondencia sobre matriz previamente definida.

Ficha técnica:

Universo: empresas con registro mercantil vigente, que cumplan con

las condiciones indicadas en la Tabla 2. El Universo registrado por la Cámara de Comercio de Bogotá de este perfil indica un total de 314.057 PYMES, censadas al año 2003.

Muestra: 249 PYMES. Error muestral: 5%. Nivel de confianza: 95%.

Tipo de muestreo: aleatorio simple.

Cobertura: Bogotá.

Fecha de recolección de los datos: marzo a mayo de 2004.

Perfil del encuestado: empresarios en su rol de gerente, o directivos de administración delegada de las PYMES.

Recolección de datos: a través de la aplicación de encuestas estructuradas con 30 preguntas dicotómicas.

TABLA 3. Tamaño de las PYMES en Colombia

| Tamaño | Activos totales SMMLV | No. de empleados |
|--------------|-----------------------|------------------|
| Microempresa | Menores a 501 | Menor a 10 |
| Pequeña | Entre 501 y 5.001 | Entre 11 y 50 |
| Mediana | Entre 5.001 y 15.000 | Entre 51 y 200 |

Fuente: Ley 590 del 2000, marco de acción para la pequeña y mediana empresa.⁶

Análisis de datos: se capturaron las respuestas en hojas electrónicas de Excel. Las preguntas se encuentran previamente clasificadas de acuerdo con las categorías, para poder identificar la tendencia hacia mercadeo transaccional, tradicional o de relaciones. Además, las preguntas están asociadas al mapa de correspondencia,

denominado “Diagrama de ubicación estratégica”, que, de acuerdo con los aspectos presentados en el marco teórico, permite asociar las respuestas superiores o iguales al promedio ponderado, como tendencia que demarca las diferentes zonas. A continuación las siguientes tablas muestran la operativización de la investigación:

TABLA No. 3. Matriz operativa de la investigación

| Variable categórica: objetivo general | Variable dimensional: objetivos específicos | Variables intermedias | Variables empíricas |
|---|---|---|---|
| Describir las características y tendencias de la práctica de mercadeo de las PYMES, desde la perspectiva relacional, para ubicar dicha tendencia en el diagrama de ubicación estratégica. | 1. Describir el nivel de apropiación de las variables fundamentales que constituyen los sistemas de información en las PYMES. | 1.1. Identificar el proceso de apropiación del uso de sistemas de información en los equipos de trabajo. 1.2. Describir el concepto técnico de aplicación y utilidad de los sistemas de información, derivados de estas aplicaciones. 1.3. Identificar las fuentes de información habituales que se emplean para alimentar los sistemas de información. | Conocer cuál es la manera de investigar los mercados. Conocer cómo evalúa la dinámica comercial. Conocer cuál es la estructura del sistema de información. Saber si el concepto de bases de datos, tecnología de interacción y comunicación individual se practica. Conocer las fuentes primarias y secundarias de datos. |

⁶ Agudelo, María Isabel, *Exposición: marco de acción para la pequeña y mediana empresa*.

Continuación tabla 3

| Variable categórica: objetivo general | Variable dimensional: objetivos específicos | Variables intermedias | Variables empíricas |
|---|---|--|---|
| | <p>2. Identificar el tipo de reconocimiento al cliente que le hacen las PYMES.</p> <p>3. Describir las características de la comunicación publicitaria masiva o directa, practicadas por la PYMES.</p> <p>4. Describir las características de la transición del modelo de comunicación masiva hacia el modelo de comunicación relacional.</p> | <p>2.1. Conocer la importancia de la figura del cliente en el proceso de producción.</p> <p>2.2. Identificar el peso que significa el cliente en las decisiones de mercadeo y comunicación publicitaria.</p> <p>2.3. Describir el concepto de valor que representan los clientes.</p> <p>2.4. Identificar si existen o no acciones orientadas a la interactividad.</p> <p>3.1. Conocer en que posición, dentro de las PYMES, se encuentra la investigación del cliente.</p> <p>3.2. Identificar las características del mercadeo relacional aplicadas por las PYMES.</p> <p>3.3. Identificar las características de la práctica publicitaria tradicional desarrollada por las PYMES.</p> <p>4.1. Conocer si el proceso de transición a nuevas prácticas de mercadeo se realiza desde el entrenamiento y capacitación del factor humano.</p> <p>4.2. Conocer las condiciones y características del programa de publicidad masiva.</p> <p>4.3. Conocer las características de la práctica de comunicación relacional en las PYMES.</p> | <p>Identificar qué tipo de información tienen de los consumidores.</p> <p>Conocer hasta dónde se preguntan por el cliente y qué se preguntan del mismo.</p> <p>Conocer si existe la práctica de valor de por vida del cliente.</p> <p>Conocer si existen esquemas de participación y fidelización de los clientes.</p> <p>Identificar si existen momentos de comunicación coincidental.</p> <p>Evaluar si aprovechan esos momentos para incorporar la información al proceso de toma de decisiones en la alta dirección.</p> <p>Identificar si les interesa la diferenciación, participación e innovación en los productos.</p> <p>Preguntar sobre el programa y temas de capacitación.</p> <p>Indagar sobre los criterios para la inversión publicitaria.</p> <p>Identificar cómo se define la calidad del cliente.</p> <p>Identificar sobre las condiciones de gestión del equipo comercial</p> |

Para lograr observar las variables empíricas, el modelo propuesto permite su clasificación de la información desde dos ángulos. De una parte, la identificación de la tendencia del sector o la organización, y de la otra, cómo esta tendencia se ubica en las diferentes zonas explicadas en el marco del modelo. Los siguientes dos cuadros indican cómo las preguntas del instrumento buscan dar respuesta a dichas categorías del modelo:

TABLA No. 4. Asociación de tendencias y tipo de preguntas

| Categoría tipo de tendencia | Preguntas |
|-----------------------------|---|
| Mercadeo tradicional | P1. ¿El énfasis en investigación está orientado hacia la búsqueda de diferenciación en productos? P2. ¿El análisis de mercadeo está orientado a tener información que indique fundamentalmente la evolución del ciclo de vida de los productos? P6. ¿La investigación de mercados está concentrada en evaluar las razones del desempeño comercial? P9. ¿La distancia entre el cliente final y su organización está determinada por el canal de distribución? P27. ¿El equipo comercial se evalúa por el cumplimiento del presupuesto como principal variable? P10. ¿La organización planea su estrategia de comunicación con énfasis en el canal de distribución? P12. ¿El presupuesto de mercadeo en la cuenta de comunicación masiva invierte más del 60% en medios masivos? P19. ¿La esencia de la estrategia de mercadeo está en la consecución de clientes para los productos? P27. ¿El equipo comercial se evalúa por el cumplimiento del presupuesto como principal variable? P28. ¿La calidad del cliente se mide por su nivel de facturación, esencialmente? P29. ¿El manejo de la imagen y del producto se realiza, fundamentalmente, a través de la publicidad masiva? P30. ¿Vender es actividad de los vendedores? |
| Mercadeo transición | P4. ¿En los dos últimos años, el presupuesto de investigación ha destinado una participación del 30% o más para conocer lo que opinan los clientes? P5. ¿El plan de mercadeo se fundamenta en la investigación sobre el perfil del cliente? P11. ¿El presupuesto de mercadeo contempla un rubro mayor al 40% para acercar y conocer el canal de distribución y el modelo de relación que adopta con los clientes finales? P16. ¿La organización tiene bases de datos desagregadas por áreas de gestión? P17. ¿La información de bases de datos está relacionada con la identificación de clientes? P22. ¿Los programas de capacitación incluyen énfasis en valor del cliente? P23. ¿La comunicación con los clientes está segmentada? P24. ¿La información de los clientes está ubicada en “islas” dentro de la organización? P25. ¿El cliente se encuentra en la agenda de la alta gerencia? P26. ¿Se ha implementado un programa de reentrenamiento para todos los funcionarios orientado hacia el cliente? |

Continuación tabla 4

| | |
|----------------------------|---|
| Mercadeo relacional | <p>P3. ¿En el plan de investigación se considera el supuesto: los clientes tienen la información?</p> <p>P7. ¿La investigación de mercados está concentrada en evaluar la potencialidad de los clientes actuales de la organización?</p> <p>P8. ¿La investigación de mercados está diseñada de tal manera que la organización conoce coincidentemente los principales resultados de sus tácticas de mercadeo?</p> <p>P13. ¿La estrategia de comunicación establece inversión en programas de fidelización de consumidores?</p> <p>P14. ¿Existe en la organización un equipo de trabajo concentrado actualmente en el diseño y desarrollo de un modelo de información gerencial sobre clientes?</p> <p>P15. ¿La organización maneja una estructura única de base de datos?</p> <p>P18. ¿Existe el cargo de análisis de información de clientes dentro de la gestión de mercadeo?</p> <p>P20. ¿La esencia de la estrategia de mercadeo está en la consecución de productos para los clientes?</p> <p>P21. ¿La política comercial permite tratar a cada cliente de manera diferente?</p> |
|----------------------------|---|

La tabla siguiente asocia las respuestas positivas o negativas de la pregunta dicotómica y las ubica en el modelo denominado matriz de ubicación estratégica.

TABLA No. 5. Asociación de zonas de ubicación, preguntas y sus respuestas positivas o negativas

| Categorías Zonas de ubicación | Preguntas |
|--|---|
| Zona de transacciones | <p>P23. ¿La comunicación con los clientes está segmentada?</p> <p>P6. ¿La investigación de mercados está concentrada en evaluar las razones del desempeño comercial?</p> <p>P2. ¿El análisis de mercadeo está orientado a tener información que indique fundamentalmente la evolución del ciclo de vida de los productos?</p> <p>P27. ¿El equipo comercial se evalúa por el cumplimiento del presupuesto como principal variable?</p> <p>P9. ¿La distancia entre el cliente final y su organización está determinada por el canal de distribución?</p> <p>P20. ¿La esencia de la estrategia de mercadeo está en la consecución de productos para los clientes?</p> <p>P21. ¿La política comercial permite tratar a cada cliente de manera diferente?</p> <p>P17. ¿La información de bases de datos está relacionada con la identificación de clientes?</p> <p>P29. ¿El manejo de la imagen y del producto se realiza, fundamentalmente, a través de la publicidad masiva?</p> <p>P30. ¿Vender es actividad de los vendedores?</p> <p>P5. ¿El plan de mercadeo se fundamenta en la investigación sobre el perfil del cliente?</p> <p>P15. ¿La organización maneja una estructura única de base de datos?</p> |

Continuación tabla 5

| Categorías Zonas de ubicación | Preguntas |
|----------------------------------|--|
| Zona de transacciones | <p>P12. ¿El presupuesto de mercadeo en la cuenta de comunicación masiva invierte más del 60% en medios masivos?</p> <p>P6. ¿La investigación de mercados está concentrada en evaluar las razones del desempeño comercial?</p> |
| Zona cómoda | <p>P29. ¿El manejo de la imagen y del producto se realiza, fundamentalmente, a través de la publicidad masiva?</p> <p>P4. ¿En los dos últimos años, el presupuesto de investigación ha destinado una participación del 30% o más para conocer lo que opinan los clientes?</p> <p>P2. ¿El análisis de mercadeo está orientado a tener información que indique fundamentalmente la evolución del ciclo de vida de los productos?</p> <p>P1. ¿El énfasis en investigación está orientado hacia la búsqueda de diferenciación en productos?</p> <p>P8. ¿La investigación de mercados está diseñada de tal manera que la organización conoce coincidentemente los principales resultados de sus tácticas de mercadeo?</p> <p>P11. ¿El presupuesto de mercadeo contempla un rubro mayor al 40% para acercar y conocer el canal de distribución y el modelo de relación que adopta con los clientes finales?</p> <p>P26. ¿Se ha implementado un programa de reentrenamiento para todos los funcionarios orientado hacia el cliente?</p> <p>P12. ¿El presupuesto de mercadeo en la cuenta de comunicación masiva invierte más del 60% en medios masivos?</p> |
| Zona de relaciones | <p>P6. ¿La investigación de mercados está concentrada en evaluar las razones del desempeño comercial?</p> <p>P7. ¿La investigación de mercados está concentrada en evaluar la potencialidad de los clientes actuales de la organización?</p> <p>P22. ¿Los programas de capacitación incluyen énfasis en valor del cliente?</p> <p>P1. ¿El énfasis en investigación está orientado hacia la búsqueda de diferenciación en productos?</p> <p>P3. ¿En el plan de investigación se considera el supuesto: los clientes tienen la información?</p> <p>P18. ¿Existe el cargo de análisis de información de clientes dentro de la gestión de mercadeo?</p> <p>P8. ¿La investigación de mercados está diseñada de tal manera que la organización conoce coincidentemente los principales resultados de sus tácticas de mercadeo?</p> <p>P13. ¿La estrategia de comunicación establece inversión en programas de fidelización de consumidores?</p> <p>P9. ¿La distancia entre el cliente final y su organización está determinada por el canal de distribución?</p> <p>P28. ¿La calidad del cliente se mide por su nivel de facturación, esencialmente?</p> <p>P21. ¿La política comercial permite tratar a cada cliente de manera diferente?</p> <p>P14. ¿Existe en la organización un equipo de trabajo concentrado actualmente en el diseño y desarrollo de un modelo de información gerencial sobre clientes?</p> |

Continuación tabla 5

| Categorías Zonas de ubicación | Preguntas |
|----------------------------------|---|
| Zona de relaciones | P16. ¿La organización tiene bases de datos desagregadas por áreas de gestión? P24. ¿La información de los clientes está ubicada en “islas” dentro de la organización? P27. ¿El equipo comercial se evalúa por el cumplimiento del presupuesto como principal variable? P15. ¿La organización maneja una estructura única de base de datos? P19. ¿La esencia de la estrategia de mercadeo está en la consecución de clientes para los productos? P25. ¿El cliente se encuentra en la agenda de la alta gerencia? P5. ¿El plan de mercadeo se fundamenta en la investigación sobre el perfil del cliente? P20. ¿La esencia de la estrategia de mercadeo está en la consecución de productos para los clientes? |
| Zona de indiferencia | P12. ¿El presupuesto de mercadeo en la cuenta de comunicación masiva invierte más del 60% en medios masivos? P26. ¿Se ha implementado un programa de reentrenamiento para todos los funcionarios orientado hacia el cliente? P3. ¿En el plan de investigación se considera el supuesto: los clientes tienen la información? P22. ¿Los programas de capacitación incluyen énfasis en valor del cliente? P24. ¿La información de los clientes está ubicada en “islas” dentro de la organización? P28. ¿La calidad del cliente se mide por su nivel de facturación, esencialmente? P13. ¿La estrategia de comunicación establece inversión en programas de fidelización de consumidores? P30. ¿Vender es actividad de los vendedores? P14. ¿Existe en la organización un equipo de trabajo concentrado actualmente en el diseño y desarrollo de un modelo de información gerencial sobre clientes? |
| Zona de desaprensión | P18. ¿Existe el cargo de análisis de información de clientes dentro de la gestión de mercadeo? P7. ¿La investigación de mercados está concentrada en evaluar la potencialidad de los clientes actuales de la organización? P11. ¿El presupuesto de mercadeo contempla un rubro mayor al 40% para acercar y conocer el canal de distribución y el modelo de relación que adopta con los clientes finales? P17. ¿La información de bases de datos está relacionada con la identificación de clientes? P10. ¿La organización planea su estrategia de comunicación con énfasis en el canal de distribución? P23. ¿La comunicación con los clientes está segmentada? P26. ¿Se ha implementado un programa de reentrenamiento para todos los funcionarios orientado hacia el cliente? P25. ¿El cliente se encuentra en la agenda de la alta gerencia? P16. ¿La organización tiene bases de datos desagregadas por áreas de gestión? P19. ¿La esencia de la estrategia de mercadeo está en la consecución de clientes para los productos? |

De acuerdo con lo anterior, las preguntas se trasladan al modelo mediante un análisis de correspondencia, así:

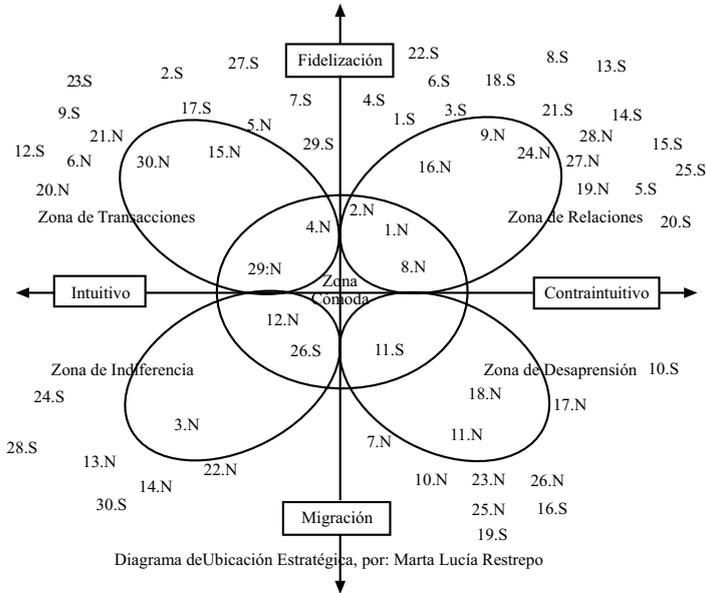


GRÁFICO No. 4. Diagrama de ubicación estratégica y ubicación de correspondencia de las variables

6. HALLAZGOS PRINCIPALES Y SU INTERPRETACIÓN

6.1 Las PYMES representan el inicio del cambio de paradigma de mercadeo

La tendencia de las prácticas del mercadeo marca un 37% de casos que identifican al mercadeo transaccional, un 33% en proceso de cambio o prácticas mixtas de ambos modelos y un 30% de organizacio-

nes de este perfil, que tienen incorporadas acciones propias del mercadeo relacional. Esta afirmación se complementa con los siguientes enunciados:

Tendencia tradicional: aquellas PYMES que se encuentran en la tendencia tradicional se caracterizan porque la investigación de mercados se centra en el producto (57%), en conocer las razones del desempeño comercial (53%), como efecto del índice de facturación versus presupuesto. El afán de las PYMES también se observa en la frecuencia de conseguir clientes para los produc-

tos (61%), lo cual es coherente con la presión sobre el cierre de ventas, como principal tema, con la fuerza de ventas (68%). De otra parte, también se observa que no se atiende la evolución del ciclo de vida del producto (50%) de los casos, lo que significa alto riesgo a la hora de competir e innovar con otras empresas, que sí lo consideren como práctica habitual.

Respecto a la comunicación, el 47% de las PYMES centra su contenido en la imagen corporativa como eje central, no invierten mucho en publicidad masiva (60%) y se relacionan con sus clientes evitando, en la mitad de los casos, el canal de distribución. Creen en la publicidad boca a boca a través del cliente (62%), y no se preocupan por evaluar la calidad del cliente (49%).

Tendencia de transición: algunos aspectos entran en contradicción en relación con la tendencia anterior. Por ejemplo, el 69% de las PYMES encuestadas reconocen la importancia del perfil del cliente en la formulación de productos, aunque no lo investiguen. Estas empresas cuentan con bases de datos desagregadas en la organización, lo que les impide disponer de información integrada sobre el comportamiento integral de la microsegmentación de sus mercados (51%). Ahora, si llegan a tener información del cliente, ésta se centra esencialmente en los datos de identificación (74%), dejando de lado las otras dos categorías de informa-

ción: segmentación y microsegmentación. Como la relación con los clientes tiene un carácter cercano a la dirección de las PYMES, es en la agenda del gerente donde se concentra la información esencial de cada caso (60%).

La capacitación y reentrenamiento de la organización se orienta hacia el concepto “cliente”, particularmente en los procesos que tienen que ver con la entrega del producto. En esta tendencia, la investigación para escuchar al cliente empieza a sentirse en la práctica gerencial (14%). Aunque no todos conocen las características del canal de distribución, aquellas empresas de esta tendencia indican como en un 62% no invierten en investigar el mismo.

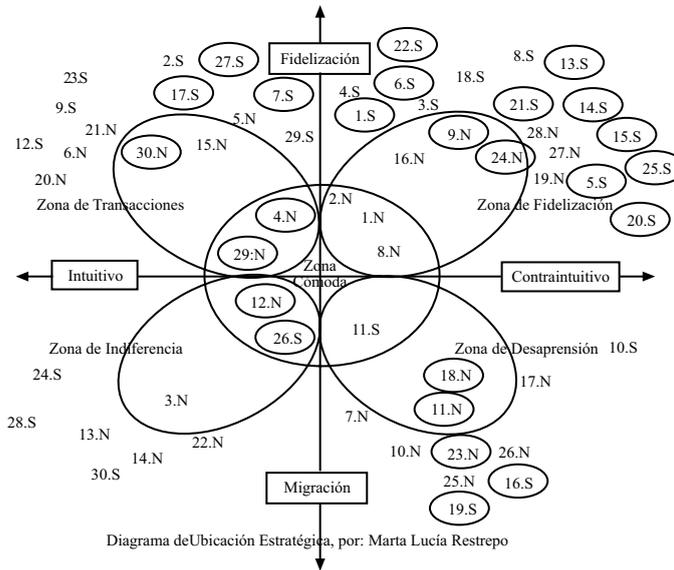
Otro aspecto es la consideración del valor del cliente, desde su monto de facturación (63%), pero reconociendo que éste debe ser asociado con la rentabilidad de la operación. La comunicación con el cliente se perfila como propia de las empresas con desempeños mayores y pertenecientes al segmento de consumo masivo (53%).

Tendencia relacional: las prácticas representativas de esta tendencia ilustran aspectos de vanguardia que vale destacar. El 47% de las PYMES reconoce que “el cliente tiene la información”, y en un 60% de los casos que marcan esta tendencia, la investigación de mercados se con-

centra en evaluar la potencialidad de los clientes. Un 55% invierte en programas de fidelización, un 51% se concentra actualmente en el diseño y desarrollo de un modelo de información gerencial de clientes, y, de este grupo, el 59% maneja una estructura única de base de datos. La política comercial también es un aliado en estos casos (53%), en la que se considera a un cliente de manera particular y única. La gran contradicción se centra en la inadecuada práctica de la investigación, que no es suficiente ni completa para las condiciones teóricas de esta tendencia, ni se acostumbra analizar los datos dentro de la técnica de mine-

ría de datos. Otro aspecto de este grupo tiene relación con la creación de productos y consecución (para el caso de aquellas centradas en la intermediación comercial) de productos orientados al cliente (57%).

En segundo lugar, el modelo aplicado de la “Matriz de ubicación estratégica” permite observar la tendencia de los promedios, mostrándose cómo la concentración de óvalos tiende hacia el modelo de las relaciones, aunque en la experiencia cotidiana de las PYMES se incorporen prácticas de desaprensión y, por tanto, de alto riesgo en cuanto a la fidelización de los mercados. Veamos:



Fuente: Tolosa, *et al.*, 2004, documento inédito, informe de investigación que se sintetiza en este documento.

GRÁFICO No. 5. Tendencia de la aplicación de la Matriz de ubicación estratégica a la muestra de investigación

De acuerdo con la ilustración anterior, debe llamarse la atención sobre la práctica de cinco variables dominantes en la zona de desaprensión, que indican la importancia de rediseñar el presupuesto incluyendo a mercadeo como práctica esencial, considerar el análisis del cliente, la orientación del producto de acuerdo con las características sociodemográficas del cliente, y la urgencia de consolidar la información en un sistema que permita asociar y analizar los datos en búsqueda de oportunidades. En el cuadrante de la zona de transacciones se destaca como aspecto por mejorar el desconocer que es la organización completa la responsable del cliente, y se valoran las otras características de la tendencia que son necesarias para la consolidación de la transacción comercial. Ahora, el cuadrante de relaciones destaca la flexibilidad y adaptación de las PYMES, que por su tamaño, estructura y condiciones económicas se centran en mercados locales, pequeños y que demandan cercanía del consumidor. De todas formas, esta tendencia no es genérica a todas las PYMES. Un poco más del 50% se encuentran en ese proceso de migración que, sin duda, caracterizará la tendencia de la próxima década.

7. CONCLUSIONES (SÍNTESIS PRESENTADA A MANERA DE FRASE PLAN)

Las PYMES estudiadas permiten observar su capacidad para adaptar-

se a los cambios y nuevas tendencias de las prácticas de mercadeo postmodernas. La tendencia hacia los modelos de fidelización y la práctica de las características centrales de la “zona de relaciones” del modelo aplicado demuestran cómo este conjunto empresarial comprende el valor del cliente, y la importancia de integrarlo al proceso del negocio que representa. Igualmente, su tamaño organizacional le permite una rápida capacidad de respuesta y adaptación a nuevas tecnologías de información, como el uso del Internet y la disponibilidad de páginas Web.

Sin embargo, la estrategia está ausente en las variables que buscan identificarla. El mercadeo relacional requiere de una planeación específica y un manejo de información basado en la racionalización del comportamiento del cliente, y es este precisamente el aspecto débil de las PYMES. Aunque sus directivos son conscientes de esta dinámica, los recursos indispensables en sistemas de información, minería de datos, creatividad comercial y adaptación del producto son escasos y poco prioritarios en la gestión cotidiana de estas PYMES. Igualmente, preocupan los aspectos relacionados con la cultura organizacional orientada al cliente. Se percibe en la investigación una distancia entre el mercado y los grupos de trabajo, donde el intermediario es el gerente o administrador principal de éstas.

Finalmente, el modelo aplicado a este conjunto de datos permite identificar las prioridades del proceso de transición, donde el manejo y formulación de políticas de mercadeo se convierte en una prioridad directiva, que le permite a estas PYMES acercarse a espacios de competitividad cada vez más agresivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Ale, J., 2000, *Marketing relacional: cómo obtener clientes leales y rentables*, Madrid, Gestión, 2000.
- Alfaro, M., 2002, "Marketing relacional: de la teoría a la práctica, ¿pero cuando?", *Asociación española de Marketing Relacional*, N° 89, Madrid.
- Bird, D., 1999, *Common Sense Direct Marketing*, Londres, Institute of Directors.
- Bustos, C., 2003, *Diagnóstico sobre la práctica de mercadeo relacional en los sectores líderes en Colombia*, monografía, Universidad del Rosario, Bogotá.
- Castellanos M., J.G., 2003, "PYMES innovadoras, cambio de estrategias e instrumentos", *Revista EAN*, No. 47, pp. 10 - 33.
- Cegarra J. M.; Rodrigo B., 2003, "Orientadores del aprendizaje organizacional", *Cuadernos de administración*, No. 26, Universidad Javeriana, Bogotá.
- Dopico Parada, A.I., 2002, *El origen y los resultados del marketing relacional en los mercados industriales*, (reporte) Ed. Universidad de Vigo, Vigo, España.
- Gilmore H. J.; Pine B. J., 2000, *Marketing 1X1: cada cliente es un mercado*, Editorial Norma, Bogotá.
- Greeemberg, Paul, 2003, *CRM: la gestión es con los clientes*, Madrid, McGrawHill.
- Thompson, John B., 1998, *Los media y la modernidad*, Paidós, Buenos Aires.
- Kinncar, T.; Taylor T., 1989, *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*, tercera edición, Bogotá, McGraw Hill.
- Kitchen, P., 1999, *Marketing Communications: Principles and Practice*, Londres, International Thomson Business Press.
- Liria, E., 2001, *La revolución comercial*, Madrid, McGraw Hill.
- Martínez, J.M., 2000, *Fidelizando clientes: detectar y mantener al cliente leal*, Barcelona, Gestión, 2000.
- Peppers, D.; Rogers, M., 1996, *Uno por uno, el marketing del siglo XXI*, Bogotá, Editorial Vergara.
- Pine II, J., 1994, *Clientelización de los mercados*, Bogotá, Legis Editores.
- Puente, R., 2001, *Servicios: las nuevas armas del mercadeo*, Caracas, Venezuela, Ed. Universidad Central de Venezuela.
- Reinares Lara, P.; Calvo, 2002, *Una aproximación a las aplicaciones del marketing relacional en la empresa*, (reporte) Universidad Europea de Madrid, España.

- Reinares, P., 1999, *Gestión de la comunicación comercial*, Madrid, McGraw Hill.
- Restrepo T., M.L., 1999, *Mercadeo relacional: hable directo con su cliente*, Bogotá, Editorial Rapp Collins.
- Shaver, D., 1998, *El siguiente paso en mercadotécnica directa*, México, Prentice Hall.
- Toffler, A., 1981, *La tercera ola*, Barcelona, Plaza y Janes.
- Vazques Casielles, R.; Díaz M.; Del Río Lanza, A.B., 2000, *Marketing de relaciones: el proceso de desarrollo de las relaciones comerciales entre comprador y vendedor*, Oviedo, España, Ediciones Oviedo.
- Zeithaml, V., 2000, *Marketing del servicio*, México, McGraw Hill.
- Zinder, D., 2002, *La mente de los clientes*, Bogotá, Ed. Norma.
- Páginas de Internet consultadas:**
- www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/68/mktinv2.htm
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/conbasimuch.PDF
- www.uah.es/estudios_de_organización/temas_organización/histor_organiz/evol_industria_siglo19.htm
- www.fortunecity.es/imaginapoder/humanidades/587/industrializacion.htm
- www.psiconet.com/presentacion/presentacion2.htm
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/14/relacionalhoteleria.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/No%20%20unoauno.htm>
- <http://www.marketingrelacional.com/pages/ContAGrpDet.asp?ID=102>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/14/relacionalhoteleria.htm>
- <http://pyme.com.mx/index.htm>
- www.monografias.com/trabajos7/sinfo/sinfo2.shtml
- www.infopyme.com.co/boletines/infopyme31.htm
- www.mercadeo.com.ar/altadireccion/versubarea.asp
- www.monografias.com/trabajos5/pymes/pymes.shtml
- www.ileperu.org/contenido/Articulos/marketing1a1_rneuberger.htm
- www.pyme-on-line.com.ar/marketing_de_relaciones.htm
- www.forobuscadores.com/marketing-relacional-articulo.php
- www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml &

Títulos de números anteriores

No. 1 - Septiembre de 1999

- Organizaciones para el siglo XXI: grupos de trabajo autogestionados
Luis Avedaño Fernández
- Las instituciones financieras y el desarrollo sostenible
Hugo Aristides Infante Acero
- Administración de servicios de salud
Fernando Amador Torres
- Empresario invitado: Pedro Gómez Barrero
Fernando Hernández Quijano

No. 2 - Junio 2001

Avances de investigación

- Reflexión sobre teorías de la organización, cultura corporativa y tecnologías de gestión en la empresa colombiana
Carlos Eduardo Méndez Álvarez

Administración

- Gestión empresarial y desarrollo sostenible
Fernando Locano
- Planeación por políticas: un modelo de administración centrado en el empowerment
Jesús Antonio Muñoz Cifuentes
- La administración siglo XX en Colombia y en el mundo
Enrique Luque Carulla
Empresario invitado

- Chaid Neme Achi
Fernando Hernández Quijano

Nos. 3, 4, 5 - Mayo 2004

Artículos externos

- Tasa de interés, crisis y crecimiento económico: ¿qué tan alta debe ser la tasa de interés?
Gabriel Turbay Bernal
- El gobierno electrónico. Una herramienta estratégica de toma de decisiones
Diego Fernando Cardona
- Competitiveness and trade policy problems in agricultural exports: the case of Colombia
Jahir Enrique Lombana

Artículos de investigación

- Cómo impulsar la innovación intraempresarial en organizaciones que aprenden
Manuel Alfonso Garzón Castrillón
- Calidad total y cultura corporativa. Estudio de tres empresas en Colombia
Carlos Eduardo Méndez Álvarez
- El desarrollo de un centro empresarial en el ámbito rosarista
María Camila Ramírez
- Administración de la cadena de abasto, de producción, de consumo repetitivo en el hogar en Colombia
Ricardo Acevedo

No. 6 – Octubre 2004

- The False Expectations of Michael Porter's Strategic Management Framework
Omar Aktouf
- Cultura y desarrollo integral: viejos ideales, nuevas estrategias
Winston Manuel Licon Calpe
Ángel Rodrigo Vélez Bedoya
- Algunas consideraciones teóricas acerca de la investigación y la pedagogía
Néstor Sanabria Landazábal
- La innovación intraemprendedora liderada por los gerentes de las Pymes
Manuel Alfonso Garzón
Castrillón
- Modelos de medición del desempeño en la implementación de programas de calidad
Luis Arturo Rivas Tovar y
Víctor Nava

No. 7 – Diciembre 2004

- Business Strategy and Dominant Economic Theories under Critics
Omar Aktouf
- Concepción y estructuras diferentes del doctorado para formar investigadores
Edmundo Resenos Díaz

- Metodología para describir la cultura organizacional: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial
Carlos Eduardo Méndez Álvarez
- El hacinamiento, la enfermedad que los estrategas deben curar
Hugo Alberto Rivera Rodríguez
- Modelo para la prospectiva tecnológica de la educación superior e-learning
Francisco Fernando Ortega Hurtado, Héctor Murcia Forero
- Gestión y competencias para entrar en el mercado global desde una recesión local
Gabriel Turbay Bernal

No. 8 – Junio 2004

- La administración es algo más que gerencia
Rodrigo Vélez Bedoya y
Manuel Garzón
- The Intrapreneur Innovation: Led by Medium and Small Size Companies' Managers
Manuel Garzón
- Exporting Culture: a Requirement for Competitive Internationalization
Jaime H. Sierra G.
- Networks and Regional Competitiveness: Towards a Transaction Cost Approach of Small-scale Cooperation
Daniel Friel

- A motivação empreendedora e a satisfação com o desempenho organizacional em empresas de pequeno e médio porte de Blumenau: uma análise da indústria local
Nicole Dias y
Marianne Hoeltgebaum
- La Androergología: una nueva disciplina de la educación
Aixa Viera, Ariene Pérez y
Darly Rincones
- Reflexión sobre el consumidor en las industrias culturales
Marta Lucía Restrepo Torres

Normas de publicación

1. La revista *Universidad & Empresa* publica artículos con notas y comentarios bajo los criterios internacionales garantes de la calidad académica, en la cual se consideran términos de referencias bibliográficas, formalización teórica y metodologías de trabajo empírico relacionados con la administración en sus temas estratégico, gerencial y emprendedor. Los trabajos deben ser originales, inéditos, no estar a consideración de otra revista y su contenido debe ser de responsabilidad exclusiva de los autores, sin comprometer en forma alguna a la Universidad.

La revista podrá publicar en inglés los trabajos originalmente escritos en ese idioma. Los trabajos y la correspondencia pueden ser enviados en triplicado al editor a la siguiente dirección:

Editor

Revista *Universidad & Empresa* de la Universidad del Rosario

Facultad de Administración

Universidad del Rosario

Calle 14 No. 4 - 69

Bogotá, Colombia.

Los trabajos también podrán ser enviados a: rvez@urosario.edu.co

2. La primera página del documento debe incluir:
 - 2.1. Título.
 - 2.2. Nombre del autor o los autores y afiliación institucional.
 - 2.3. Resumen que no exceda 100 palabras, en idioma inglés y español.
 - 2.4. Código de clasificación del artículo de acuerdo con el sistema de clasificación para revistas utilizado por la Academy of Management.
 - 2.5. Al menos una palabra clave que facilite la indexación del artículo (máximo cinco).
 - 2.6. Nombre, dirección, teléfono, fax y dirección de correo electrónico de la persona encargada de la correspondencia con el editor.
 - 2.7. Los agradecimientos y la información sobre ayuda académica y financiera recibida para la elaboración del documento deben ser incluidos en una primera nota de pie de página, la cual no debe ser incluida en la numeración consecutiva de notas de pie de página.

3. El documento, con excepción de la primera página, no debe contener información que permita identificar a los autores.
4. Los documentos no deben ser superiores a 40 páginas tamaño carta, impresas a doble espacio en un solo lado. Las márgenes deben ser amplias y el tipo de letra no debe ser superior a 12 puntos, en Microsoft Word, Times New Roman. Los autores que prefieran enviar sus artículos en otros formatos, una vez aceptado el documento para publicación deberán estar dispuestos a facilitar gráficas y fórmulas en formatos impresos y en disquete.
5. Las notas de pie de página deben ser de carácter aclaratorio, no con el fin de presentar la bibliografía, a no ser que sea de referencia y complementaria.
6. Las referencias, figuras y tablas deben ser impresas al final del documento en hojas numeradas.
7. Las ecuaciones deben ser numeradas consecutivamente a lo largo del documento, así: (1), (2), etc., alineadas a la margen derecha del documento. En aquellos casos en que la derivación de una ecuación haya sido abreviada sería de gran utilidad para los evaluadores si la derivación completa aparece en una hoja separada (que no será publicada).
8. La numeración del documento debe ser consecutiva, así:
 - I. Título 1
 - A. Subtítulo segundo nivel
 1. Subtítulo tercer nivel
 - II. Título 2
9. La lista de referencias bibliográficas debe incluir únicamente las publicaciones citadas en el texto, así:

Libros

Restrepo, L. F. (2004), *Gestión estratégica y competitividad*, Bogotá, D.C.: Universidad Externado de Colombia.

Artículos

Garzón, M. (2004), "¿Cómo impulsar la innovación intra emprendedora en organizaciones que aprenden?" En: *Revista Universidad & empresa*, Universidad del Rosario, 3,4,5: 60-82.

Capítulo de un libro

Méndez, C. (2001), "Proceso de investigación". En: McGraw Hill (eds.). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*.

Documentos de trabajo

Vélez, A. R. (2004), "Protocolo de investigaciones", Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios.

Tesis

Garzón, M. A., (1999), "El programa intraemprendedor: una alternativa para impulsar la innovación. Investigación experimental de una gran empresa de energía en México". Tesis doctoral. Instituto Politécnico Nacional, México.

10. Los autores deben estar en capacidad de suministrar la información requerida por parte de los evaluadores.

Revista

Universidad & Empresa

FORMATO DE SUSCRIPCIÓN

DATOS PERSONALES

Nombres: _____

Apellidos: _____

Dirección: _____

Ciudad: _____

País: _____

Teléfono de la casa: _____

Teléfono de la oficina: _____

Fax: _____ Apartado aéreo: _____

Correo electrónico: _____

Ocupación: _____

Documento de identidad: _____

Firma: _____

FORMA DE PAGO

Consignación: _____

Valor: _____

Consignación en la cuenta de ahorros
Banco Unión Colombiano
No. 180271-9
o en la cuenta corriente
Banco Bancolombia
No. 03000775902
Nombre de la cuenta:
Universidad del Rosario

Se debe escribir en la consignación
Centro de Costo DVF007

INFORMACIÓN DE LA PUBLICACIÓN

Publicación semestral
de la Facultad de Altos Estudios
de Administración y Negocios
Formato 16,5 x 23,5 cm

Por favor diligencie este formato y envíelo con comprobante de consignación a nombre de la Universidad del Rosario, a la calle 13 N° 5-83, Centro Editorial Universidad del Rosario.

Valor de la suscripción:

Dos números al año: \$ 30.000

Valor de un ejemplar: \$ 16.000

www.adpostal.gov.co

PBX
353 5666



Nuestros servicios

**CORREO NORMAL - CORREO CERTIFICADO
POSTEXPRESS - EMS - CORRA EMPRESARIAL
SACAS M - NOTIEXPRESS - APARTADOS POSTALES**

**Subgerencia de Mercadeo: (1) 353 5686
E-mail: mercadeo@adpostal.gov.co
División de Mercadeo D.C: (1) 3578157**

**Atención al Cliente
(1) 357 8183
Fuera de Bogotá: 01800 0111210/ 0111313
E-mail.: quejasdc@adpostal.gov.co**

Tarifa postal reducida Adpostal Núm. 220. Vence 31 de diciembre de 2005.





UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653

ISSN 0124-4639

