

Universidad & Empresa

Facultad de Administración - Número 11 - pp. 15-369 - Bogotá - Diciembre de 2006 - ISSN 0124-4639

Revista indexada: inscrita en el índice bibliográfico nacional (PUBLINDEX-COLCIENCIAS) y en el sistema regional de información en línea para revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (LATINDEX)

- *Mujeres y dinámica emprendedora: un estudio exploratorio*
José Ernesto Amorós Espinosa,
Olga Pizarro Stiepviae
- *Estructuras de organización y competencias de los órganos de fiscalización en países desarrollados y su comparación con el caso de México*
Luis Arturo Rivas Tovar,
Blanca Leticia Ocampo García De Alba
- *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*
Rosa Amalia Gómez Ortiz
- *Implicaciones de la firma del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y los Estados Unidos*
Olivier Guyottot
- *El método de casos como herramienta transformadora de la sociedad*
Eduardo J. Rosker
- *Modelo matemático para la construcción de índices de diferenciación estratégica*
Gabriel Turbay Bernal
- *The Connectivity Agenda. Five years of success in Colombian e-gov initiatives*
Diego Fernando Cardona
- *Bioética, empresa y administración*
Carlos Hernán Pérez Gómez
- *El modelo ecuménico para la comprensión organizacional. Una propuesta teórica favorable a la comprensión del sistema cognoscitivo propio de la administración y de su construcción como disciplina*
Mauricio Sanabria R.
- *La administración y el origen de la concepción instrumental del hombre en la sociedad moderna*
Juan Javier Saavedra Mayorga
- *Modelización de sistemas complejos para la comprensión organizacional. Una exploración del objeto de estudio/intervención de la gestión*
Andrés Guillermo Hernández Martínez
- *¿Empresa o mitos? Elementos comunes de las empresas más antiguas del mundo. La importancia de la desmitificación*
Hugo Alberto Rivera Rodríguez
- *Globalización, Homogenización o fragmentación*
Fernando Chavarro Miranda,
Gisele Eugenia Becerra
- *Responsabilidad social empresarial y global reporting initiative*
María Andrea Trujillo Dávila,
Manuela Trujillo Dávila,
Alexánder Guzmán Vásquez



Revista
**Universidad
&
Empresa**

Facultad de Administración - 2006 - Núm. 11 - Bogotá, D.C. ISSN 0124-4639

Revista indexada: inscrita en el índice bibliográfico nacional (PUBLINDEX-COLCIENCIAS) y en el sistema regional de información en línea para revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (LATINDEX)



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653

Univ. empresa	Bogotá (Colombia)	V. 5	Núm. 11	pp.15-369	2006	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

Eduardo Posada Flórez

**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 Millenium, Buenos Aires- Argentina

Eduardo Raúl Balbi, MSc

UCES, Universidad de Ciencias Empresariales,

Buenos Aires – Argentina

Víctor Guede

COMITÉ CIENTÍFICO

Luis Fernando Restrepo Puerta

Rodrigo Vélez Bedoya

Carlos Eduardo Méndez Álvarez

Manuel Alfonso Garzón Castrillón

Winston Licon Calpe, Ph.D.

Diego Fernando Cardona

COORDINACIÓN EDITORIAL

Editorial Universidad del Rosario

CORRECCIÓN DE ESTILO

Maria Claudia Ríos Echeverri

DIAGRAMACIÓN

Margoth C. de Olivos

IMPRESIÓN Y TERMINACIÓN

Servigraphic Ltda.

Informes:

Calle 14 No. 4-69 - Teléfono 297 02 00 ext. 683 y 691. Correo electrónico: universidadyempresa@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 2007.

Resúmenes o Abstracts en: http://www.urosario.edu.co/FASE1/faen/inv_publicaciones.htm

C O N T E N I D O

EDITORIAL

6

- ***Mujeres y dinámica emprendedora:
un estudio exploratorio*** **15**

José Ernesto Amorós Espinosa,
Olga Pizarro Stiepoviæ

- ***Estructuras de organización y competencias
de los órganos de fiscalización en países
desarrollados y su comparación con el
caso de México*** **33**

Luis Arturo Rivas Tovar,
Blanca Leticia Ocampo García De Alba

- ***El liderazgo empresarial para la innovación
tecnológica en las micro, pequeñas
y medianas empresas*** **62**

Rosa Amalia Gómez Ortiz

- ***Implicaciones de la firma del Tratado
de Libre Comercio entre Colombia
y los Estados Unidos*** **92**

Olivier Guyottot

Univ. empresa	Bogotá (Colombia)	V. 5	Núm. 11	pp. 15-369	2006	ISSN 0124-4639

• <i>El método de casos como herramienta transformadora de la sociedad</i>	109
Eduardo J. Rosker	
• <i>Modelo matemático para la construcción de índices de diferenciación estratégica</i>	123
Gabriel Turbay Bernal	
• <i>The Connectivity Agenda. Five years of success in Colombian e-gov initiatives</i>	142
Diego Fernando Cardona	
• <i>Bioética, empresa y administración</i>	163
Carlos Hernán Pérez Gómez	
• <i>El modelo ecuménico para la comprensión organizacional. Una propuesta teórica favorable a la comprensión del sistema cognoscitivo propio de la administración y de su construcción como disciplina</i>	182
Mauricio Sanabria R.	
• <i>La administración y el origen de la concepción instrumental del hombre en la sociedad moderna</i>	237
Juan Javier Saavedra Mayorga	
• <i>Modelización de sistemas complejos para la comprensión organizacional. Una exploración del objeto de estudio/ intervención de la gestión</i>	263
Andrés Guillermo Hernández Martínez	
• <i>¿Empresa o mitos? Elementos comunes de las empresas más antiguas del mundo. La importancia de la desmitificación</i>	303
Hugo Alberto Rivera Rodríguez	
• <i>Globalización. Homogenización o fragmentación</i>	315
Fernando Chavarro Miranda, Gisele Eugenia Becerra	

- ***Responsabilidad social empresarial y
global reporting initiative*** **351**
María Andrea Trujillo Dávila,
Manuela Trujillo Dávila,
Alexánder Guzmán Vásquez

E d i t o r i a l

Viviendo en la sociedad de la comprensión

Esta edición que ponemos en consideración de nuestros lectores corresponde al número 11 de la serie Universidad & Empresa. Se caracteriza por la variedad de asuntos tratados y por el número considerable de aportaciones realizadas por los investigadores de nuestras redes internacionales, especialmente iberoamericanas.

Un estudio de género sugestivo y provocador nos permite irrumpir con la edición número 11 de nuestra revista. Hugo Rivera presenta un trabajo sobre empresas que han perdurado por siglos y cuentan con características comunes, cuyo detalle va más allá de lo curioso para ubicarse en lo referente. Rosa Amalia se refiere a las Pymes con la fortaleza académica, pero también la donosura que sólo la mujer refleja en sus trabajos. Algo más sobre globalización con el acento que le ponen los investigadores de nuestra facultad y una serie de trabajos relacionados con responsabilidad social, gobierno electrónico, que sin ser el fuerte de la facultad lo es del investigador, y una incursión en bioética relacionada con la empresa y la administración es el aporte de Carlos Hernán Pérez, desde sus estudios doctorales.

Universidad & Empresa plasma los esfuerzos de los investigadores de los diferentes grupos de la Facultad de Administración y de los investigadores que conforman su red internacional. Aspiramos a entregar en cada número lo mejor de nuestros avances y creo que en el próximo estaremos listos para publicar el primer albor relacionado con perdurabilidad.

Dirección entendida como estrategia, liderazgo y realidad es parte de nuestra preocupación, perdurabilidad de las empresas es nuestro objeto de estudio, investigación pertinente es nuestro mayor desafío.

La administración, disciplina universal que convoca otras disciplinas para tratar de entender la complejidad inherente al fenómeno empresarial, que no desprecia conocimiento alguno, que cuenta con todos los saberes para aportar salidas al complejo mundo empresarial, utiliza el rigor de la investigación para convertir el conocimiento en comprensión de los fenómenos. Entendiendo que vivimos en la era de la complejidad, la generación de conocimiento y su gestión se torna insuficiente para solucionar problemas ubicados en el terreno de la incertidumbre fruto de la inestabilidad de los sistemas, sean ellos sociales, económicos, tecnológicos, empresariales o de cualquier tipo. Por ello, el pensamiento complejo, la teoría del caos, la dinámica de sistemas y las TIC que apoyan la causa, permiten avanzar hacia la nueva sociedad de la comprensión. La empresa debe ser comprendida: en la gestión del conocimiento, la empresa sólo se conoce, lo cual ha sido absolutamente insuficiente para solucionar los graves problemas que comprometen su supervivencia. Epidemiología empresarial fundamentada en pensamiento sistémico y apoyada en TIC para la comprensión de los sistemas complejos, espera a los grupos de la facultad.

Con lo anterior abrimos un nuevo camino a la investigación a nivel doctoral en administración y en general sobre los fenómenos empresariales aún incomprensidos y peor explicados. Se abre camino una nueva teoría de la firma, basada más en la comprensión de fenómenos que en su presumible explicación, fundamentada más en la nueva sociedad de la comprensión, característica de la era de la complejidad, y menos soportada por el conocimiento como máxima expresión del análisis y antesala de la síntesis. Como diría Mintzberg alimentado, tal vez, por Forrester: “En el mundo actual, mundo del análisis, existe muy poca síntesis”; yo agregaría: “si queremos comprender fenómenos complejos como la empresa, es menester menos análisis y más síntesis. Gestionar el conocimiento para mejorar productos o procesos es una ilusión si no comprendemos esos productos y esos procesos. Con el análisis conocemos el fenómeno, con la síntesis lo comprendemos en su estructura, en sus relaciones, en sus conexiones y

sus realimentaciones, las cuales generan bucles de desarrollo impredecible. La empresa espera más síntesis y menos análisis. Y aunque suene duro: menos conocimiento (que a veces no lo es tanto) y más comprensión sobre su salud y enfermedad.

Los grupos de investigación de la facultad emprenderán este camino y con ello esperan facilitar la vida de los responsables de las empresas y, por ende, aportar al crecimiento social, económico y tecnológico de la nación que, al final, es lo que nos preocupa.

Breves reflexiones sobre una teoría de empresa en la era de la comprensión

Estas líneas, un tanto desarticuladas, obedecen a una reflexión somera sobre la empresa. Para la facultad y sus grupos de investigación está por llegar la “nueva teoría de la firma”, que, desde la administración, intenta generar conocimiento y comprensión sobre el fenómeno social más importante de este tiempo, pero también menos explicado. No es una postura exhaustiva, sí lo es epidérmica, pero espera servir como punto de partida para posteriores convergencias epistemológicas sobre este delicado y polémico asunto. Lo hago más como un aporte a la coyuntura que como una aproximación completa. Y como se dice por ahí: “El documento sólo compromete al autor”. Además, se notará que cada enunciado permite, por sí mismo, un escrito en profundidad.

La empresa

La palabra viene del latín “*coeptum*” que significa “Proyecto”, y tiene en *conatum* una importante acepción que significa “esfuerzo humano”. Estamos frente a un “constructo humano” en cuanto proyecto, y a un proyecto que requiere esfuerzo para ser realizado por siempre.

De lo anterior se desprende la reflexión europea (Escuela de Colonia) contemporánea que define la empre-

sa como “una labor ardua y difícil que se emprende”, a la cual corresponde, por imperativo categórico de la época, la maximización del beneficio como medio para la satisfacción de las expectativas de los grupos de interés, uno de los cuales es el accionista, pero solamente uno de ellos. De ahí la visión reduccionista anglosajona orientada a la maximización del beneficio para el accionista como fin, cuyo pionero, Milton Friedman, lo reclamaba como única responsabilidad, Alfred Marshall, en los ochenta, lo conceptualiza, y la consultora McKinsey & Co lo plasmó en una herramienta de consultoría (EVA, Economic Value Added).

La empresa contemporánea

La empresa contemporánea se entiende como un sistema no lineal complejo, fundamental para el crecimiento de las naciones, para la inclusión social, para la creación de empleo de calidad y para la redistribución del ingreso a través de la carga impositiva. En la empresa como sistema no cabe parte más importante que otra. El esfuerzo humano debe garantizar su perdurabilidad con crecimiento rentable, lo cual significa creación frecuente de valor, agregación de valor permanente (en todas las actividades de la cadena) y abundante valor agregado en los bienes y servicios ofertados.

Si se trata de la repartición del valor creado y redituado, es la empresa y no el empresario la que debe retener la mayor parte de él, de esta manera mejora su opción de perdurar. La rentabilidad de la empresa no es la rentabilidad del empresario y la rentabilidad del empresario no es la rentabilidad de la empresa. Como diría Pirandelo: “A cada quien lo suyo”.

Dentro de este marco general, comúnmente aceptado, la empresa se identifica como un ente social indispensable para el incremento del nivel de vida de la población. La empresa se entiende en el deber ser como socialmente sana y financieramente exitosa, como ente social productivo que genera alto valor agregado.

La empresa y la ética

De pronto, la ética aparece en la vida de la empresa y la virtud se atraviesa para enfrentarla al vicio; el hábito se hace presente. A partir de este instante, y en libertad con responsabilidad, el ser humano ya no puede hablar de empresa prescindiendo de la ética cívica. La ética en tanto convicción y no legislación; la ética en tanto beneficio para la “polis” y no para el individuo; la ética en tanto saber que construye mejores sociedades. La ética y el futuro, no la estética a la cual le basta con el presente. La empresa ética no es un negocio, hace negocios para garantizar su futuro, la empresa ética contempla el futuro y lucha por él. Los proyectos éticos no son proyectos inmediatos (negocios), son proyectos a futuro que requieren tiempo para consolidarse y apoyar el bienestar de la sociedad. La perdurabilidad es un compromiso ético, y es lo que diferencia a la empresa del negocio que el negociante emprende para sí y los suyos. El empresario, en cambio, proyecta la empresa para la sociedad más que para sí. Todo es cuestión de modelo mental movido por la ética o por la carencia de ella.

La empresa es señalada por Adela Cortina, invocando a Ortega y Gasset como “tema de nuestro tiempo”. La empresa, su ética y responsabilidad social, son el imperativo para la supervivencia, el crecimiento y en últimas la perdurabilidad. La empresa como bálsamo contra las laceras de las viejas instituciones se debe entender como éticamente impecable; es decir, aquella que persigue satisfacer necesidades humanas. Se debe entender como un conglomerado cuya solidaridad está permanentemente en crecimiento, asumiendo riesgos razonables, enfrentando la corresponsabilidad. Pero, como también diría Cortina, todo ello dentro de un marco de justicia, por fuera del cual cualquier empresa es inmoral.

¿Quién dirige la empresa?

Aparece entonces el que la dirige, actor inseparable de la empresa éticamente cívica, en libertad y con respon-

sabilidad. El que la dirige puede tener visiones no éticas que comprometen la solidaridad por el extremo vicioso de la ambición y de la reituación unilateral, dando origen a la figura siniestra de la empresa pobre y el empresario rico, depredador de la sociedad, cortoplacista en general, negociante más que empresario, creador de valor para sí, impermeable a la responsabilidad social, el que compromete la perdurabilidad, no sólo por falta de conocimientos sino por ambición o por concepciones antisociales de la empresa. Digamos con Guedes: “Los proyectos éticos no son proyectos inmediatos, deben contar con tiempo, deben contar con el futuro y con sujetos que, por ser en alguna medida libres, pueden hacerse responsables de esos proyectos, pueden y deben responder por ellos”. La empresa, para serlo, se constituye en un proyecto de largo plazo.

El trio inseparable

La empresa no se puede definir por fuera de la ética, tampoco por fuera del empresario. Es un trípode contemporáneo inseparable, unívoco. Triada de la modernidad, objeto de estudio articulado a la realidad social y económica de las naciones. La empresa como ente social dirigido éticamente para luchar por su perdurabilidad.

La empresa contemporánea lucha más por lo intangible que lo tangible, interesa más la legitimidad social, el prestigio, la confianza generada que la rentabilidad *per se*. Dicha legitimidad social se consigue cuando satisface las necesidades que le corresponde satisfacer, respetando los derechos reconocidos por la sociedad en la que vive y los valores que esa sociedad comparte. Nada produce más dinero de manera sostenible que lo anterior. Lo contrario, la carencia de legitimidad social, sólo se soporta con acciones monopolísticas, a las cuales no interesa el prestigio ni la toma de decisiones moralmente justas.

La empresa, quien la dirige, quien la gobierna y su visión ética son elementos inseparables de cualquier reflexión

sobre el asunto. ¿Ventaja competitiva o productividad, ventaja cooperativa o competencia?, ¿es la empresa un ente inequívocamente objetivo o ambiguo, es una construcción social ubicada en un mundo de leyes? Todo se subordina a comprender y tomar partido alrededor de su trascendencia para la equidad social y el compromiso moral. La empresa es generadora de emociones, gerenciarlas es eminente, favorecer procesos de personalización en todos los grupos de interés es crucial.

Los grandes conflictos empresariales de los últimos quince años, conducentes en ocasiones a la quiebra de la empresa y/o a la pérdida de prestigio social, tienen que ver con deficientes comportamientos éticos (Enron, World Com, Parmalat y muchos más que figuran en nuestros archivos). La nueva teoría del capital, que supera en la práctica a los ejercicios financieros tradicionales, impone a las empresas nuevos puntos de vista (capital humano, capital intelectual, capital moral, capital social) y reflexiones mayores. Son imperativos sociales de tipo categórico que se traducen en participaciones de mercado y en tasas de rentabilidad. Variables, estas últimas, sobre las cuales hay cada vez menos reflexión por ser consideradas métricas y efectos de un sistema complejo y dinámico en permanente evolución social. Todo lo anterior, dentro de una ola ética imparable, casi con fuerza de Tsunami.

La complejidad y la ética

Hablar de empresa es abocar un tema altamente complejo, que tiene visiones y compromisos múltiples; como diría José Antonio Marina al estudiar lo contemporáneo: “al seguir tantos hilos no pretendo desenredar la madeja, sino comprender la urdimbre del tapiz”. En la Facultad de Administración creemos en una nueva teoría de la firma que, desde la administración, afronte la complejidad del asunto, privilegiando lo intangible sobre lo tradicionalmente mensurable, pero siempre desde la ética, tomando a Aristóteles y a Kant como elementos provocadores, y entendiendo que a diferencia de principios del siglo XX,

donde existían pocos medios y muchos fines, en la contemporaneidad existen muchos medios y pocos fines, especialmente en lo social.

Una consideración final

La empresa no puede ser una estructura disipativa de final abierto que beneficie al poder económico en detrimento de sus grupos de interés; debe ser, por reclamo social contemporáneo, un espacio para la autorrealización de las personas, una circunstancia para la inclusión social y un elemento central de la lucha contra la pobreza. Es un fenómeno que supera la ideología personal para referenciarse únicamente en lo social.

La empresa vive y se nutre en el triángulo de la contemporaneidad (Guedes, 2005). La sustentabilidad, la gobernabilidad y la cooperación son sus vértices. Dentro de este triángulo se destaca el civismo, la educación, el espíritu emprendedor, la preservación ambiental, la equidad social, la institucionalidad y el crecimiento económico, entre otros. En el centro del triángulo, una vez más, la ética como regulador de los intereses y de las relaciones. En la visión latinoamericana promovida desde CLADEA, la empresa es ante todo un sistema de relaciones e intereses, o como diría Guedes “un sistema de intereses relacionados”. La empresa es distorsionada por sus directores cuando esos intereses no se explicitan, es decir, cuando se disimulan, se esconden o se disfrazan. La empresa debe ser un ente social responsable, en cuanto su gobierno y sus directores lo sean: sin embargo, dentro de los niveles de libertad que exige la ética, pueden no serlo; no obstante, en la contemporaneidad deben serlo, siempre por imperativo categórico formulado desde lo social.

Lo demás es lo de menos: ¿cómo ser competitivo? ¿Cómo incrementar de manera creciente la productividad? ¿Se debe trabajar por competencias o no? ¿Debe la empresa adaptarse o no a la realidad? ¿Cumple la estrategia un papel en la perdurabilidad? ¿Es importante

la tecnología? ¿Lo es la innovación, que casi nunca lo es, por vivir camuflada en el mundo del mejoramiento? Al final, lo superior es considerar a la empresa como una estructura sistémica y dinámica, no lineal, de profundas implicaciones éticas, planteadas en libertad y bajo claros principios de responsabilidad.

Fernando Restrepo Puerta

Decano

Facultad de Administración

Universidad del Rosario

Mujeres y dinámica emprendedora: un estudio exploratorio*

José Ernesto Amorós Espinosa**
Olga Pizarro Stiepreviæ***

Recibido: septiembre de 2006 - Aprobado: octubre de 2006

RESUMEN

El avance cualitativo y cuantitativo de las mujeres en la actividad emprendedora alrededor del mundo, representa un interesante factor a considerar dentro del desarrollo económico y el progreso social (Minniti *et ál.*, 2005, 2006a). Este trabajo analiza de forma exploratoria los indicadores de la dinámica emprendedora de las mujeres en el ámbito latinoamericano, tomando como caso de estudio una muestra de mujeres en Chile. Los indicadores de la dinámica emprendedora son tomados de los datos proporcionados por el Global Entrepreneurship Monitor, GEM (2005), y una serie de entrevistas que nos proporcionan información de índole cualitativa. Los principales resultados nos indican que no hay diferencias significativas en cuanto a la percepción de la dinámica emprendedora entre mujeres y hombres que ya se encuentran involucrados en algún tipo de emprendimiento, no así para las mujeres que no están en algún tipo de actividad emprendedora, quienes perciben mayores dificultades para emprender. Esto se confirma con los resultados de las entrevistas que indican que aun cuando es socialmente aceptado que las mujeres inicien nuevos negocios, están más alejadas de las oportunidades y no existen los incentivos suficientes para iniciarlos. Se discuten implicaciones y conclusiones sobre ver el fenómeno del emprendimiento en mujeres como un buen indicador de desarrollo social.

Palabras clave: Emprendimiento de mujeres, percepción, oportunidades, igualdad de género.

ABSTRACT

The qualitative and quantitative advance of the women on entrepreneurship activity around the world represents an interesting factor to consider within the economic development and the social progress (Minniti et ál., 2005, 2006a). This exploratory work analyzes the entre-

* Una primera versión de este trabajo fue presentada en el XVII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. 4, 5 y 6 de octubre de 2006. Panamá, Republica de Panamá.

** Es Ph.D. en Management Sciences. Investigador de la Universidad del Desarrollo. Centro de Emprendimiento e Innovación en Santiago de Chile. E-mail: eamoros@udd.cl.

***Universidad del Desarrollo. Centro de Estudios Empresariales de la Mujer. E-mail: opizarro@udd.cl.

preneurial dynamics indicators of Latin American women, taking the case study from a sample of women in Chile. The indicators of entrepreneurial dynamics are taken from the data provided by the Global Entrepreneurship Monitor, GEM (2005), and a series of interviews that provide us qualitative information. The main results indicate that there are no significant differences as far as the perception of entrepreneurial dynamics between women and men who already are involved in some type of entrepreneurship activity, not thus for the women who are not in some type of entrepreneurship activity, that greater difficulties perceive to undertake. This is confirmed with the results of the interviews that indicate that even though is socially accepted that the women initiate new businesses, they are far of the opportunities and do not exist sufficient incentives to initiate a business venturing. Implications and conclusions are discussed for women entrepreneurship, like a good indicator of social development.

Key words: *women entrepreneurship, perception, opportunities, gender equality.*

1. Introducción

Sin duda, el avance cualitativo y cuantitativo de las mujeres en la actividad emprendedora alrededor del mundo representa un interesante factor a considerar dentro del desarrollo económico y el progreso social (Minniti *et ál.*, 2005, 2006a). Actualmente las mujeres son más de un tercio de las personas involucradas en la actividad emprendedora del mundo. Este fenómeno no ha quedado exento en Latinoamérica y se observa cómo la mujer toma un rol cada vez más importante en la generación de nuevas empresas. Sin embargo, si se comparan los indicadores de los países emergentes, y en concreto los latinoamericanos con algunas economías más avanzadas, se observa que las mujeres presentan una menor propensión a involucrarse en la actividad emprendedora. Las diferencias de género en el campo laboral se agudizan, al incorporarse un mayor número de mujeres a este mercado; como lo señala Kanter (1994), uno de los

fenómenos demográficos más importantes de la segunda mitad del siglo XX es la incorporación cada vez más frecuente de mujeres al mundo del trabajo. Esto concuerda con lo escrito por Heller (2004, p. 26): “(Cuando se estudia administración)... Uno de los principios básicos indicaba que las ‘funciones son neutras’ en lo referido a la gestión. Es decir, no está indicado en ningún manual de procedimientos administrativos que las funciones de planificación, dirección, control y supervisión deban ser ejercidas por varones”. Sin embargo, la práctica cotidiana muestra el escaso número de mujeres ejerciendo dichas funciones, que son realizadas tradicionalmente por hombres.

Un informe del Centro de Estudios Empresariales de la Mujer, CEEM (2006a, p. 1), menciona: “La participación de la mujer en la actividad económica es un fenómeno creciente. En Chile, según el censo del año 2002, un 46,7% de las mujeres entre 25 y 54 años participa laboralmente.

Existe una correlación positiva entre la tasa de participación femenina en el mercado laboral y el ingreso per cápita de los países. Si bien esta relación no necesariamente implica causalidad, si nos muestra que en países más desarrollados, con niveles de ingreso per cápita que triplican el de Chile, la tasa de participación femenina es mucho más alta que la chilena, situándose en torno al 80%”. Esto también se ve reflejado en el campo del emprendimiento, y por esta razón resulta de utilidad el comprender cómo se están relacionando las mujeres en la creación de nuevas empresas, y por consiguiente considerar que el emprendimiento liderado por ellas es también un factor clave para incrementar el dinamismo en la economía (de Bruin *et ál.*, 2006).

Este trabajo analiza de forma exploratoria los indicadores de la dinámica emprendedora de las mujeres en el ámbito latinoamericano, tomando como caso de estudio una muestra de mujeres en Chile. La base de los indicadores de la dinámica emprendedora de mujeres la hemos analizado a partir de los datos proporcionados por el Global Entrepreneurship Monitor, GEM 2005, y una serie de casos de estudio particulares que nos proporcionan información de índole cualitativa. La actividad emprendedora de las mujeres es diversa y abarca casi todos los sectores de la actividad económica; sin embargo, las diferencias de género aún son importantes, sobre todo cuando medimos la motivación para emprender (Minniti &

Nardone, en prensa). En proporción, son los hombres quienes mayoritariamente están emprendiendo, más orientados por la búsqueda de oportunidades y, por consecuencia, son las mujeres quienes proporcionalmente emprenden más por necesidad (Verheul *et ál.*, 2003; Minniti *et ál.*, 2006a). Distintos autores señalan que el patrón diferente de las ocupaciones entre hombres y mujeres viene dado por un conjunto de factores como los intereses, la socialización, los factores institucionales y la discriminación (Reskin & Hartman, 1985).

La continuación del trabajo está estructurada de la siguiente forma. En la sección 2 discutimos la literatura relevante relacionada con mujeres y actividad emprendedora. En la siguiente sección presentamos el modelo de análisis y la descripción de las variables de estudio. La sección 4 muestra los resultados, y finalmente en la sección 5 presentamos nuestras conclusiones.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Estudios de género y actividad emprendedora

Existen varios estudios asociados con mujeres. Estos se ven reducidos cuando queremos adentrarnos en el mundo de los negocios. Por tal razón, los documentos que hablan de empre-

dimiento en el caso de las mujeres son menores. No por eso su consistencia se ve aminorada (Valencia, 2005).

Nuestra forma de abordar el tema de emprendimiento será un acercamiento desde la perspectiva del modelo de Gartner (1985) planteado por Valencia (2005). Este modelo presenta cuatro dimensiones desde las que debe ser evaluado un emprendimiento. Éste resulta beneficioso para analizar específicamente el emprendimiento femenino. Las dimensiones son: el individuo (en nuestro caso las características de las emprendedoras), en segundo lugar la organización (que corresponde al modelo de negocio en que se desempeñan o el cual les acomoda más), en tercer lugar el proceso previo (cuáles son los antecedentes previos antes de iniciar un negocio) y finalmente el medio ambiente (los factores del medio).

En la dimensión individual nos encontramos con el Reporte GEM Mujer (Minniti *et ál.*, 2005, 2006a), donde se plantea que los emprendimientos en países desarrollados provienen de mujeres con estudios superiores, versus los emprendimientos de mujeres en países subdesarrollados, en los cuales se puede observar menor preparación académica. Adicionalmente, en Tiffin (2004) se analiza el caso chileno, donde se muestra que las empresarias establecidas cuentan en su gran mayoría con estudios superiores (p. 275).

En la dimensión de la organización no se presentan grandes diferencias

según lo plantean Rosa & Hamilton (1994), salvo en el tema del número de asociados. En el caso de emprendimientos de mujeres, es usual que el número de socios sea menor y que, además, busquen en parientes sus primeros socios. La forma como se desarrollan los negocios tiene diferencia en los autores; algunos como Watson (2002) plantean que no existen diferencias entre hombres y mujeres; otros plantean diferencias en las que las mujeres ven disminuidas sus posibilidades frente a los hombres (Sexton & Robinson, 1989).

En la dimensión del proceso, nos encontramos con el estudio de Gatewood *et ál.* (1995), que se enfoca más en el inicio de los negocios. Es así como Alsos & Ljunggren (1998) muestran una diferencia en el proceso de inicio de los negocios, específicamente en el plan de negocio. Esto se ve reforzado en el caso del GEM, Mujeres en Chile (Amorós & Pizarro, 2006), donde se puede apreciar la diferencia en expectativas de crecimiento de los negocios, según el número de nuevos contratos a realizar.

La dimensión medioambiental es percibida de acuerdo con Fay & Williams (1993) y Coleman (1998), como que las mujeres sufren discriminación de género cuando están en busca de capital inicial para sus negocios, lo que sólo puede ser compensado por educación superior y buen nivel de contactos. Es así como Greene *et ál.* (1999) muestran que existe un medioambiente cerrado en cuanto a

capitales de riesgo, y las mujeres quedan fuera de este círculo cerrado.

2.2. Evidencia empírica: la aproximación desde GEM

El fenómeno del emprendimiento es complejo y relacionado con diversos factores. Es por esto que resulta difícil tratar de hacer una aproximación única que explique el emprendimiento en determinado país. El proyecto GEM realiza una aproximación comprensiva (de ningún modo totalmente exhaustiva) que aporta una serie de medidas que nos permiten conocer el emprendimiento y algunas de sus implicaciones en el país (Minniti *et ál.*, 2006b).

Con la finalidad de tener una mayor comprensión de cómo las mujeres están relacionadas en el ciclo del proceso emprendedor, el GEM distingue entre emprendedoras, para aquellas que no ha pagado sueldos o salarios por más de tres meses; nuevas empresarias, aquellas que ha pagado sueldos o salarios en el periodo comprendido entre los tres y los 42 meses; y empresarias establecidas, aquellas que han desarrollado una empresa o negocio y que han pagado sueldos o salarios por más de 42 meses. Cuando se consideran ambas, las emprendedoras nacientes y nuevas, este indicador se denomina actividad emprendedora en etapas

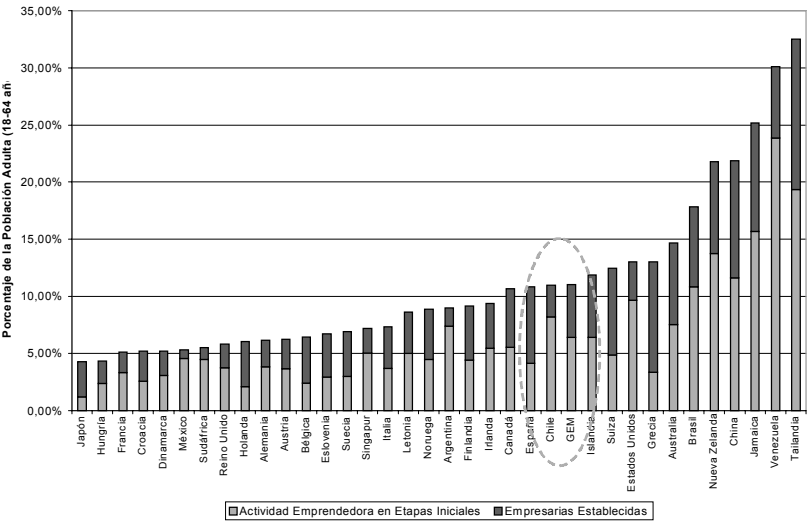
iniciales.¹ El primer indicador que muestra el GEM estima el nivel de participación de la población adulta económicamente activa² del país que está directamente involucrada en etapas iniciales de la actividad emprendedora. La **figura 1** muestra estos indicadores y en el anexo están los resultados de los países participantes en el GEM en el año 2005.

En el marco del estudio GEM se estudian las diferentes motivaciones que tienen las mujeres (y los hombres) para iniciar un nuevo negocio o empresa. Esta motivación puede ser dada por el deseo de explotar una oportunidad de negocio o bien porque las condiciones laborales no son satisfactorias o se carece de algún trabajo estable como empleado, lo que se denomina emprendedor por necesidad. La **figura 2** muestra la distribución del emprendimiento femenino en etapas iniciales según la motivación en los países participantes del GEM 2005.

¹ En ediciones pasadas del GEM, a esta medida de la actividad emprendedora se le denominaba índice TEA (Total Entrepreneurial Activity).

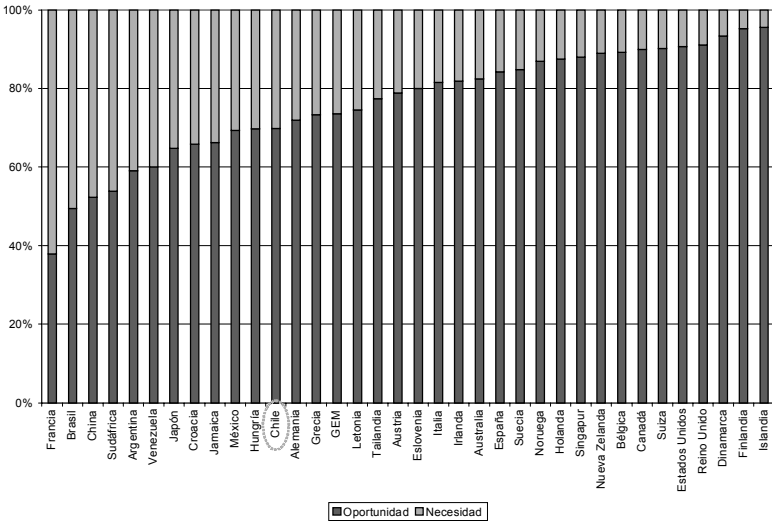
² La fuente estandarizada de la estructura de población total de los países participantes corresponde la US Census Bureau International Database (<http://www.census.gov/ipc/www/didbnew.html>). El rango de edad de 18 a 64 años es el que se toma en todas las muestras de todos los países y es considerado el rango en el cual está la gran mayoría de la fuerza laboral de un país.

FIGURA 1. Actividad emprendedora de mujeres por país, GEM 2005



Fuente: GEM 2005.

FIGURA 2. Motivación para emprender en mujeres por país, GEM 2005



Fuente: GEM 2005.

Como se observa, predomina la motivación por oportunidad, pero el ratio de oportunidad a necesidad varía de forma importante entre países (el gráfico está ordenado por este ratio de menor a mayor). Esto también es cierto para los hombres pero se acentúa de forma importante en las mujeres emprendedoras. En proporción, son los hombres quienes mayoritariamente están emprendiendo más orientados por la búsqueda de oportunidades (Amorós *et ál.*, 2006), y como consecuencia son las mujeres quienes proporcionalmente emprenden más por necesidad (Verheul *et ál.*, 2003; Minniti *et ál.*, 2006a). Como el mismo gráfico muestra, los países que mayores porcentajes de oportunidad presentan son aquellos que también tienen un nivel de desarrollo alto. En general son estos países los que dadas sus condiciones de estabilidad y diversidad de mercados laborales que presentan ratios más altos de oportunidad contra necesidad.

3. DATOS Y METODOLOGÍA

3.1. Variables de categorización, actitudes y percepciones de la actividad emprendedora

Como se explicó en la sección 2, la metodología del GEM permite clasificar la actividad emprendedora en

tres categorías: emprendedores nacientes (menos de 3 meses de inicio de actividades), nuevos empresarios (3 a 42 meses) y establecidos (más de 42 meses). Esta clasificación se obtiene a partir de una encuesta a la población adulta. Para el periodo 2005, en Chile se aplicó esta encuesta a una muestra de población adulta de 2000 personas, siendo válidas 1992 (99%). El número de mujeres que respondieron válidamente la encuesta es de 1326 (66.34%). Del total de respuestas válidas (hombres y mujeres), a un total de 1278 (64%) le correspondió responder a las cuatro preguntas relativas a actitudes individuales respecto del emprendimiento que se pueden relacionar con las dimensiones de Gartner (1985). La proporción de mujeres que respondió a estas preguntas fue de 64.1%. Para cada pregunta existen cuatro posibles respuestas: “sí”, “no”, “no sabe” o “rechaza”.

Las preguntas y su relación con las dimensiones de Gartner, entre paréntesis, son las siguientes:

- a) ¿Conoce usted personalmente a alguna persona que haya iniciado un nuevo negocio o empresa en los últimos dos años? (Organización y medio ambiente).
- b) ¿Cree usted que en los próximos seis meses habrá buenas oportunidades para empezar un nuevo negocio o empresa en el lugar donde vive? (Medio ambiente y proceso previo).

- c) ¿Considera que usted posee los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para iniciar un nuevo negocio o empresa? (Proceso previo).
- d) ¿El temor al fracaso le impide iniciar un nuevo negocio? (Individual).

El número de respuestas afirmativas por género y categoría de actividades emprendedoras nos permite tener un análisis exploratorio para comparar si existen diferencias significativas entre los grupos, poniendo especial énfasis en la variable de género. Por el tipo de variables, recurriremos a una serie de pruebas no paramétricas para analizar las diferentes respuestas. Utilizamos una serie de pruebas *U de Mann-Whitney* para contrastar si efectivamente existen diferencias significativas entre hombres y mujeres para cada pregunta. Adicionalmente, utilizamos una serie de pruebas de *chi-cuadrado*, como prueba de bondad de ajuste, para contrastar las respuestas afirmativas por género y tipo de actividad emprendedora. Finalmente contrastamos la independencia entre las cuatro preguntas con una prueba de *Friedman*.

3.2. Entrevistas a expertos

La metodología de GEM incluye el hacer una serie de entrevistas a profundidad y una encuesta estandarizada a un grupo no menor de 30 expertos en tópicos de emprendimiento. La finalidad de esta encuesta es

tener una medición de factores o variables que inciden en la actividad emprendedora del propio país (Reynolds *et ál.*, 2005). De las 82 preguntas que tiene dicha encuesta, hay un apartado de cinco preguntas que hacen referencia directa a cuestiones de género y oportunidad de las mujeres en actividades de emprendimiento. Dichas preguntas son las siguientes:

- a) En mi país hay suficiente disponibilidad de servicios sociales que permiten que las mujeres puedan continuar trabajando, incluso después de haber tenido hijos.
- b) En mi país, iniciar un negocio o empresa es una opción de carrera socialmente aceptable para una mujer.
- c) En mi país, las mujeres son incentivadas a ser empresarias independientes o iniciar un nuevo negocio.
- d) En mi país, los hombres y las mujeres están igualmente expuestos a buenas oportunidades de comenzar un nuevo negocio o empresa.
- e) En mi país, los hombres y las mujeres poseen el mismo nivel de conocimiento y habilidades para comenzar un nuevo negocio o empresa.

El análisis de dichas preguntas nos permite tener elementos adicionales para conocer la situación general del emprendimiento de mujeres y también inferir alguna relación entre los indicadores de la encuesta a la población adulta y la opinión de los expertos, enfatizando la percepción del

medio ambiente de la dinámica emprendedora. En el periodo 2005 recogimos la opinión y encuesta de 33 expertos. Adicionalmente, para aumentar la representatividad de mujeres en la muestra consultamos a un panel de 16 empresarias, utilizando estas mismas preguntas durante los primeros meses de 2006.

Para medir la percepción de cada pregunta se utilizó una escala de Likert de cinco puntos,³ que permite formar una opinión de cada una de las variables. Se analizó el rango de las respuestas para identificar hacia dónde se desplaza el grueso de las mismas. Para ello se grafican los porcentajes de personas que indican desacuerdo (completo + parcial) contra el porcentaje que indican acuerdo (completo + parcial). Asimismo, se descartan las respuestas que no muestran preferencia (es decir, las respuestas “ni acuerdo ni desacuerdo”), recalculándose los porcentajes sobre aquellos que sí marcaron preferencia. Esta metodología tiene el mérito de destacar la varianza de las respuestas.

4. RESULTADOS

4.1. Percepción de la población adulta

En un primer análisis descartamos las respuestas ‘no sabe’ y ‘no res-

ponde’, ya que su tasa de respuesta no presenta una proporción crítica, que es menor al 0.3%. Las cuatro pruebas de *Friedman*, una para cada tipo de actividad emprendedora, contrastando las preguntas, resultaron significativas a un nivel de 0.05, por lo que podemos concluir que al menos las respuestas a cada una de las cuatro preguntas difieren unas de otras, y podría no haber un “efecto” de responder “sí” sistemáticamente a cada una.

La **tabla 1** muestra la proporción de respuestas afirmativas por género, expresado en las filas, y por tipo de actividad emprendedora, representado en las columnas para cada una de las cuatro preguntas. Asimismo se muestran las significaciones de las pruebas U de *Mann-Whitney* y *Chi-cuadrada* para cada tipo de actividad.

Los resultados de las pruebas no paramétricas sobre cada una de las preguntas indican que para los tres tipos de actividad emprendedora no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres, en cuanto a los cuatro factores de percepción. El menor valor en la prueba U de *Mann-Whitney* corresponde al factor del temor al fracaso para iniciar un nuevo negocio en emprendedores nacientes. Si bien no es significativa, nos da indicios de que probablemente las mujeres sí manifesten mayor temor al fracaso en emprendimiento en etapas iniciales, si bien lo destacable es que emprenden al igual que los hombres.

³ Completo desacuerdo, desacuerdo parcial, ni acuerdo ni desacuerdo, acuerdo parcial y completo acuerdo.

Respecto de las personas que manifestaron no tener actividad emprendedora, los resultados nos muestran que sí hay diferencias significativas tanto en hombres y mujeres, como en los porcentajes de respuestas afirmativas. Esto conlleva a tener una primera aproximación a que las mujeres que no están involucradas en actividad emprendedora perciben de forma diferente los factores que están implicados en la dinámica emprendedora, y como una posible consecuencia, esto da indicios de que efectivamente las mujeres analizadas en esta muestra presentan ‘mayores desventajas’ para iniciarse en la actividad emprendedora.

4.2. Análisis de la entrevista a expertos

Como se comentó en el apartado de la metodología, una parte del estudio GEM recoge la opinión de 33 expertos nacionales en tópicos de género y emprendimiento. La **figura 3** muestra los resultados de las preguntas específicas de género. Adicionalmente, se obtuvieron las respuestas de 16 mujeres empresarias, cuyos resultados se muestran en la **figura 4**. Si bien existen algunas diferencias entre ambos grupos, no encontramos que éstas fueran estadísticamente significativas.⁴ La **figura 5** muestra el resultado de todos los entrevistados.

⁴ Prueba Z de Kolmogorov-Smirnov para dos muestras independientes $p > 0,05$.

En el caso de la opinión de los expertos, ésta muestra una marcada visión de desigualdad de género respecto del emprendimiento. Por una parte, se plantea que un tercio de los encuestados ven diferencias en el nivel de conocimiento y habilidades para comenzar un negocio. Se explica también que, en opinión de los expertos, las mujeres no tienen incentivos para iniciar negocios, aún cuando se vea como una opción aceptable socialmente y que se considera la existencia de algunos apoyos de servicios sociales.

En el caso de la opinión de mujeres empresarias, aún cuando existen diferencias desde su perspectiva en cuanto al nivel de conocimiento y habilidades para comenzar un negocio o empresa, perciben menos diferencias que la muestra de expertos. Uno de los aspectos que no presenta diferencias significativas es la percepción de que hombres y mujeres están igualmente expuestos a buenas oportunidades de comenzar un nuevo negocio o empresa; en este caso, ambos grupos coinciden en que hay marcadas diferencias. Las empresarias ven menos favorable la percepción de que iniciar un negocio es socialmente aceptable para una mujer. Por último, las empresarias consideran que existe disponibilidad de servicios sociales, para que la mujer pueda seguir trabajando, considerablemente mejor que la opinión opuesta que tiene el grupo de expertos.

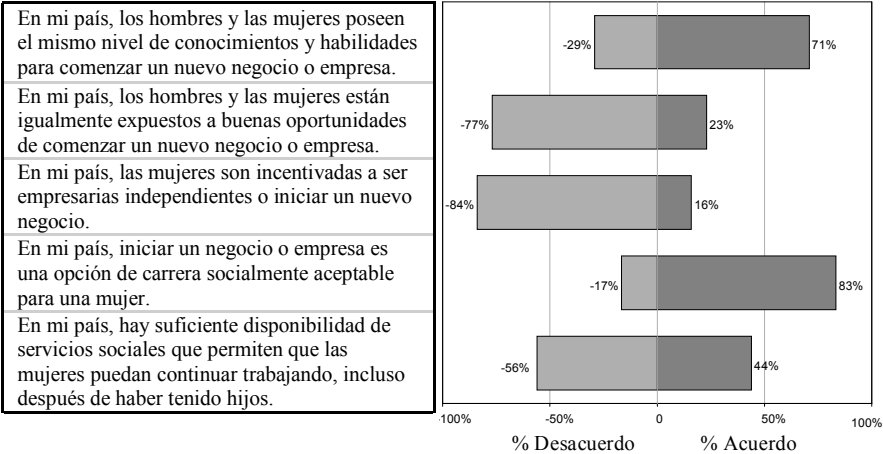
TABLA I. Factores de influencia en la percepción de los emprendedores por género y etapa del emprendimiento
(Porcentaje de respuestas afirmativas y pruebas de significación)

¿Conoce usted personalmente a alguna persona que haya iniciado un nuevo negocio o empresa en los últimos dos años?				
	Sin actividad emprendedora	Emprendedores nacientes	Nuevos empresarios	Actividad emprendedora establecida
Hombres	47.5%	71.7%	83.3%	74.2%
Mujeres	35.5%	65.5%	66.7%	56.8%
<i>Sig. (U de Mann-Whitney)</i>	.000 *	.470	.084	.137
<i>Sig(χ^2)</i>	.000 *	.467	0.83	.134
¿Cree usted que en los próximos seis meses habrá buenas oportunidades para empezar un nuevo negocio o empresa en el lugar donde vive?				
	Sin actividad emprendedora	Emprendedores nacientes	Nuevos empresarios	Actividad emprendedora establecida
Hombres	46.7%	60.9%	73.8%	74.2%
Mujeres	36.0%	60.3%	66.7%	54.1%
<i>Sig. (U de Mann-Whitney)</i>	.003 *	.850	.931	.175
<i>Sig(χ^2)</i>	.003 *	.850	.931	.171
¿Considera que usted posee los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para iniciar un nuevo negocio o empresa?				
	Sin actividad emprendedora	Emprendedores nacientes	Nuevos empresarios	Actividad emprendedora establecida
Hombres	66.1%	91.3%	85.7%	96.8%
Mujeres	55.9%	81.9%	89.7%	86.5%
<i>Sig. (U de Mann-Whitney)</i>	.001 *	.149	.584	.224
<i>Sig(χ^2)</i>	.001 *	.147	.582	.221
¿El temor al fracaso le impide el iniciar un nuevo negocio?				
	Sin actividad emprendedora	Emprendedores nacientes	Nuevos empresarios	Actividad emprendedora establecida
Hombres	31.6%	26.1%	19.0%	22.6%
Mujeres	44.4%	43.1%	15.4%	24.5%
<i>Sig. (U de Mann-Whitney)</i>	.000 *	.063	.629	.718
<i>Sig(χ^2)</i>	.000 *	.062	.627	.716

* Significativa a 0.05.

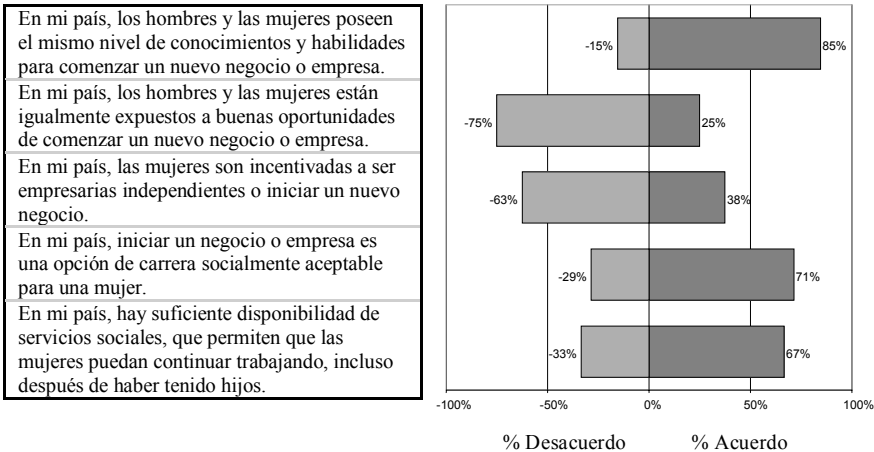
Fuente: GEM Mujeres y Actividad Emprendedora Chile 2005/2006.

FIGURA 3. Opinión de los expertos en tópicos de emprendimiento y género (n=33)



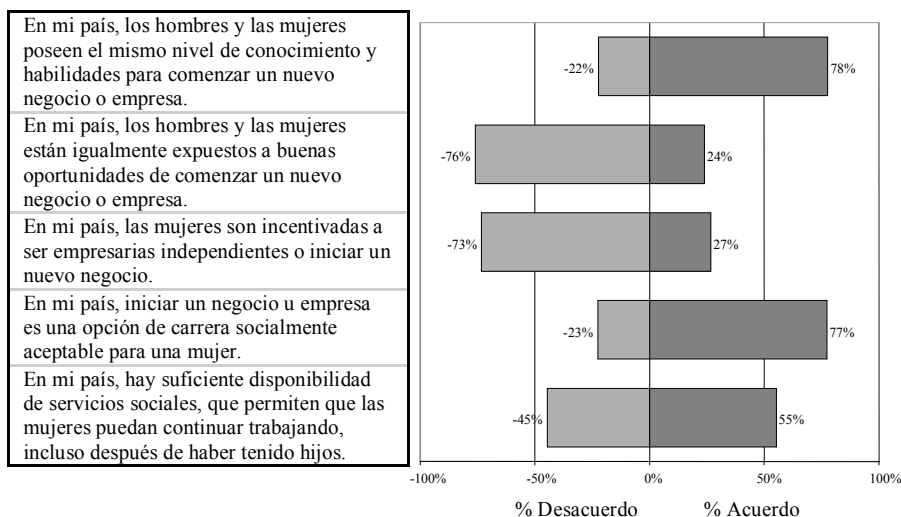
Fuente: GEM Mujeres y Actividad Emrendedora Chile 2005/2006.

FIGURA 4. Opinión de mujeres empresarias en tópicos de emprendimiento y género (n=16)



Fuente: GEM Mujeres y Actividad Emrendedora Chile 2005/2006.

FIGURA 5. Opinión de entrevistados en tópicos de emprendimiento y género (n=49)



Fuente: GEM Mujeres y Actividad Emprendedora Chile 2005/2006.

Al unir ambos gráficos podemos observar que culturalmente existe una percepción de que las oportunidades y los incentivos son desfavorables para que las mujeres inicien negocios. Aún cuando exista una visión más favorable respecto de la preparación en habilidades y conocimientos de ambos grupos y una percepción favorable socialmente a que las mujeres puedan emprender.

Entonces se puede concluir que aún cuando es socialmente aceptado que las mujeres inicien nuevos negocios, están más alejadas de las oportunidades y no existen los in-

centivos suficientes en nuestro país para iniciarlos.

El último estudio del CEEM (2006b) refleja que el 61% de las emprendedoras había trabajado dependiente anteriormente, y que la oportunidad es la más representativa de las razones para iniciar un nuevo negocio. Es así como la pregunta “en mi país, los hombres y las mujeres están igualmente expuestos a buenas oportunidades de comenzar un nuevo negocio o empresa” se torna como fundamental en el caso de las mujeres. De seguir con esa percepción y diferencia de género, se verá afectada la generación de nuevas empresas.

5. CONCLUSIONES

Sin duda el avance cualitativo y cuantitativo de las mujeres en la actividad emprendedora alrededor del mundo representa un interesante factor a considerar dentro del desarrollo económico y el progreso social. Evidentemente, Chile no es la excepción y vemos con beneplácito cómo la mujer toma un rol cada vez más importante en la generación de nuevas empresas. Sin embargo, aún falta camino por recorrer, sobre todo si se comparan los indicadores de Chile con algunas economías más avanzadas.

En Chile la actividad emprendedora de las mujeres es diversa y abarca casi todos los sectores de la actividad económica; sin embargo, las diferencias de género aún son importantes, sobre todo cuando medimos la motivación para emprender. En proporción son los hombres quienes mayoritariamente están emprendiendo, más orientados por la búsqueda de oportunidades, y, como consecuencia, son las mujeres quienes proporcionalmente emprenden más por necesidad. Adicionalmente, encontramos que las mujeres emprenden en sectores de actividad económica orientada a consumidores (comercialización), que si bien muchas son genuinamente oportunidades, en muchos casos no son actividades de gran valor agregado. De hecho, un indicador del estudio GEM de Mujeres en Chile (Amorós &

Pizarro, 2006) muestra que sólo el 13% de las mujeres emprendedoras cree que su empresa o negocio será de alto impacto o alto crecimiento en 5 años.

Otros resultados del informe nos muestran que el perfil general de las mujeres emprendedoras en Chile presenta una mayor edad comparado con otros países del entorno GEM. También las mujeres emprendedoras manifiestan tener una estabilidad laboral, ya sea dada por el propio emprendimiento o bien por un trabajo paralelo. En su mayoría tienen estudios de educación superior y son casadas o viven en pareja. Como reflexión, sin que esto represente un hecho categórico, el emprendimiento de mujeres pudiera estar relacionado con la propia estabilidad familiar. Infortunadamente en el país, tal como lo indican las conclusiones de las entrevistas con expertos y mujeres empresarias, se percibe que las mujeres no son incentivadas a ser empresarias independientes o iniciar un nuevo negocio. Se piensa generalmente que una empresa dirigida por una mujer es una actividad suplementaria, es decir, una 'extensión de la familia'. Sin embargo, es muy loable que las mujeres, adicionalmente al rol tradicional familiar que les ha imputado la sociedad, estén desarrollando con mucha capacidad actividades emprendedoras. Por esto es muy importante ver el fenómeno del emprendimiento en mujeres como un buen indicador de desarrollo social.

Finalmente, enfatizar que el rol de las mujeres en nuestra sociedad es cada vez más trascendente, pero que presenta particularidades que deben ser abordadas como tales. Este trabajo, si bien es exploratorio, ayuda a comprender y enfatizar el rol de la mujer emprendedora y mostrar datos que sean de utilidad tanto para las personas que estudian el emprendimiento en su conjunto, así como un punto de reflexión importante para las instituciones públicas, educativas o sociales, quienes pueden incidir a través de políticas, programas o iniciativas que fomenten y soporten la actividad emprendedora de las mujeres. Seguramente futuras investigaciones nos podrán dar una mejor perspectiva y aportar más y mejores datos para poder hacer conclusiones e inferencias sobre el complejo fenómeno del emprendimiento. Creemos que esfuerzos como este trabajo, bajo los parámetros y rigurosidad del GEM, son de gran ayuda para situar mejor a las mujeres en el contexto del emprendimiento y, consecuentemente, en el contexto del desarrollo económico y social del país.

Cabe destacar que esto abre una perspectiva para poder analizar con mayor profundidad temas como capital de riesgo para mujeres que quieran emprender (Orser, *et ál.*, 2006); adicionalmente, sugerir políticas públicas relativas a financiamiento. Para el desarrollo de un país es necesario no sólo tener nuevos emprendimientos sino que, además, estos debieran

ser de mayor impacto en lo relativo a contratación de personas. En la medida que las empresas crecen y se aumenta la contratación, la probabilidad de que las empresas trasciendan en el tiempo ayudará a incentivar que otras empresas puedan aparecer, para el beneficio del país.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen al consorcio Global Entrepreneurship Monitor (GEM), a los investigadores y auspiciadores que hacen posible este proyecto de investigación. Asimismo agradecen la colaboración de Mujeres Empresarias (Chile), organización que junto a la Universidad del Desarrollo formó el Centro de Estudios Empresariales de la Mujer.

BIBLIOGRAFÍA

- Alsos, G., & E. Ljunggren. (1998). "Does the business start-up process differ by gender? A longitudinal study of nascent entrepreneurs". *Frontiers of Entrepreneurship*, Babson College.
- ACS Z.J., P. Arenius, M. Hay, & M. Minniti. (2005). *Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report 2004*. Babson Collage y London Business School. Babson Park, MA. y Londres, UK.
- Amorós, J.E., P. Cortés, G. Echecopar & T. Flores. (2006). *Global Entrepreneurship Monitor, Re-*

- porte Nacional Chile 2005. Universidad Adolfo Ibáñez y Universidad del Desarrollo: Santiago, Chile.
- Amorós, J.E. & O. Pizarro. (2006). *Global Entrepreneurship Monitor, Reporte Mujeres y actividad Emprendedora, Chile, 2005/2006*. Universidad del Desarrollo: Santiago, Chile.
- Coleman, S. (1998). Access to capital: A comparison of men and women-owned small business. *Frontiers of Entrepreneurship*, Babson College.
- CEEM. (2006a). *Características y perfil de la mujer chilena en el mundo de los negocios: ejecutivas y empresarias*. Informe 1. Universidad del Desarrollo: Santiago, Chile.
- CEEM. (2006b). *Estudio comparativo de calidad de vida: hombres y mujeres ejecutivos en el mercado laboral*. Informe 2. Universidad del Desarrollo: Santiago, Chile.
- De Bruin, A, C. Brush, & F. Welter. (2006). Introduction to the Special Issue: Towards Building Cumulative Knowledge on Women's Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30 (5), 585-593.
- Fay, M., & L. Williams. (1993). Gender Bias and the Availability of Business Loans. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 363-376.
- Gartner, W. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Gatewood, E. J., K.G. Shaver, & W.B. Gartner. (1995). A Longitudinal Study on Cognitive Factors Influencing Start-up Behaviors and Success at Venture Creation. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 371-391.
- Greene, P., C. Brush, M. Hart, & P. Shapiro. (1999). Exploration of the Venture Capital Industry: Is Gender an Issue? *Frontiers of Entrepreneurship*, Babson College.
- Heller, L. (2004). "Nuevas voces del liderazgo": dilemas y estrategias de las mujeres que trabajan. Nuevo hacer, Grupo Editor Latinoamericano: Buenos Aires.
- Kanter, R. (1994). "Forward" a Nancy Nichols (ed.), *Reach for the Top: Women and the Changing Facts of Work Life*, Harvard Business School Press. Cambridge MA.
- Minniti, M., P. Arenius & N. Langowitz. (2005). *Global Entrepreneurship Monitor, 2004. Report on Women and Entrepreneurship*. Babson College y London Business School: Babson Park, MA. y Londres, UK.
- Minniti, M., I. E. Allen & N. Langowitz. (2006a) *Global Entrepreneurship Monitor, 2005. Report on Women and Entrepreneurship*. Babson College y London Business School: Babson Park, MA. y Londres, UK.
- Minniti, M., W.D. Bygrave & E. Autio. (2006b) *Global Entrepre-*

- neurship Monitor, Executive Report 2005. Babson College y London Business School. Babson Park, MA. y Londres, UK.
- Minniti, M., & C. Nardone. (en prensa). Being in Someone Else's Shoes: Gender and Nascent Entrepreneurship. *Small Business Economics Journal*.
- Orser, B. J., A. L. Riding, & K. Manley (2006). Women Entrepreneurs and Financial Capital. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30 (5), 643-665.
- Rosa, P., & D. Hamilton. (1994). Gender and ownership in U.K. small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (3), 11-27.
- Reskin, B. & H. Hartman. (1985): *Women's work, men's work: Sex segregation on the job*. National Academy Press. Washington D.C.
- Reynolds, P., N. Bosma & E. Autio. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003. *Small Business Economics*, 24 (3), 205-231.
- Sexton, E. A. & P. B. Robinson. (1989). The Economic and Demographic Determinants of Self-Employment. *Frontiers of Entrepreneurship*, Babson College.
- Tiffins, S. (2004). *Entrepreneurship in Latin America: Perspectives on Education and Innovation*. Praeger Publishers. Westport CT.
- Valencia, M. (2005) *The female-entrepreneurship field: 1990-2004*. Paper presentado en IV Iberoamerican Academy of Management, Lisboa. Diciembre 8-10, 2005.
- Verheul, I., L. Uhlaner & R. Thurik. (2003) *Business Accomplishments, Gender and Entrepreneurial Self-Image*. SACELES-paper N200312. The Netherlands.
- Watson, J. (2002). Comparing the Performance of Male and Female Controlled Businesses: Relating Outputs to Inputs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 91-100. &

ANEXO

ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN PAÍSES GEM POR GÉNERO 2005

País	Actividad emprendedora en etapas iniciales		Empresarios establecidos		Total actividad emprendedora	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Alemania	6,92%	3,82%	5,99%	2,35%	12,91%	6,17%
Argentina	11,62%	7,39%	8,38%	1,58%	20,00%	8,97%
Australia	14,17%	7,55%	12,08%	7,09%	26,25%	14,64%
Austria	6,90%	3,66%	5,10%	2,58%	12,00%	6,24%
Bélgica	5,43%	2,42%	7,23%	4,03%	12,66%	6,45%
Brasil	11,82%	10,83%	13,33%	7,00%	25,15%	17,83%
Canadá	13,11%	5,56%	9,72%	5,09%	22,83%	10,65%
Chile	14,15%	8,21%	4,82%	2,76%	18,97%	10,97%
China	15,73%	11,60%	16,06%	10,27%	31,79%	21,87%
Croacia	9,78%	2,58%	4,74%	2,61%	14,52%	5,19%
Dinamarca	6,40%	3,09%	6,56%	2,12%	12,96%	5,21%
Eslovenia	5,79%	2,92%	8,74%	3,78%	14,53%	6,70%
España	7,17%	4,15%	8,75%	6,68%	15,92%	10,83%
Estados Unidos	15,24%	9,65%	6,01%	3,35%	21,25%	13,00%
Finlandia	5,52%	4,41%	12,43%	4,73%	17,95%	9,14%
Francia	7,40%	3,33%	2,76%	1,79%	10,16%	5,12%
Grecia	9,68%	3,37%	11,36%	9,63%	21,04%	13,00%
Holanda	6,58%	2,11%	7,35%	3,94%	13,93%	6,05%
Hungría	1,39%	2,39%	2,08%	1,95%	3,47%	4,34%
Irlanda	14,21%	5,48%	12,26%	3,88%	26,47%	9,36%
Islandia	14,82%	6,40%	9,05%	5,48%	23,87%	11,88%
Italia	6,17%	3,70%	9,17%	3,64%	15,34%	7,34%
Jamaica	18,37%	15,69%	9,57%	9,49%	27,94%	25,18%
Japón	3,20%	1,20%	7,67%	3,11%	10,87%	4,31%
Letonia	8,47%	5,02%	6,57%	3,60%	15,04%	8,62%
México	7,38%	4,55%	3,11%	0,77%	10,49%	5,32%
Noruega	13,91%	4,47%	10,10%	4,38%	24,01%	8,85%
Nueva Zelanda	21,65%	13,75%	13,83%	8,03%	35,48%	21,78%
Reino Unido	8,67%	3,74%	8,06%	2,08%	16,73%	5,82%
Singapur	9,56%	5,04%	7,49%	2,15%	17,05%	7,19%
Sudáfrica	5,88%	4,49%	1,63%	1,00%	7,51%	5,49%
Suecia	5,08%	2,99%	8,68%	3,91%	13,76%	6,90%
Suiza	7,28%	4,89%	11,86%	7,59%	19,14%	12,48%
Tailandia	22,20%	19,33%	15,09%	13,15%	37,29%	32,48%
Venezuela	26,13%	23,86%	10,93%	6,25%	37,06%	30,11%
GEM	10,51%	6,39%	8,53%	4,62%	19,04%	11,01%

Estructuras de organización y competencias de los órganos de fiscalización en países desarrollados y su comparación con el caso de México

Luis Arturo Rivas Tovar*
Blanca Leticia Ocampo García De Alba**

Recibido: septiembre de 2006 - Aprobado: octubre de 2006

RESUMEN

El tema principal del artículo es proporcionar un panorama general de los modelos de fiscalización que existen en el mundo y en especial cómo opera la fiscalización y rendición de cuentas en México.

Durante su desarrollo, se aborda el tema de la gran crisis de legitimidad en la que se encuentran inmersos la mayoría de los países del mundo, y en particular los que se encuentran en vías de desarrollo. Lo anterior, producto de la no utilización de mecanismos apropiados de control para que la población confíe en la transparencia del uso y destino de los recursos públicos.

Posteriormente, se estudian los modelos que en el mundo son reconocidos como las formas de operar la revisión o fiscalización de la gestión pública de los gobiernos centrales y regionales o locales, siendo estos el europeo y el estadounidense.

En este sentido, y en referencia al modelo europeo, se analiza la forma de operación de los órganos de fiscalización de países como Italia, Francia y España, así como al Tribunal de Cuentas Europeo.

* Doctor en Ciencias Administrativas por el IPN de México, y doctor © en Estudios Europeos en el Instituto de Estudios Europeos. Instituto Universitario Ortega y Gasset, España. Catedrático de ESCA- STO del IPN México y profesor visitante de la Universidad Politécnica de Madrid. Investigador Nacional Nivel 1. E-mail: larivas@gio.etsit.upm.es, larivast@ipn.mx, larivas33@hotmail.com.

** Maestría en Ciencias con especialidad en administración pública en el Instituto Politécnico Nacional; contralora interna en el Senado de la República del H. Congreso de la Unión. Línea de investigación: administración pública. Correo: contraloría.ci@senado.gob.mx.

Respecto de los modelos americanos, se tratan los casos de Estados Unidos, Chile, México y adicionalmente el de Nueva Zelanda. En el caso de México se analiza, de forma detallada, cómo se encuentra operando en la actualidad el proceso de fiscalización y rendición de cuentas a nivel federal y estatal, su marco normativo y su esquema funcional, así como un análisis de sus avances.

Palabras clave: Fiscalización, contraloría, estructuras de organización competencias.

ABSTRACT

The main subject of the article is to provide a general panorama of the control models that exist in the world and special how it operates the control and surrender of accounts in Mexico.

During its development, the subject of the great crisis of legitimacy in which they are immersed most of the countries of the world and, in individual is approached those that are developing. The previous thing, product of the nonuse of appropriate mechanisms of control so that the population I trusted the transparency of the use and destiny of the resources public.

Later, the models study that in the world are recognized as the forms to operate the revision or control of the public management of the central and regional or local governments, being these European and the American.

In this sense, and reference to the European model, the form of operation of the organs of control of countries like Italy, France and Spain is analyzed, as well as to the European National Audit Office.

With respect to the American, the cases the United States of North America, New Zealand are, Chile and Mexico. Of this one last one, it is analyzed, of detailed form, how one is operating at the present time the process of control and surrender of accounts at federal and state level, his normative frame and its functional scheme, as well as an analysis of his advances.

Key Words: Overseeing, finance office, competences, organization structures.

1. INTRODUCCIÓN

El estudio de las organizaciones en contraloría ha estado dominado por el análisis de la legislación y su influencia en la auditoría (Dittenhoffer, 1988), por la influencia del clientelismo político y sus relaciones con la ciudadanía (Escobar, 2002). Así mismo, no son escasos los diagnósticos organizativos de órganos federales de

control (Espinoza, 1998) (Laufraie, 2000), así como las reflexiones sobre la efectividad del control (Sánchez-Naranjo-Peña, 2004).

Con diversos énfasis, estos trabajos son concluyentes sobre que la efectividad del control depende en gran medida de las interrelaciones institucionales entre las contraloría de los diversos niveles de gobierno.

La globalización y la integración de las economías ha condicionado que en los últimos años las demandas por fortalecer al Estado se manifiesten conjuntamente con la necesidad de dar respuestas de su actuación no sólo para sus ciudadanos sino para una creciente y muchas veces difusa comunidad internacional, que ha obligado a fortalecer el papel de los órganos responsables de la fiscalización y la rendición de cuentas como una fuerza legitimadora (Villoria, M. 1997, p. 82).

La crisis del Estado, en particular los países en vías de desarrollo, como es el caso de México, se acentúa cada vez más al ir perdiendo su legitimidad respecto de la sociedad a la cual debe servir. La legitimidad es una condición indispensable en todo Estado moderno, base legal sobre la cual se han de implementar los programas para el desarrollo que reclama la cada vez más crítica y demandante sociedad, quien otorga la legitimidad a aquel a través de la evaluación de los resultados alcanzados y la rendición de cuentas (Moctezuma, B., Roemer, A., 1999, p. 23).

En México, la fiscalización y rendición de cuentas ocupa un lugar preponderante en las agendas políticas; sin embargo, esta importancia muchas veces como se describirá en este trabajo no ha correspondido con una verdadera autonomía e independencia y poder de los órganos de contraloría y la estructura fiscalizadora tradicionalmente subordinada al poder ejecutivo.

En este trabajo de investigación serán revisadas las características de algunos órganos de fiscalización en Europa, de América y el caso de Nueva Zelanda, describiendo las características del sistema de fiscalización en México para establecer las brechas necesarias que conduzcan a un fortalecimiento de la función.

1. 2. Método de investigación

Este trabajo es de tipo descriptivo y está basado en una investigación documental de los sistemas de fiscalización más avanzados del mundo y en la observación participante de uno de los autores en el caso de las contralorías en México.

Las variables a estudiar son dos: forma de organización y competencias fundamentales.

2. CONCEPTOS BÁSICOS

La fiscalización es el proceso mediante el cual se lleva a cabo la revisión, inspección y evaluación exhaustiva de la gestión pública. Esta actividad es vital para comprobar si las entidades públicas o privadas que reciben recursos públicos los administran manejan y asignan conforme a lo establecido en las leyes, planes y programas vigentes. La fiscalización se realiza de manera sistemática con

enfoques diversos y su unidad básica de acción es la auditoría o revisión.

El criterio de selección privilegia los aspectos financieros y el impacto social, y su planeación se realiza de forma programada. Se elabora el plan de trabajo sustentado en los criterios referidos y abarca la mayor parte de las unidades administrativas de la administración pública.

La consecuencia de la fiscalización, dicho de una manera sumamente resumida, puede ser de tres tipos: una con honestación de la gestión apegada a la ley, un reporte preventivo de adecuación a las prácticas, o bien el fincamiento de responsabilidades administrativas o resarcitorias a aquellos servidores públicos que no tuvieron cuidado en el manejo de los recursos, o bien que actuaron con despego ético.

3. MODELOS DE FISCALIZACIÓN EN EL MUNDO

Actualmente, en todo el mundo se reconoce la importancia de la auditoría gubernamental. Este avance va acompañado de una conciencia cada vez mayor acerca del significativo papel que desempeñan las entidades fiscalizadoras. Si partimos que la fiscalización es el proceso mediante el cual se lleva a cabo la revisión, inspección y evaluación exhaustiva de la gestión pública, entonces esta actividad es de vital importancia para

comprobar si las entidades públicas o privadas que reciben recursos públicos los administran, manejan y asignan conforme a lo establecido en las leyes, planes y programas vigentes.

De acuerdo con el Diagnóstico General de Transparencia, Fiscalización y Rendición de Cuentas, de la Primera Convención Nacional Hacendaria (2004), en el mundo son reconocidos dos modelos o formas de operar la revisión o fiscalización de la gestión pública de los gobiernos centrales y regionales o locales, siendo estos el europeo y el estadounidense.

3.1. Modelo europeo

El modelo europeo se basa en tribunales o cortes de cuentas que actúan de manera colegiada, con magistrados inamovibles, son a la vez órganos que dependen en su mayoría del parlamento.

En la Unión Europea existe el Tribunal de Cuentas, como órgano de control externo de las finanzas europeas, es el representante de los contribuyentes, encargado de comprobar que la Unión Europea invierte su dinero siguiendo las normas presupuestarias y para los objetivos a los que está destinado.

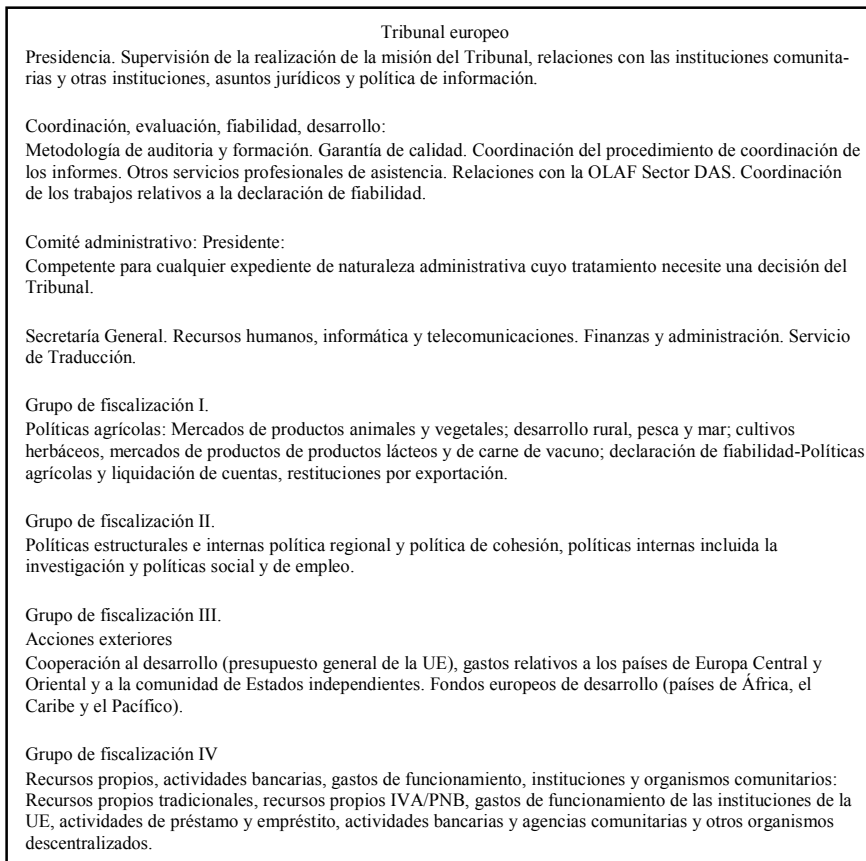
Algunos ven al Tribunal como la “conciencia financiera” de la Unión, otros como el “guardián” de su dinero. En cualquier caso, es el garante de que se respetarán ciertos principios morales administrativos y contables.

El Tribunal lleva a cabo fiscalizaciones sobre el terreno, donde es necesario: en las dependencias de las instituciones europeas, en los Estados miembros y fuera de ellos.

Clemente, G. (2005)¹ sostiene que la tarea del Tribunal y sus auditores es

comprobar que los ingresos y gastos cumplen la normativa legal y se ajustan a los principios presupuestarios y contables de la comunidad. Al mismo tiempo, el Tribunal también se ocupa de garantizar que el dinero de la Comunidad se utiliza de forma correcta. Su organización es la siguiente:

GRÁFICO 1. La organización del Tribunal Europeo



Fuente: Unión Europea (http://eca.eu.int/eca/organisation/eca_organisation_organigramme_es.htm#top). Consulta realizada el 31-1-2006.

¹ Actualmente se desempeña como presidente del Comité de Administración del Tribunal de Cuentas Europeo.

3.2. Competencias

Este Tribunal no dispone de funciones jurisdiccionales, por lo que sus informes y dictámenes carecen de poder sancionador directo; sin embargo, esto no es obstáculo para que los trabajos del Tribunal ejerzan un impacto en la gestión.

La misión originaria del Tribunal, según el tratado constitutivo de 1975, preveía tanto el examen de la legalidad y regularidad de los ingresos y los gastos, como la auditoría de la buena gestión financiera. La primera actividad se refiere a la conformidad con las normas relativas de los actos de liquidación y entrega de los ingresos y de los actos de compromiso y pago de los gastos. En cuanto a la segunda actividad, tiene por objeto determinar si se han alcanzado los objetivos de gestión y, en su caso, en qué medida y a qué precio.

La misión del Tribunal se vio ampliada en el año de 1993 con la introducción en el Tratado de Maastricht de una declaración de fiabilidad de las cuentas (DAS, según la siglas francesas) y de la legalidad y regularidad de las operaciones subyacentes. Este fenómeno fue nuevo en el panorama comunitario (y en la experiencia fiscalizadora de los Estados miembros). Esta declaración responde a las mismas exigencias del sector privado, es decir, que los registros contables correspondan a la totalidad de las operaciones y que reflejen fiel-

mente las vicisitudes financieras de la organización.

La responsabilidad fundamental para prevenir, detectar e investigar irregularidades recae en los responsables de la gestión y ejecución de los programas comunitarios. Cuando el Tribunal identifica errores, irregularidades y casos potenciales de fraude, los hace públicos ante las administraciones competentes y otros organismos para que tomen medidas. También señala las debilidades en sistemas y procedimientos que pueden ser la causa de determinados problemas.

Los informes del Tribunal son una rica fuente de información en cuanto a la gestión de las finanzas de la Unión y un elemento de presión sobre las instituciones y los responsables administrativos para gestionarlas correctamente. Las observaciones del Tribunal sobre la gestión de las finanzas de la Comunidad se publican en su Informe Anual junto con las respuestas de las instituciones concernidas. El Informe Anual señala aquellas áreas en las que la mejora es posible y deseable. El informe es examinado por el Parlamento Europeo previa recomendación del Consejo, cuando estudia la posibilidad de conceder a la Comisión la aprobación de la gestión del presupuesto.

Esta no es la única ocasión en que el Tribunal puede exponer sus opiniones. En cualquier momento puede elaborar informes especiales sobre

aspectos específicos de la gestión del presupuesto. Al igual que el Informe Anual, estos informes se publican en el Diario Oficial. Si las instituciones, por su parte, consideran que necesitan orientación en ciertos aspectos de la gestión de los fondos, pueden solicitar un dictamen al Tribunal.

El Tribunal también facilita al Parlamento Europeo y al Consejo una declaración de fiabilidad, que garantiza la exactitud de las cuentas y la regularidad y legalidad de las operaciones correspondientes. La declaración de fiabilidad es la declaración formal para los contribuyentes de que su dinero ha sido invertido donde se había previsto y para los objetivos que se pretendían.

3.3. Modelo italiano

A nivel de países y en el caso de Italia, Staderini, F. (2005)² nos menciona que la Corte de Cuentas italiana (o Tribunal de Cuentas) es un órgano que goza de independencia respecto del gobierno y los demás poderes del Estado según su Constitución. Tiene carácter de magistratura y desarrolla funciones jurisdiccionales y de control.

El Tribunal se divide en tres cámaras, una responsable de la función de auditoría y dos con funciones juris-

diccionales. El presidente es nombrado por el Ejecutivo Federal y una vez efectuado dicho nombramiento no puede ser revocado de su cargo y sólo lo puede hacer por renuncia propia o mediante dimisión voluntaria.

Las funciones de control del Tribunal se agrupan en tres diferentes tipologías:

- a) El control preventivo;
- b) El control de gestión; y
- c) El control financiero.

Respecto al control preventivo, hasta antes de 1994 se venía ejerciendo en todas las esferas y acciones de la administración estatal, aún en aquellas de escasa relevancia. A raíz de la reforma de 1994, queda concentrado ese control solamente en las actividades de mayor importancia, que representen el presupuesto de toda una serie sucesiva de actos y gestiones del Estado.

Por su parte, el control de gestión tienen por objeto el control del total de las gestiones del gobierno y, por tanto, es un parámetro de control no sólo limitado a las normas jurídicas, sino diseñado para abarcar criterios generales de buena administración, derivados de las disciplinas económicas, financieras y hacendarias. En este sentido, este tipo de control puede contribuir con la creación de un sistema de indicadores de desempeño.

El control sobre la gestión es catalogado sobre la base de varios pará-

² Desde agosto de 2000, el sr. Staderini ocupa la presidencia del Tribunal de Cuentas en Italia.

metros como: la importancia financiera de la gestión desarrollada, la existencia de sustanciales riesgos de irregularidad, el éxito de controles anteriores y las solicitudes que llegan de la Corte por parte del Parlamento.

Por último, y en referencia al control financiero, el Tribunal de Cuentas no participa en la integración del presupuesto, tarea que es competencia del gobierno; sin embargo, sí se involucra en la aprobación presupuestaria posterior que efectúa el Parlamento. En este sentido es muy importante mencionar las actividades consultivas que desarrolla el Tribunal, a través de audiencias realizadas ante las Comisiones de Presupuesto. En esta actividad consultiva, el Tribunal no expresa evaluaciones u opiniones acerca de las políticas públicas elegidas sobre las bases de las medidas hacendarias propuestas, solamente manifiesta juicios técnicos sobre la coherencia de las mismas, con la salvaguarda del marco normativo y programático.

Al lado de las funciones de control, el Tribunal de Cuentas ejerce funciones jurisdiccionales, en materia de contabilidad pública y otros ramos especificados por la ley. Pertenecen a la jurisdicción del Tribunal de Cuentas los juicios de responsabilidad administrativa en donde se hace referencia a la responsabilidad en materia de contenido patrimonial de los administradores y dependientes públicos por lo daños causados a la

administración pública en el ejercicio de sus atribuciones.

El alcance de responsabilidad administrativa está encaminado a prevenir los comportamientos ilícitos (con la amenaza de sanción) y reprimirlos donde se hayan verificado y condenando a los responsables, para resarcir el daño provocado.

3.4. Modelo francés

En Francia, la operación es similar al caso italiano, el Tribunal ejerce funciones jurisdiccionales. Sus miembros gozan de garantías efectivas de independencia, lo cual les permite asegurar su libre funcionamiento.

En Francia, la existencia de un cuerpo de control de las finanzas reales se remonta a 1318 (artículo IV de la resolución de Pontoise decretada por Felipe V). Es necesario, no obstante, esperar el principio del siglo XIX, siglo en el que el control de las cuentas públicas fue unificado por Napoleón I, quien creó al Tribunal de Cuentas el 16 de septiembre de 1807.

3.4.1. Misión

El Estado tiene la obligación de fiscalizar las siguientes dependencias:

- Las agencias públicas nacionales;
- Las empresas públicas (desde 1976);

- Los organismos de seguridad social (desde 1950).

Adicionalmente se le conceden facultades sobre:

1. Los organismos de derecho privado cuya mayoría con las voces o del capital se tiene por organismos sujetos obligatoriamente al control del Tribunal o en los cuales estos organismos tienen un poder preponderante de decisión o gestión.
2. Los organismos de derecho privado (las asociaciones, en particular) beneficiarios de ayudas financieras de origen público.
3. Los organismos de interés general que recurren a la generosidad pública (desde 1991).
4. Los organismos que se benefician de ayudas financieras de la Unión Europea (artículo 45 de la Ley No. 96-314 de 12 de abril de 1996).
5. Los organismos habilitados para recibir tasas parafiscales, imposiciones de toda clase, de las cotizaciones legalmente obligatorias (artículo 11 de la Ley de 12 de abril de 2000).

Sobre esta base, el Tribunal tiene un amplio espectro competencial: cuya gestión se fundamenta en los artículos L. 111-1 y L. 111-3 del Código de los Órganos Jurisdiccionales Financieros, los cuales precisan que: *“el Tribunal de Cuentas juzga las cuentas de los contables públicos y comprueba la*

regularidad de los ingresos y gastos descritos en las contabilidades públicas”.

El Tribunal pues está encargado de comprobar si los ingresos se recuperaron y si los gastos se pagaron de acuerdo con las normas contables vigentes. Analiza las cuentas y los justificantes presentados y examina el equilibrio de las cuentas. Evalúa si las cuentas son regulares o existen desviaciones. La responsabilidad del contable es pues a la vez personal e institucional.

El Tribunal no solo juzga la contabilidad pública sino también las cuentas de toda persona que interviene irregularmente en el manejo de los caudales públicos: el contable privado se encuentra entonces sujeto a las mismas obligaciones y a las mismas responsabilidades que un contable público.

3.4.2. El control de la gestión

El Tribunal no juzga a los ejecutivos, sino comprueba el buen empleo de los fondos públicos (según el artículo L. 111-3 del Código de los Órganos Jurisdiccionales Financieros, *“se garantiza del buen empleo de los créditos, fondos y valores administrados por los servicios del Estado”*), o con motivo del juicio de las cuentas de los contables del Estado y el establecimiento públicas, o

directamente examinando la gestión de los ordenadores.

En 1976, el Tribunal recibió las funciones antes atribuidas a la Comisión de comprobación de las cuentas de las empresas públicas, que efectuaba desde 1948 el control de las empresas públicas y era entonces un organismo asociado al Tribunal. El Tribunal expresa su dictamen sobre la regularidad y la certidumbre de sus cuentas y propone, si fuere necesario, mejoras. Emite también dictamen sobre la calidad de la gestión de estas empresas.

Desde 1950, el Tribunal de Cuentas es competente para controlar a los organismos de seguridad social. Casi todos estos organismos son personas jurídicas de derecho privado, pero cuyos recursos son cotizaciones de carácter obligatorio. A nivel local, las cuentas de las cajas primarias se comprueban regularmente bajo la vigilancia del Tribunal por los Comités departamentales de examen de las cuentas (CODEC).

Por último, la ayuda del Estado a un organismo privado puede consistir en una subvención o en una tasa para-fiscal. El Tribunal es competente para comprobar el empleo de estas ayudas públicas, y, desde 1991, se extiende esta competencia a los organismos que recurren a la generosidad pública. El Tribunal lleva una valoración sobre la conformidad de los gastos adoptados por estos organismos a los

objetivos perseguidos por la llamada a la generosidad pública.

En caso de irregularidades manifiestas en la gestión del funcionario de uno de estos organismos o servicios del Estado, el Tribunal puede presentar al Tribunal disciplina presupuestaria y financiera (CDBF).

La colaboración entre el Tribunal y el Parlamento se ejerce de varias maneras:

El primer presidente del Tribunal puede, en primer lugar, comunicar a las comisiones de finanzas de las dos asambleas y a las comisiones de investigación parlamentarias las comprobaciones y observaciones hechas por el Tribunal. Desde 2001, debe comunicar a las primeras sus comunicaciones a los ministros, después de un plazo de tres meses.

Las comisiones parlamentarias, comisiones de las finanzas o de investigación, pueden pedir al Tribunal proceder a investigaciones particulares sobre la gestión de los servicios u organismos que controla.

El informe público anual, así como los informes públicos particulares consagrados a un único tema y publicados desde 1991, se depositan más cada año al Parlamento y se entregan al presidente de la República.

Desde 1832, este informe se comunica a las asambleas. Desde enton-

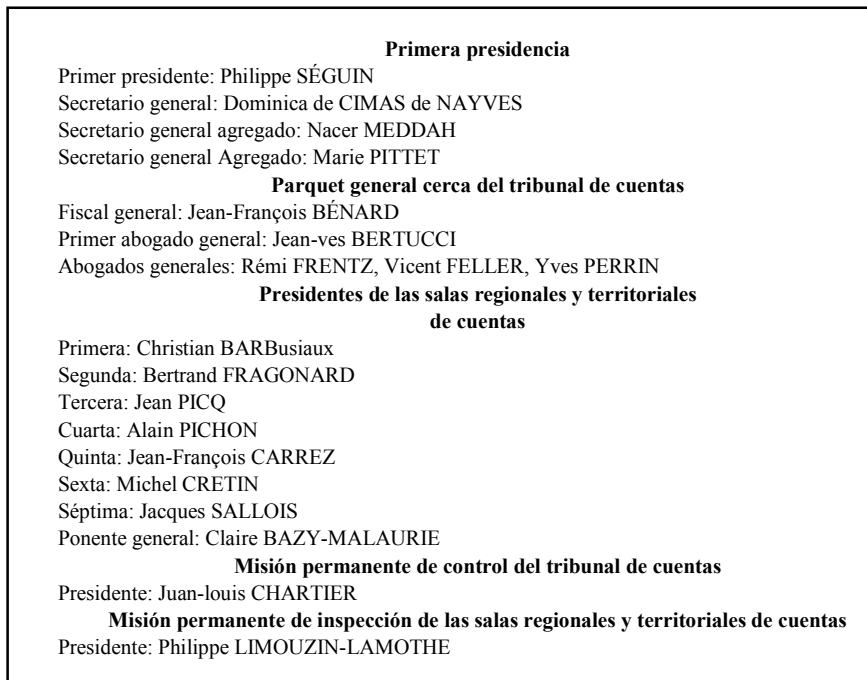
ces se volvió público y depositado por el primer presidente sobre la oficina de las dos asambleas.

Por otra parte, el Tribunal redacta, cada año, para el Parlamento, dos informes: A) un informe sobre la ejecución de las leyes de finanzas del año anterior.³ Su presentación en adelante se disocia del acto más formal, casi jurisdiccional, vuelto por el Tribunal, la declaración general de conformidad entre la cuenta general de la administración de Hacienda y

las cuentas de los contables principales del tesoro. B) Un informe sobre el conjunto de los organismos de seguridad social sujetos a su control. Desde la reforma constitucional del 22 de febrero de 1996, este informe tiene un fundamento constitucional: es definido por la Ley orgánica No. 96-646 de 22 de julio de 1996 (artículo L.O. 132-3 del Código de los Órganos Jurisdiccionales Financieros).

En la gráfico 2 se presenta la organización del Tribunal francés.

GRÁFICO 2. La organización del Tribunal de Cuentas Francia



Nota: nombramientos a enero de 2006.

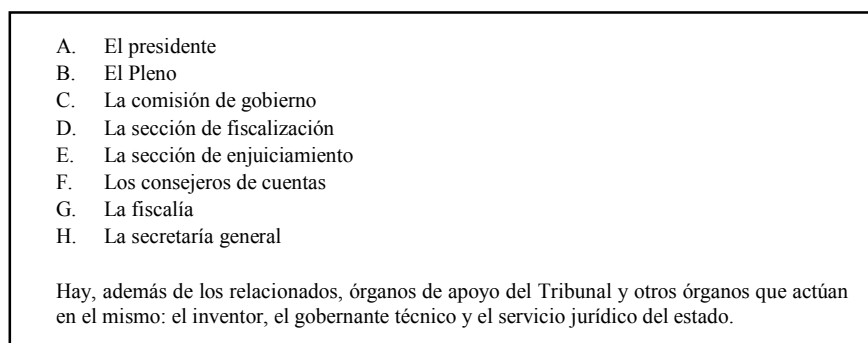
³ En el mes de julio.

3.5. Modelo español

En España funciona el Tribunal de Cuentas⁴ y es un órgano constitucional del Estado, previsto en el artículo 136 de la Constitución Española. La Carta Magna española y las Leyes Orgánica y de Funcionamiento definen al Tribunal de Cuentas como el supremo órgano fiscalizador de las cuentas y de la gestión económica del Estado, así como del sector público, sin perjuicio de su propia jurisdicción, y dejando a salvo las atribuciones fiscalizadoras de los órganos de

control externo de las comunidades autónomas; le sitúan en la órbita del poder legislativo con dependencia directa de las cortes generales; aunque no sea un órgano propio del Parlamento Nacional, disponen para sus doce miembros (los consejeros de cuentas, designados seis por el Congreso de los Diputados y seis por el Senado) las mismas independencias, inamovilidad e incompatibilidades que los jueces, y distinguen con absoluta claridad las dos funciones que se le encomiendan, las que en él son tradicionales: la fiscalizadora y la jurisdiccional.

GRÁFICO 3. El Tribunal de Cuentas en España



La primera función, la fiscalizadora –caracterizada por ser externa, permanente y consultiva– consiste en comprobar si la actividad económico-financiera del sector público respeta los principios de legalidad, eficiencia y economía, y su destinatario natural son las Cortes genera-

les (o, en su ámbito, las Asambleas Legislativas de las Comunidades Autónomas); así, el Tribunal de Cuentas ejerce el control externo como órgano técnico que es y las Cortes o, en su caso, los Parlamentos, con apoyo en los resultados que dimanen de dicho control fiscalizador, despliegan el control político o parlamentario. La función jurisdiccional está encaminada al enjuiciamiento de

⁴ Ver <http://www.tcu.es>.

la responsabilidad contable en que incurren los que tienen a su cargo el manejo de bienes, caudales o efectos públicos, y tiene por objeto lograr la indemnidad de los fondos públicos perjudicados, por su malversación, por su incorrecta, incompleta o nula justificación, o por otras causas o conductas.

3.6. Modelo norteamericano

El modelo se basa en la integración de auditorías o contralorías generales, y no de tribunales como el europeo, en él se enmarca la mayoría de los países de la *Common Law* de la *CommonWealth*, como Australia, Canadá, Inglaterra, y la gran mayoría de los países de América Latina, entre los que se encuentra México.

A diferencia del europeo, este modelo se encuentra bajo una dirección unipersonal. Las auditorías forman parte del poder legislativo, aunque cuentan con autonomía técnica y operativa. Sus titulares son inamovibles y sus periodos fluctúan entre 8 y 15 años, dependiendo de cada país.

En Estados Unidos de Norteamérica existe la **Oficina General de Auditoría (GAO)**, que es una agencia independiente que trabaja para el Congreso. Entre sus funciones está la de investigar cómo el Gobierno Federal utiliza el dinero de los contribuyentes. La información que

proporciona GAO ayuda al Congreso a determinar si las agencias del gobierno están haciendo su trabajo. La función de la GAO, igualmente, se enfoca en determinar si los programas del gobierno están cumpliendo con sus objetivos o están proporcionando buen servicio a la ciudadanía. Por otra parte, GAO provee a los senadores y representantes la información exacta y oportuna disponible para ayudarles en la toma de decisiones.

Para apoyar al Congreso en la toma de decisiones, GAO centra una gran parte de sus recursos para cumplir con los objetivos estratégicos siguientes:

- Analizar la posición fiscal del gobierno federal en el corto y largo plazo;
- Examinar nuevas formas para fortalecer el enfoque de financiar al gobierno y rendir cuentas a los contribuyentes;
- Facilitar la administración del gobierno y las reformas institucionales que se necesiten, para construir y mantener un desempeño alto de las organizaciones y un gobierno más eficiente;
- Evaluar el buen funcionamiento y aplicación de las políticas y los programas de gobierno;
- Revisar las operaciones de las agencias para determinar si los fondos federales están siendo utilizados con eficiencia y apropiadamente;

- Investigar las posibles actividades ilegales e incorrectas; y
- Publicar decisiones legales y opiniones.

Para asegurar su capacidad de apoyar al Congreso, la GAO, de igual forma, destina una cantidad importante de recursos para:

- Implementar un modelo estratégico, una planeación anual y un proceso de reporte;
- Alinear las políticas de capital humano y prácticas que soporten la misión de las agencias;
- Desarrollar procesos eficientes y responsables; y
- Construir e integrar una infraestructura tecnológica de información confiable.

GAO publica más de 1000 informes y centenares de testimonios de sus funcionarios cada año. Los informes de GAO están enfocados a resolver las necesidades inmediatas a corto plazo de una amplia gama de operaciones del gobierno. Estos informes también ayudan al Congreso en el estudio de los problemas con implicaciones a largo plazo y con impactos de gran envergadura. El trabajo de GAO se traduce en una amplia variedad de acciones legislativas y de mejoras en las operaciones del gobierno.

La agencia es dirigida por *el Contralor General*, que se designa por un periodo de 15 años. La indepen-

dencia de GAO es salvaguardada por el hecho de que casi todos sus empleados son de carrera, que se han contratado con base en su habilidad y experiencia. Sus 3300 empleados incluyen a expertos en la evaluación de programas, la contabilidad, la ley, la economía y otros campos.

Para cumplir con las atribuciones que tiene conferidas, la GAO tiene una estructura orgánica que se muestra en el gráfico 4, en donde se observa el total de oficinas que la integran.

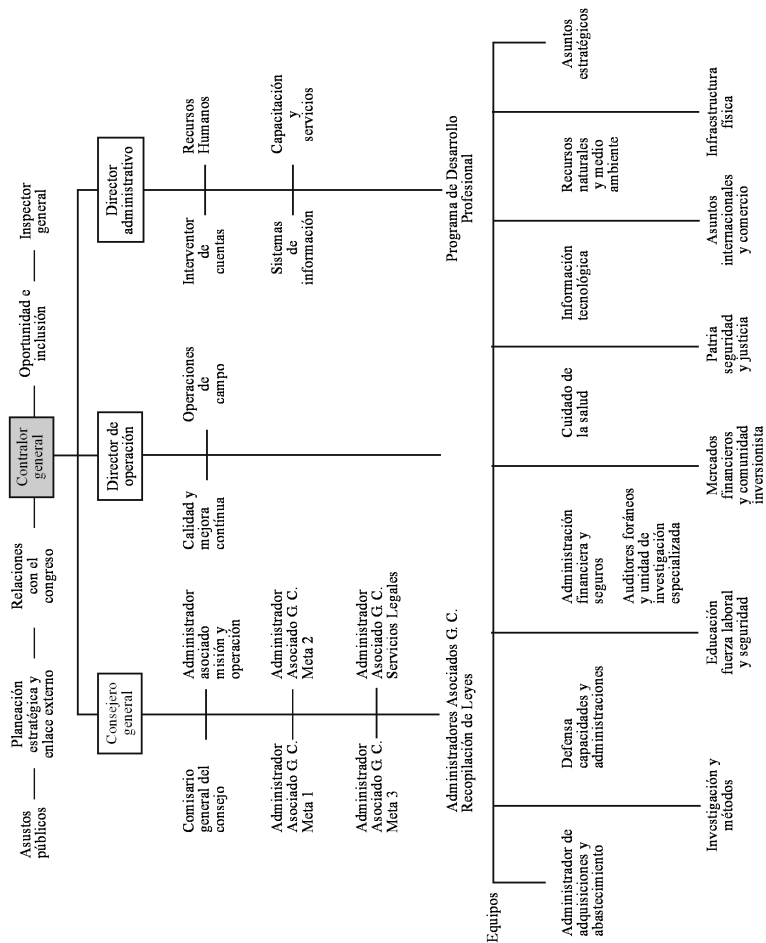
3.7. Modelo de Nueva Zelanda

En el caso de Nueva Zelanda, a finales de los noventas se creó la oficina del contralor y auditor general, bajo la Ley de Auditoría Pública. Esta ley del parlamento garantiza la independencia del contralor y auditor general respecto del gobierno.

Brady, K (2005)⁵ menciona que el contralor reporta directamente al Parlamento; sin embargo, para propósitos de administración y financiamiento, reporta al Comité de Funcionarios del Parlamento de la Cámara de Representantes, quienes administran el proceso de designación del contralor y auditor general, así como el de su

⁵ En el año 2002 fue designado contralor y auditor general de Nueva Zelanda.

GRÁFICO 4. Organización de la Oficina de Contabilidad Gubernamental



Fuente: página electrónica de Oficina General de Auditoría (GAO) de los Estados Unidos de Norteamérica: <http://www.gao.gov/>.

adjunto. La designación se sujeta a un voto formal en el Parlamento, siendo después enviada al gobernador general para su ratificación, y es designado por un lapso no renovable de siete años. El periodo del adjunto es de cinco años, pero renovable.

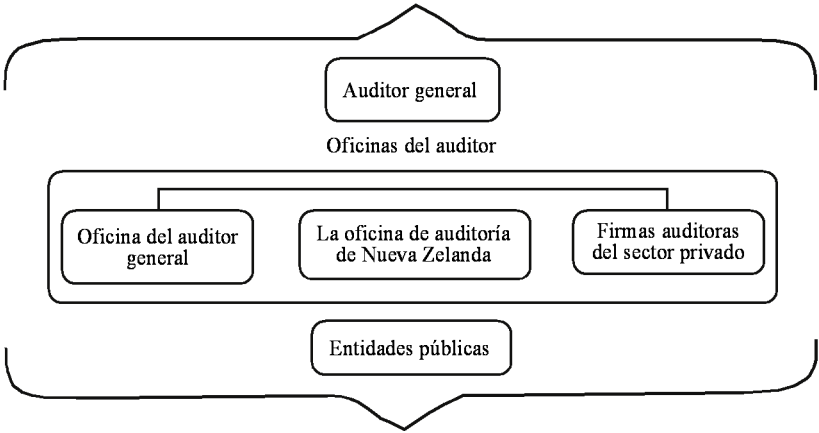
El Consejo de Revisión de Normas de Contabilidad aprueba las normas del auditor y contralor general. Este es un órgano con poderes legales, por lo que sus normas de contabilidad tienen fuerza de ley.

Entre sus responsabilidades están las de auditar todas las entidades del

sector público, ello incluye los estados financieros del gobierno, que muestran la situación financiera del gobierno, así como el de todas sus entidades. De igual forma, se audita los departamentos del gobierno, a las entidades de la Corona, incluyendo los consejos de salud.

Una parte importante de su universo de auditoría, son los gobiernos locales y sus subsidiarias, en total se auditan alrededor de 4000 entidades diferentes. La estructura de operación del contralor y auditor general se muestra en el gráfico 5.

GRÁFICO 5. Estructura de la Oficina del Contralor y Auditor General



Fuente: ponencia del Mr. Brady K. (2005), “El modelo neozelandés de auditoría superior”, Foro Internacional sobre Fiscalización Superior en México y en el Mundo. Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior.

Las auditorías se realizan bajo un esquema que integra cinco directrices:

- Desempeño;
- Autoridad;
- Desperdicio de recursos;
- Probidad; y
- Rendición de cuentas.

Adicionalmente a la función de auditoría, se destinan importantes recursos para realizar auditorías de desempeño o de valor contra el dinero en una amplia cantidad de entidades. De igual forma se tiene una función de investigación en donde cualquier ciudadano o miembro electo del parlamento puede presentar sus quejas y se tiene el poder de investigar todos los asuntos sujetos a mandato. Esta es una función discrecional en la que se puede escoger cuáles investigaciones se van a realizar, dependiendo de su importancia.

Por otra parte, tiene la facultad de informar sobre el curso de las investigaciones; en muchos casos el informe se envía a la agencia involucrada o al quejoso. Sin embargo, en otros casos los asuntos son de tal importancia que se reportan los hallazgos formalmente al Parlamento.

3.8. Modelo de Chile

Otro país que se enmarca dentro de este modelo es Chile, en donde la Contraloría General de la República es el órgano superior de fiscalización

de la administración del Estado, está contemplado en su Constitución Política que goza de autonomía frente al poder ejecutivo y demás órganos públicos.

Esta entidad fiscalizadora es un órgano de control de juridicidad o legalidad de la administración del Estado, es un organismo autónomo por lo que goza de independencia para el ejercicio de sus funciones. No está sometida ni al mando ni a la vigilancia del poder ejecutivo ni del Congreso Nacional.

Es un organismo superior de control que forma parte del Sistema Nacional de Control, el que está integrado, además, por la Cámara de Diputados en cuanto fiscalizador de los actos de gobierno, los Tribunales de Justicia, algunos órganos especializados de fiscalización, como las superintendencias, los controles jerárquicos y las unidades de control interno de los servicios públicos.

La Contraloría General tiene amplias facultades de auditoría y de tipo inspección sobre los servicios que fiscaliza. Mediante esta labor se hace la evaluación de los controles internos, se examinan las cuentas, se realizan las pruebas de validación pertinentes y se verifica el funcionamiento de los servicios de acuerdo con la ley. Si a partir de las tareas de investigación realizadas, tanto de oficio como a petición de la Cámara de Diputados o por denuncias, se verifican faltas

administrativas, el organismo contralor puede realizar investigaciones. En tal caso, este órgano de control no tiene facultades sancionadoras, sino sólo propone las medidas a las autoridades respectivas con competencia para decidir.

A pesar de la diferencias entre estos dos modelos, ambos se destacan por hacer énfasis en la autonomía. Se trata de una independencia doble. Por un lado, en cuanto a su integración orgánica frente al poder ejecutivo, que es el principal destinatario del control y la fiscalización. Por otro, una de carácter funcional o técnica, tiene protestad para determinar los procedimientos por seguir en las auditorías y el alcance de las mismas y qué programas y entidades van a fiscalizar. En la mayoría de los casos, los órganos encargados de la fiscalización son responsables ante los parlamentos o congresos a los cuales rinden los informes de sus investigaciones y los dictámenes de la cuenta pública y de las auditorías especiales llevadas a cabo.

Entre las características más importantes de los órganos de fiscalización que inciden en su desempeño se encuentran las siguientes:

- Oportunidad en la revisión;
- Plenas facultades de autoridad administrativa para fiscalizar y sancionar;

- No hay límites respecto de la cobertura sobre el gobierno o entidades públicas por auditar;
- Tiene garantías constitucionales y legales para que sean órganos técnicos e imparciales, además de apolíticos y apartidistas; y
- Se evita cualquier interferencia en su funcionamiento técnico, y como consecuencia de todo lo anterior gozar de plena autonomía de gestión.

4. LA FISCALIZACIÓN EN MÉXICO

México tiene una larga tradición en materia de fiscalización que se inicia en la época colonial, predominando los controles de carácter interno con dependencia del ejecutivo, que ha sido una permanente fuente de cuestionamiento sobre su independencia y autonomía, al fungir el ejecutivo como juez y parte.

En México la actividad de fiscalización se efectúa en dos vertientes: por una parte, con los órganos de fiscalización superior nombrados por el poder legislativo, que realizan actividades de fiscalización a partir de los resultados de la hacienda pública o de la cuenta pública. Por otra parte, más recientemente, el poder ejecutivo instauró órganos de primer nivel para realizar la fiscalización y uso de los recursos públicos dentro de sus dependencias y entidades.

4.1. Poder legislativo

De forma muy resumida y de acuerdo con el estudio de Pérez, G. y Martínez, A. (2000, p. 156), a continuación se enumeran los ordenamientos de fiscalización más importantes a partir de nuestra época como país independiente.

- 1824. Se emite el Decreto Arreglo de la Administración Pública con el cual se suprime el Tribunal Mayor de Cuentas de la Nueva España y se crea la Contaduría Mayor de Hacienda.
- 1843. Supresión de la Contaduría Mayor de Hacienda y se restaura el antiguo Tribunal de Cuentas.
- 1857. Con la Constitución de 1857 se restablece una vez más la Contaduría Mayor de Hacienda. Este organismo, en teoría, es de orden externo, pues supervisa al ejecutivo y rinde cuentas al poder legislativo.
- 1917. El presidente Carranza crea el Departamento de Contraloría separado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- 1933. Queda suprimido el Departamento de Contraloría y se trasladan las funciones a la Tesorería de la Federación.
- 1937. Se promulga una nueva Ley Federal de la Contaduría Mayor de Hacienda.
- 1978. Una nueva Ley Federal sustituye a la de 1937.

Por razones relacionadas con las condicionantes que existían, en Méxi-

co no había sido posible operar de manera efectiva la división de poderes tal y como lo dice en el papel nuestra Constitución. Sin la existencia real de esa división se dificultaba un sistema de control y evaluación para la vigilancia de la forma como se distribuye y se gasta el dinero público.

Sin embargo, la nueva correlación de fuerzas políticas en el país, y particularmente la conformación del Congreso Federal que surgió de las elecciones de 1997, sentó las bases para someter a la mesa de debates grandes asuntos de carácter nacional. Uno de ellos fue justamente la discusión entre los partidos políticos para someter una iniciativa ante el Congreso de la Unión, para la creación del órgano llamado Auditoría Superior de la Federación. Su objetivo fue claro: una instancia nombrada por el poder legislativo, con el propósito de fiscalizar la hacienda pública con atribuciones para penalizar la mala utilización de los recursos de la federación.

En este contexto, en 1999 la Cámara aprueba la creación de la Entidad Superior de Fiscalización de la Federación, y en el año 2000 se abroga la Contaduría Mayor de Hacienda y se aprueba la Ley de Fiscalización Superior de la Federación, creando con esto la Auditoría Superior de la Federación, la cual sigue contando con autonomía técnica y de gestión, al igual que el órgano anterior, además de que se incorporaron varias

atribuciones nuevas, entre las que destacan:

- La capacidad para fiscalizar a todos los poderes de la Federación, las entidades públicas federales de cualquier naturaleza, el uso de recursos federales por parte de los gobiernos locales y a los particulares;
- Las facultades de revisión domiciliarias, de imposición de sanciones administrativas y de denuncias ante el ministerio público, en su caso; y
- Un mayor control y la posibilidad de evaluar la gestión y la aplicación de los diversos programas según estándares de desempeño.

Es importante destacar dentro de estos puntos la capacidad para fiscalizar a todos los poderes de la unión y a cualquier ente que ejerza recursos federales, incluidos organismos autónomos como es el caso del Banco de México, el Instituto Federal Electoral o la Comisión Nacional de Derechos Humanos.

4.2. Poder ejecutivo

Ante la necesidad de contar con un órgano de control que fiscalizara el uso y destino de los recursos públicos en los organismos y entidades del poder ejecutivo, en 1981, durante el régimen del presidente Miguel de la Madrid Hurtado, se crea la Secretaría de la Contraloría General

de la Federación, a nivel de secretaría de Estado. En el año de 1994, con el presidente Zedillo se ajustan funciones y atribuciones bajo el nombre de Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo del Poder Ejecutivo del Gobierno Federal, para que finalmente en abril de 2003, con el presidente Vicente Fox, nuevamente cambiara su nombre por el de Secretaría de la Función Pública, como actualmente se le conoce, acotando sus funciones de fiscalización con el objeto de fortalecer más las atribuciones conferidas a la Auditoría Superior de la Federación.

5. ESQUEMA FUNCIONAL DE LA FISCALIZACIÓN EN MÉXICO

En la actualidad, se cuenta con una red para el proceso de fiscalización y rendición de cuentas en el gobierno federal, tal como lo indica la gráficas 6 y 7, lo cual ha contribuido de forma positiva en un mejor manejo, uso y destino de los recursos públicos.

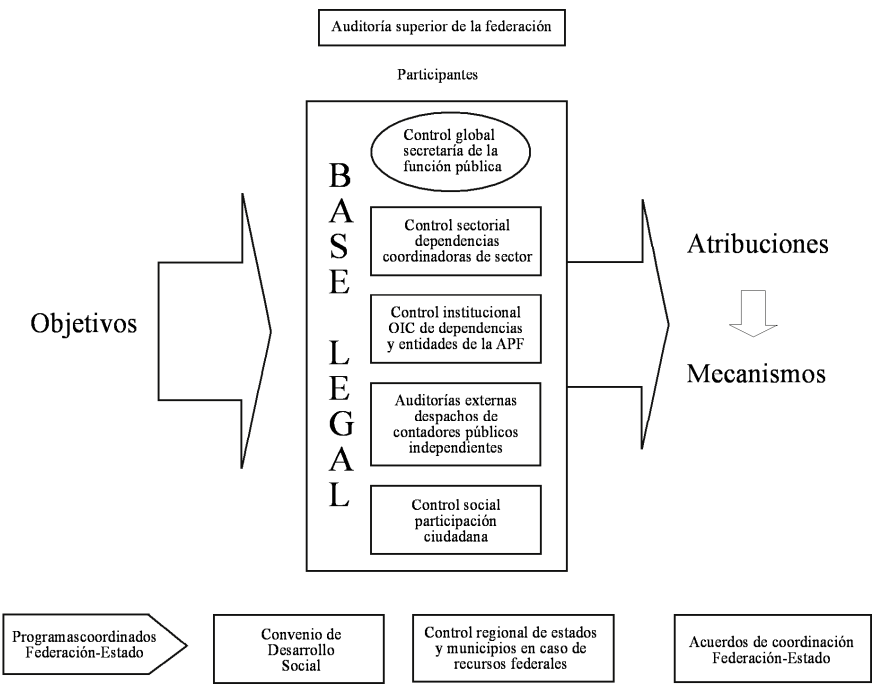
En la gráfica 6 podemos observar la conformación del esquema del Sistema Nacional de Control y Evaluación Gubernamental en México, en donde la Auditoría Superior de la Federación es la entidad superior encargada de la fiscalización del uso y aplicación de los recursos públicos, bajo un esquema definido de objetivos, meca-

nismos y convenios, sustentados en una base legal que le otorga las atribuciones necesarias para el cumplimiento de sus planes y programas.

Partiendo del esquema antes señalado, se cuenta con una serie de ór-

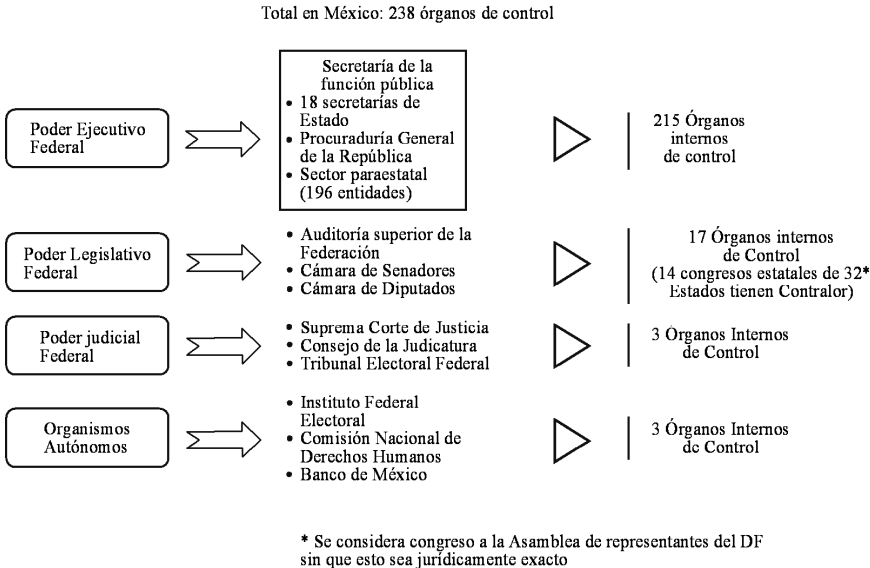
ganos internos de control, dotados de las atribuciones necesarias para fiscalizar el uso, destino y aplicación de los recursos públicos; en el gráfico 7 se muestra cómo están distribuidos estos órganos dentro del gobierno federal.

GRÁFICO 6. Sistema Nacional de Control y Evaluación Gubernamental en México



Fuente: elaboración propia.

GRÁFICO 7. Órganos de fiscalización en el gobierno federal



Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida de las leyes orgánicas y estatutos de las instituciones que integran el gobierno federal.

Esta gráfica nos permite percatarnos de la enorme diferencia del tramo de control que tiene la secretaría de la función pública, la cual controla a 215 órganos de control; evidencia que los mecanismo de fiscalización, si bien normativamente están bajo la égida de la Auditoria Superior de la Federación, y ésta tiene la facultad de fiscalizar toda la gestión del Estado mexicano, en la práctica el peso del control radica en el poder ejecutivo federal.

De igual forma, en cada uno de los Estados que conforman la Federación se han implantado organismos

que se encargan de vigilar el uso y destino de los recursos con que cuenta la Federación, con las atribuciones necesarias para sancionar su mal uso. El mapa nacional del control se muestra en el gráfico 8.

El detenido estudio de este mapa permite percatarnos que si bien existen órganos de fiscalización superior en los Estados, órganos internos de control en los congresos estatales, contadorías mayores de hacienda y secretarías de la contraloría estatales. Estas estructuras no son homogéneas ni en su estructura ni en sus funciones, ni tampoco independientes del poder ejecutivo que las nombra.

GRÁFICA 8. Órganos de fiscalización en México



Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de las páginas electrónicas de las instituciones de fiscalización.

Adicionalmente y con el propósito de apoyar la actividad de la fiscalización en México a nivel federal, se han publicado diversas leyes y creado organismos ex profeso para normar y fortalecer la transparencia y rendición de cuentas. En este sentido, es importante mencionar la publicación de una ley específica en materia de transparencia y acceso a la información que se denomina de la misma forma, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, se publica el 30 de abril de 2002, creando un organismo autónomo denominado Insti-

tuto Federal de Acceso a la Información (IFAI) el 11 de junio de 2003. Según el Diario Oficial de la Federación, está destinada a promover el acceso de la población en general a la información que está en manos de los poderes de la Unión y sus dependencias. Esta ley no es de observancia general y por tanto cada entidad federativa tiene que promulgar su propia ley estatal.

Por otra parte, es importante destacar que la postura de muchas de las organizaciones de la sociedad civil organizada, respecto de la fis-

calización, transparencia y rendición de cuentas, es que si bien es indispensable contar con las leyes necesarias para regular estas dos actividades, es más importante el fomento de una cultura de participación ciudadana en el diseño, planeación, seguimiento y control de todas las acciones presupuestarias y de gobierno.

Con lo anterior se evitarían muchos de los problemas de separación entre gobierno y sociedad civil, mediante acciones simples de comunicación social. La ciudadanía y los gobiernos rebasarían los discursos de los gobernantes y establecerían sistemas comunicativos que les permitieran acciones más corresponsales, honradas y transparentes, dejando atrás posturas de menosprecio de los funcionarios públicos e integrantes del gobierno, así como contribuiría de forma determinante en una mayor confianza por parte de la ciudadanía hacia sus gobernantes, con bases sólidas en la rendición de cuentas, logrando con ello que la sociedad civil les otorgue, de acuerdo con resultados, la legitimidad tan necesaria para el gobierno.

Todos estos esfuerzos están dentro del camino correcto hacia el mejoramiento de la administración pública. Sin embargo, se aprecia que aún no son suficientes para lograr un efecto trascendente en la modernización de la gestión gubernamental y el combate a la corrupción.

Es importante que la desregulación normativa y administrativa cuente con mayores y mejores acciones para hacer eficientes los servicios públicos que se prestan, eliminando, en consecuencia, el exceso de burocracia y la discrecionalidad.

Un sistema nacional de indicadores que haga posible la correcta evaluación de las instituciones públicas, de sus políticas y programas, de los servidores públicos responsables y de los servicios que se prestan, daría la posibilidad de avanzar en la mejora continua de la gestión gubernamental y en el combate a las grandes causas generadoras de corrupción.

La corrupción no es privativa de país o régimen político alguno. Es reflejo de la carencia de valores éticos y morales que se muestran como parte de la naturaleza humana en su conducta diaria. Resulta indispensable que se trabaje en los programas educativos de todos los niveles, la enseñanza de los valores éticos y morales que constituyen, por sí mismos, la mejor prevención contra las prácticas corruptas. Las organizaciones públicas por sí mismas no trabajan, necesitan del elemento humano para darles sentido, elemento humano que debe estar dotado de una serie de principios y valores tales que los lleven a un solo objetivo común: servir a la sociedad para la cual trabajan, con el fin de recuperar la confianza ciudadana.

Hoy más que nunca resulta indispensable la colaboración entre los órganos internos de control y las entidades de fiscalización superior, especialmente en el nuevo entorno político, en el que la rendición de cuentas ha quedado como el vehículo que mantiene la legitimidad de los Estados democráticos y uno de los mecanismos, sin el cual sería imposible el equilibrio entre los poderes.

Las entidades fiscalizadoras deben enfrentar el desafío más relevante y que más importa a la ciudadanía:

lograr la eficiencia del Estado y hacer que la autoridad responda y esté al nivel de lo que la sociedad espera de ella.

6. CONCLUSIONES

El estudio de las dos variables estudiadas condujo a la creación de dos cuadros comparativos; el primero sobre la estructuras organizativas de fiscalización en los países estudiados (tabla 1) y el segundo en términos de los ámbitos de competencias (tabla 2).

TABLA 1. Comparación de estructuras organizativas de fiscalización

Tribunal de cuentas europeo	Presidente de tribunal Grupos de fiscalización funcionales Tres áreas de apoyo administrativo
Francia	Presidente de tribunal Tres Secretarios generales Siete presidentes de salas regionales y territoriales de cuentas
España	El presidente del Pleno La comisión de gobierno La sección de fiscalización La sección de enjuiciamiento Los consejeros de cuentas La fiscalía La secretaría general
Italia	Presidente tribunal Tres cámaras, auditoria y dos con funciones jurisdiccionales
Estados Unidos	Contralor general Consejero Director de operación Director administrativo
Nueva Zelanda	Contralor y Auditor general Firmas Auditoras del Sector privado oficina del auditor Auditoria de las entidades regionales
Chile	Contraloría general de la República
México	Auditor superior de la federación Secretario de la función pública Contraloría en las cámara de senadores y diputados y en algunas 17 de los estados de la República

La revisión de los modelos organizativos indica dos grandes tendencias: los modelos europeos que están basados en tribunales de cuentas con funciones fiscalizadoras sobre los recursos públicos, y el modelo anglosajón, propio de países de la Commonwealth y de Latinoamérica, basado en contralorías o auditorías independientes del ejecutivo con largos periodos de permanencia de sus titulares.

México, en consonancia con su vecindad geográfica, ha adoptado el

modelo norteamericano y ha creado un sistema de auditoría/contraloría, que a diferencia de los modelos estudiados se ha caracterizado por su dependencia a un poder ejecutivo que históricamente ha tenido un predominio absoluto sobre los otros poderes, hasta por lo menos el año 2000.

La experiencia internacional demuestra que la designación de los titulares de los tribunales o las contralorías es la variable fundamental que garantiza la independencia del órgano fiscalizador.

Tabla 2. Comparación de ámbitos competenciales

Ámbito de competencia	Tribunal de cuentas europeo	Análisis de la fiabilidad de la cuentas y de la legalidad y regularidad de las operaciones subyacentes
	Francia	El tribunal debe fiscalizar tres competencias: - Las agencias públicas nacionales, - Las empresas públicas (desde 1976); - Los organismos de seguridad social (desde 1950)
	España	Es el supremo órgano fiscalizador de las cuentas y de la gestión económica del Estado, así como del sector público, sin perjuicio de su propia jurisdicción
	Italia	El tribunal debe fiscalizar tres competencias El control preventivo; El control de gestión; y El control financiero
	Estados Unidos	Analizar la posición fiscal del Gobierno Federal mejorar el proponer mejoras al desempeño del gobierno Evaluar el funcionamiento las políticas y los programas Revisar el uso de fondos federales en las operaciones de las agencias; Investigar las posibles actividades ilegales e incorrectas, y publicar decisiones legales y opiniones Analizar el desempeño del gobierno y exigir rendición de cuentas
	Nueva Zelanda	Auditar todas las entidades del sector público, y los estados financieros de: - Todas las entidades. Los departamentos del gobierno - Las entidades de la corona - Los consejos de salud
	México	Fiscalizar a todos los poderes de la federación, las entidades públicas federales de cualquier naturaleza, el uso de recursos federales por parte de los gobiernos locales y a los particulares; imposición de sanciones administrativas y de denuncias ante el ministerio público. Evaluar la gestión y la aplicación de los diversos programas según estándares de desempeño

El análisis de competencia de los órganos revela una gran diversidad. Los europeos en general hacen énfasis en los aspectos de gestión presupuestal y valoran la positiva orientación del gasto, mientras que el modelo anglosajón tiene un espectro más amplio e incluye la elaboración de estudios, recomendaciones e incluso la orientación de sanciones.

El caso chileno es quizás el que resulte más original, ya que su Contraloría tiene un amplio marco de facultades, con el añadido que tiene independencia tanto del poder ejecutivo como del legislativo, lo cual no ocurre en los otros casos estudiados, donde la dependencia en los nombramientos y el control de los órganos de fiscalización radica en el poder legislativo, bien sea que se trate de cámaras de diputados o bien asambleas legislativas en el caso europeo.

En México el seguimiento del acto fiscalizador tiene características *ex postfacto* para la auditoría, y en el caso de la supervisión a las dependencias del ejecutivo, ésta se realiza por la Secretaría de la Función Pública, cuyo titular con rango de ministro es nombrado por el presidente de la República.

El modelo de contraloría que ha adoptado México se ha asentado en sus tres poderes con distintos enfoques, orientaciones y modelos organizativos. En el ejecutivo, como

ya se mencionó, el modelo de contraloría es desarrollado por la Secretaría de la Función Pública, que por sus dimensiones y recursos es el órgano fiscalizador más importante del país. El hecho de que el titular sea nombrado por el propio ejecutivo al que debe fiscalizar supone un conflicto de intereses que le resta legitimidad.

En el legislativo, si bien hay órganos de fiscalización, en ellos también se observa nuevamente la dependencia del líder de la Cámara, y existe una gran diversidad de estructuras no comparables, tales como: auditorías superiores de finanzas, auditorías de glosa y contadurías mayores de hacienda.

En el poder judicial, tanto en la Tribunal Superior de Justicia, el Consejo de la Judicatura y el Tribunal Federal Electoral, la dependencia del ejecutivo se vuelve a manifestar.

Finalmente la Auditoría Superior de la Federación, aunque es nombrada por el poder legislativo, el análisis comparativo de sus competencias y recursos con la Contraloría norteamericana (330 versus los más de 3000 empleados) indica que sus amplias facultades son inasumibles en la práctica.

En el gobierno del presidente Fox, la Contraloría del ejecutivo experimentó una transformación, cambiando su nombre para hacer énfasis en los

controles preventivos, en la gestión de calidad y en la eficiencia del gobierno; sin embargo, ha mantenido su dependencia al poder del ejecutivo ya referida.

Si se quisiera fortalecer la función de fiscalización en México podríamos considerar algunas de sus deficiencias, en las cuales se deberá trabajar arduamente: *su falta de unidad de mando, su dispersión funcional, su falta de recursos, su dependencia del poder ejecutivo y, lo más importante de todo, su falta de integración estratégica, lo cual incide en una acusable pérdida de la eficacia fiscalizadora.*

Lo anterior nos lleva a proponer la necesidad de una redefinición en este enfoque, que conduzca al fortalecimiento de la Auditoría Superior de la Federación, a través de la transferencia de atribuciones de la Secretaría de la Función Pública a la Auditoría, en donde la Secretaría conservará únicamente las atribuciones necesarias para servir de enlace y coordinación de los órganos de control interno de las dependencias y entidades del poder ejecutivo, con respecto a la Auditoría Superior de la Federación. Lo anterior, por una parte, evitaría el *empoderamiento* de la Secretaría de la Función Pública y, por la otra, se estaría dotando de mayores recursos y competencias a la Auditoría, ya que con los que actualmente cuenta sería imposibles de asumir las nuevas atribuciones.

Haciendo un resumen cabe afirmar que son cuatro las acciones críticas que se propone seguir para armonizar la estructura organización de la fiscalización en México a las mejores prácticas descritas en esta investigación:

1. Crear la Auditoría Superior de la República con un nombramiento hecho por las cámaras de diputados y senadores por períodos de 14 años, que no coincidan con los ciclos sexenales.
2. Transferir atribuciones y recursos de la Secretaría de la Función Pública a la Auditoría Superior de la República, y llevar a cabo una revisión del modelo nacional de control y evaluación.
3. Fortalecer la unidad de mando de las contralorías de las cámaras de senadores y diputados como parte de la tarea de supervisión de la Auditoría General de la República, unificando el modelo organizativo y armonizando las competencias.
4. Establecer que todos los integrantes de los órganos de fiscalización se inscriban en el servicio de profesional de carrera del que sorprendentemente han sido excluidos. Esta acción garantizará la fidelidad a una función y no a un equipo de gobierno que depende de coyunturas políticas.

Estas cuatro acciones garantizarán la creación de una carrera fundamental para fortalecer la transparencia y

la rendición de cuentas, dotando a la función de fiscalización de una infraestructura humana y organizativa que ya no sea más del gobierno en turno sino del Estado mexicano.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Brady, K. (2005). *El modelo neozelandés de auditoría superior*, Foro Internacional sobre Fiscalización Superior en México y en el Mundo. Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación. México.
- Clemente, G. (2005). *El Tribunal de Cuentas Europeo y sus relaciones con las demás instancias institucionales y con la opinión pública*, Foro Internacional sobre Fiscalización Superior en México y en el Mundo. Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación. México.
- Contraloría General de la República de Chile. Recuperado el 22 de septiembre de 2005, de la fuente: <http://www.contraloria.cl>.
- Dittenhoffer, M. (1988) *A study of legislation and regulation auditing in selected governments*. Mc Queen Account graph Series. University of Arkansas-Fayerville.
- Escobar, C. (2002) “Diagnóstico general de la Contraloría General de la República”. En *VVAA. Contraloría de la Republica. Construcción de un nuevo discurso de control*. Bogota.
- Lafrarie, J. (2000) “La Contraloría General de la República: vehículo para la transformación de país”. En Osa C. Lafarie J. *et. al.* Bogotá. Contraloría General de la República.
- Moctezuma, B., Roemer, A. (1999). *Por un gobierno con resultados*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Oficina General de Auditoría (GAO) de los Estados Unidos de Norteamérica. Recuperado el 17 de noviembre de 2005, de la fuente: <http://www.gao.gov>.
- Pérez, G. & Martínez, A. (compiladores) (2000). *La Cámara de Diputados en México*. México: Porrúa. p. 156.
- Primera Convención Nacional Hacendaria. *Diagnóstico general de transparencia. Fiscalización y rendición de cuentas*”. Recuperado el 21 de septiembre de 2005, de la fuente: <http://www.indetec.gob.mx/cnh/mesas/Mesa7/DocsInt.asp?mesa=7>.
- Staderini, F. (2005). *El modelo de fiscalización en Italia*, Foro Internacional sobre Fiscalización Superior en México y en el Mundo. Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación. México.
- Tribunal de cuentas de España. Recuperado el 22 de septiembre de 2005, de la fuente: <http://www.tcu.es>.
- Villoria, M. (1997). *La nueva administración pública*. Madrid, España: Alianza Editorial. &

El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas

Rosa Amalia Gómez Ortiz*

Recibido: marzo de 2006 - Aprobado: abril de 2006

RESUMEN

Este ensayo presenta un panorama acerca de las teorías más relevantes alrededor del “liderazgo”, para obtener los elementos básicos que podrían facilitar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.

Se revisaron diferentes teorías incluyendo algunas de tipo psicológico, base del liderazgo empresarial. Las concepciones sobre el liderazgo efectivo difieren de escritor a escritor. Los atributos asociados con éste mencionados con mayor frecuencia fueron: capacidad de correr riesgos, flexibilidad, confianza en sí mismo, habilidades interpersonales, competencia para ejecutar tareas, inteligencia, firmeza para tomar decisiones, comprensión de los seguidores, buena comunicación y valor o coraje.

Palabra clave: liderazgo; micro, pequeña y mediana empresa; innovación.

ABSTRACT

This essay presents an overview about some of the most relevant leadership theories, in order to determinate the basic elements that could facilitate the development of the micro, small and medium enterprises.

Different theories were reviewed including some from the psychological perspective, basis for the entrepreneurial leadership. The various conceptions about the effective leadership differ from author to author. The attributes associated to leadership, mentioned with more frequency were: facing risk, flexibility, trust in oneself, interpersonal and communication skills, competence to carry a task, intelligence, confidence in decision making, understanding his/her followers, and courage.

Key word: Leadership; micro, medium and small business, innovation.

* PhD, doctora en Ciencias Administrativas. Profesora de doctorado del Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración. México, D.F. E-mail: ragomez@ipn.mx; ragomez100@hotmail.com.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo fundamental de este ensayo es presentar las características del liderazgo que deberían tener los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas, con el propósito de presentar un panorama sobre los puntos y teorías más relevantes que han hecho énfasis en este tema, y así derivar en los elementos básicos que faciliten el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.

Para lograr lo anterior se realizó una revisión de las diferentes teorías que sobre el tema se han desarrollado, incluyendo el análisis de algunas de corte psicológico de las cuales se derivan precisamente las teorías de liderazgo empresarial, lo cual es significativo puesto que muchos de los estudios realizados sobre liderazgo tienen como propósito conocer las causas del comportamiento y la forma como se mantiene en ambientes específicos.

En este contexto se puede observar el avance y transformación de los atributos que se le han conferido al líder en las diferentes etapas históricas, económicas y sociales, lo que además se puede inferir en las diversas conceptualizaciones que se presentan del término liderazgo; a partir de esto se presenta la tipología y una amplia gama de estilos que proponen los autores y que se revisaron en este documento, culminando todo ello en un cuadro comparativo que

facilita el análisis de los elementos básicos para un liderazgo de éxito.

Por tanto, se considera que este trabajo será de interés para docentes, investigadores, alumnos de educación superior que estén interesados en el tema, pero sobre todo a los gerentes y empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa que deseen tener un alto índice en el ejercicio del liderazgo para obtener éxito y alcanzar objetivos mediante la colaboración y trabajo de todos los involucrados.

Entre las diversas razones por las cuales resulta de importancia abordar el tema de liderazgo en las micro, pequeñas y medianas empresas se encuentran los procesos de globalización en los que el intercambio de productos, así como su producción, se ha transformado debido al desarrollo tecnológico, a los nuevos métodos de producción y comercialización, pero sobre todo a la velocidad con que los mercados cambian; a partir de ello muchas empresas extranjeras han invadido los mercados de las nacionales.

La nueva intensidad competitiva ha desestabilizado no sólo a muchas micro, pequeñas y medianas empresas sino a sectores industriales completos, en general el ambiente de turbulencias produce cambios en las preferencias de los consumidores, y muchas veces parece incontrolable a estas organizaciones.

Toda esta actividad está llevando a las empresas de casi todo el mundo a replantearse sus estrategias, políticas y métodos rutinarios de actuar en el ámbito de los negocios. Como consecuencia, se está pidiendo a miles y miles de gerentes y ejecutivos que desarrollen nuevos productos, nuevos canales de distribución, nuevos métodos de comercialización, nuevos procesos de producción, nuevas estrategias financieras, y muchas cosas más. Se está recurriendo a millones de personas para que ayuden a poner en práctica dichas ideas. Imaginar qué es lo que hay que hacer en un entorno de incertidumbre provocada por una intensa actividad competitiva y conseguir que otros, a menudo muchos otros, acepten una nueva forma de hacer las cosas, exige técnicas y actitudes que la mayoría de los gerentes simplemente no necesitaban en las épocas de relativa tranquilidad de las décadas de los cincuenta, los sesenta y principios de los setenta del siglo pasado. Esto exige algo más que experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos de gestión tradicional, pero también exige liderazgo (Kotter P. John: 1990).

Actualmente se requieren más y mejores líderes, gente con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos. Sin esas personas no hay forma de que haya prosperidad en las empresas. “Una buena administración y una buena gestión ya no son suficientes. Cada vez más se hace necesario contar con liderazgo en la producción”.

Ante las circunstancias anteriores las empresas nacionales, en especial las micro, pequeñas y medianas, ne-

cesitan estructuras flexibles que les faciliten adaptarse en forma inmediata a las demandas que los mercados globales requieran; para ello los empresarios que dirigen y coordinan dichas empresas deberán sustentar un liderazgo acorde con las nuevas condiciones que marca la dinámica económica de un mundo globalizado en el cual se encuentra inserto México.

Las concepciones sobre efectividad del liderazgo efectivo difieren de escritor a escritor, y todo ello depende de los parámetros establecidos para determinar el éxito del líder. Entre las características que se han considerado están: la actuación, el alcance de los objetivos, la supervivencia, preparación y capacidad del grupo para enfrentar las crisis, la satisfacción del grupo con su líder, el compromiso de los subordinados hacia los objetivos del grupo, el bienestar psicológico y el desarrollo personal de los seguidores, y la retención de la posición de autoridad en el grupo por parte del líder; generalmente la mayoría de los estudios se han enfocado sobre algunos aspectos reducidos del liderazgo.

Los atributos asociados con el liderazgo efectivo que se repiten con mayor frecuencia son: capacidad de correr riesgos, flexibilidad, confianza en sí mismo, habilidades interpersonales, contacto con los demás, competencia para ejecutar tareas, inteligencia, firmeza para la toma de decisiones, comprender a los segui-

dores, buena capacidad de comunicación y el valor o coraje, por mencionar sólo unos cuantos.

2. IMPORTANCIA Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LIDERAZGO

En los últimos años la telefonía móvil, el Internet y el correo electrónico han impactado decisivamente la organización de las empresas y los estilos de liderazgo. La comunicación en tiempo real ha facilitado el trato más ágil entre las diferentes estructuras de las empresas. En el mercado también se han generado cambios, de tal manera que se eliminan prácticamente los tiempos de espera, los clientes ahora exigen soluciones inmediatas, requiriendo poder hablar en el momento con la persona idónea; esto, por tanto, es un gran reto para el líder empresarial.

Por lo anterior, el reto es “conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común” (Pedro Norton: 1998), sobre todo cuando los procesos de globalización económica y de apertura comercial han incidido en la competencia y en la velocidad de la producción, así como en el interés y gustos del consumidor.

Por ello la importancia del liderazgo en las micro, pequeñas y medianas

empresas es mayor y fundamental comparativamente con situaciones estables y dinámicas del mercado previsible. Para ubicar el campo de acción del liderazgo se establece, en primer lugar, la diferencia entre lo que corresponde a las acciones de la administración y a las propias del liderazgo. Según Hotgetts y Altman, la administración es el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas. Mientras que el liderazgo forma parte del trabajo de un administrador, el liderazgo es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas. Esta influencia, de acuerdo con estos autores, está determinada por dos factores: 1) *la posición de poder del líder, que es la autoridad formal que acompaña a un puesto específico* y 2) *la disposición que tiene el subordinado a obedecer*. Sin embargo, la importancia del liderazgo empresarial radica en que éste debe ser el motor fundamental del proceso administrativo y de su gestión para lograr la calidad total en las empresas.

La conceptualización anterior guarda estrecha relación con el significado original de la palabra liderar, la cual viene de “laed”, vocablo común a todas las antiguas lenguas del norte de Europa (holandesa, alemana, anglosajona, noruega, danesa, sueca), significado que permanece más o menos inalterado en ellas, y quiere decir senda, ruta, curso de un barco

en el mar, trayecto. Un líder acompaña a la gente en un trayecto, guiándola hacia su destino. Esto implica mantenerla unida como grupo mientras se la conduce en la dirección correcta. Sin embargo, el término “liderazgo” se ha definido desde muy diferentes enfoques, como se presenta enseguida:

- Líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales.
- Liderazgo es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia la consecución de metas y objetivos organizacionales.
- El papel más importante del líder es influir en otros para lograr con entusiasmo los objetivos planteados (Mintzberg: 1980).
- Liderazgo es cualquier tentativa por influenciar el comportamiento de un individuo o de un grupo”.

Las definiciones anteriores determinan que el líder influye, dirige y guía, y mientras toda la actividad está centrada en él, los seguidores sólo obedecen para realizar las actividades encaminadas al logro de las metas, sin tener la posibilidad de expresar sus opiniones, se observa un enfoque autocrático.

- El liderazgo es la capacidad de decidir lo que debe hacerse y luego lograr que los demás quieran hacerlo”.

- Liderazgo es el proceso de influir en las actividades de uno o más individuos, en las decisiones que se tomen y los esfuerzos que se realicen encaminados a metas, en una situación determinada.

En las dos definiciones anteriores se establece que sólo el líder decide lo que hay que hacerse, además se infieren acciones de motivación hacia la gente para convencerla, lo que implica atribuir a las personas la capacidad de pensar y de tomar decisiones para la realización de las acciones determinadas por el líder. Se consideran también las metas de la organización, es decir, marca ya hacia dónde, los tiempos y cantidades que se esperan obtener, pero sin tener en cuenta las necesidades de los seguidores. De igual forma se considera un tiempo y un espacio, lo que delimita la acción del líder.

- Los directores hacen las cosas correctamente, los líderes hacen las cosas correctas”. Warren Bennis y Burt Nanus.

La definición de Warren Bennis y Burt Nanus incluye una diferenciación entre el administrador y el líder, donde las acciones de este último se apegan a lo oportuno, lo exacto, e infiriendo sobre lo exacto desde el punto de vista de lo que se necesita, comparativamente con el directivo donde la interpretación del término “correctamente” se apega a que las cosas se hagan bien.

- El liderazgo es el proceso de mover un grupo en alguna dirección mediante medios generalmente no coercitivos. El liderazgo efectivo es aquel que produce movimientos encaminados a los intereses del grupo a largo plazo (Kotter John: 1990)”.
- El término liderazgo se utiliza en dos sentidos fundamentales en la conversación diaria: 1) para aludir al proceso de llevar a un grupo (o grupos de personas) en una determinada dirección por (en la mayoría de los casos) medios no coercitivos, y 2) para aludir a personas que desempeñan papeles en los que se espera exhiban su liderazgo (Kotter, John P: 1990).
- El liderazgo sobre los seres humanos se ejerce cuando un grupo de personas con ciertos motivos y fines se moviliza, en competencia o en conflicto con otros recursos institucionales, políticos, psicológicos, etc., para inducir, comprometer y satisfacer los motivos de los seguidores” (James Mc Gregor Burns).

Estas dos últimas definiciones incluyen acciones que están encaminadas no sólo a satisfacer las metas y objetivos de la organización, además consideran las necesidades de los seguidores, pero también que estos deben comprometerse, lo que implica actitudes de trabajo conjunto.

- “El liderazgo es una clase particular de práctica ética y social

que emerge cuando las personas dentro de las comunidades, motivadas por la esperanza, se enfrentan a situaciones que no son auténticas y actúan con coraje al unísono con los seguidores para hacer que estas situaciones sean auténticas” (Robert Terry).

En esta última definición se infiere que los líderes son elegidos y que además es una práctica social, debido a que se realiza en una interacción en la que existen los seguidores, en un tiempo y espacio social; en este caso en un ámbito laboral implica diversos espacios sociales, pero también se observa la evolución que su significado tiene al incluir diferentes actividades que incorporan necesidades, actitudes, sentimientos y emociones de los seguidores, al mismo tiempo que se refleja la orientación de la estructura organizacional que prevalece dependiendo de la concepción del liderazgo; así como el énfasis que se hace del ejercicio de la autoridad en las primeras definiciones, lo que evidencia el tipo de estructuras organizativas, igual que las variables económicas y sociales que prevalecen en las diferentes etapas de evolución del trabajo.

Como se puede observar, existe un consenso por parte de los diversos autores con relación a que el liderazgo implica la dirección, influencia y guía hacia los objetivos y metas del grupo, de igual manera el liderazgo implica motivar a las personas para

TABLA 1. Frecuencia de acciones atribuidas al liderazgo

No. Definición	Acciones de liderazgo de mayor frecuencia
1	Senda, ruta, curso; curso, guía a las personas a su destino; unir a las personas en grupo.
2	Influye, dirige, guía. Acciones de motivación al logro. Capacidad de decisión de los seguidores.
3	Ejerce influencia sobre otros, los dirige y guía hacia el logro de objetivos.
4	Influye, guía y dirige hacia el logro de los objetivos y metas.
5	Influye hacia el logro de metas.
6	Influye en un grupo o en un individuo.
7	Capacidad de decidir lo que debe hacerse. Motivar que los demás lo hagan.
8	Influir en otros.
9	Hacen las cosas correctas.
10	Motivación, acciones encaminadas a intereses de grupo.
11	Inducir, comprometer y satisfacer los motivos de los seguidores.
12	Acciones éticas y sociales para lograr los objetivos de los seguidores.

Fuente: elaborado por Rosa Amalia Gómez Ortiz, 2001.

comprometerlas en las diferentes acciones para así estar en posibilidad de satisfacer los motivos de los seguidores, pero en un próximo apartado se presentan otras características que las teorías modernas del liderazgo reclaman para enfrentar las nuevas condiciones sociales y productivas del país.

Tomando en cuenta que las condiciones de trabajo en permanente cambio han modificado los instrumentos tecnológicos que se utilizan en los diversos sectores y áreas de trabajo, requiriendo para su uso mayor conocimiento de los trabajadores, el liderazgo que debe ejercer el líder es diferente, por ello es importante conocer qué cualidades y talentos se requieren para ser un buen líder en el nuevo milenio; de esta manera se presentan los enfoques y teorías clásicas de diversos autores, de donde emanan múltiples caracte-

rísticas, así como las habilidades y actitudes fundamentales que deberá poseer el liderazgo que se debe ejercer en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, para que puedan ampliar sus mercados y ser competitivos en el ámbito nacional e internacional.

3. TEORÍAS DE LIDERAZGO

A través de este estudio se corroboró que la mayoría de las teorías de liderazgo se derivan de los principios de las teorías psicológicas de la personalidad, puesto que éstas se refieren a “los patrones distintivos de conducta, incluyendo pensamientos y emociones, que caracterizan la adaptación de cada individuo ante las situaciones que se le presentan en la vida” (W. Mischel : 1988).

En el contexto del propósito de las teorías de la personalidad se observa con mayor claridad que la gente en general describe y clasifica las diferencias que hay entre los individuos en clases y categorías como: sexo, raza, religión, ocupación, amigabilidad y aptitud, además de otras variables como bueno o malo, fuerte o débil, amigo o enemigo, ganador o perdedor. De la misma manera surgen las teorías clásicas del liderazgo como la teoría de los rasgos, la conductual, la situacional de Fred Fiedler y de la Trayectoria Meta.

3.1. Teoría de los rasgos

La mayor parte de la investigación sobre liderazgo se ha interesado en los rasgos del líder, su conducta o procesos de influencia. La base psicológica de esta teoría se fundamenta en la suposición de que la conducta se determina sobre rasgos generalizados; es decir, cualidades básicas de la persona, que se expresan por sí mismas en muchos contextos. Así, por ejemplo, William Sheldon en 1942 planteó la existencia de tres dimensiones del físico: endomórfico, mesomórfico y ectomórfico. Carl Jung estableció la tipología que agrupa a las personas en dos categorías: introvertidos y extrovertido. Uno de los psicólogos del rasgo más notable fue Gordon Allport, según él, los rasgos son tendencias o predisposiciones determinantes a emi-

tir una respuesta. Dichas disposiciones sirven para integrar lo que, de otra manera, serían estímulos y respuestas disímboles. Estos estímulos y respuestas son de relativa generalidad que producen constancias de conducta.

En la investigación realizada por Wexley (1990) sobre el rasgo, se encontró que los líderes efectivos en las organizaciones tienen más altos niveles de motivación directiva y una mezcla adecuada de habilidades técnicas, cognoscitivas e interpersonales en su puesto. Respecto a la influencia del poder se encontró que los líderes desarrollan poder personal, además, debido a su puesto, lo ejercen de manera sutil, no amenazadora, lo que engendra el compromiso de los subordinados. Con el método conductual encontró que los líderes tienen la capacidad de reconocer qué tipo de conducta de liderazgo es efectiva en un momento dado y son lo suficientemente flexibles para adaptar su conducta a las condiciones cambiantes.

Estos resultados tienen como fundamento los niveles de motivación directiva y el manejo del poder.

3.1.1. Motivación directiva

El líder, para ejercer un liderazgo efectivo, requiere de un alto grado de motivación para el manejo de los procesos directivos. Miner (1965, 1978) midió seis aspectos de esta motivación encontrando las características de actitud positiva hacia

la figura de la autoridad, deseo de competir con los compañeros, ejercicio del poder, ser activamente dogmático, destacarse en el grupo y voluntad de llevar a cabo funciones administrativas.

Las características generales determinadas por Mann se integran en tres categorías: 1) Habilidades técnicas que integran los conocimientos acerca de los métodos, procesos, procedimientos y técnicas para la conducción de las actividades de la unidad de trabajo del líder. 2) Habilidades interpersonales que corresponden a la conducta y procesos interpersonales; habilidad para comprender los sentimientos, actitudes y motivos de otros a partir de lo que dicen o hacen, habilidad para comunicarse de manera clara y persuasiva, habilidad para establecer relaciones cooperativas (tacto, diplomacia, encanto, empatía, sensibilidad social, persuasividad, fluidez en el lenguaje, etc.). 3) Habilidades conceptuales; se refiere a la habilidad analítica general, pensamiento lógico, eficiencia en la formación de conceptos y conceptualización de relaciones ambiguas y complejas, creatividad en la generación de ideas y solución de problemas, habilidad para analizar los hechos, percibir las tendencias, anticipar los cambios y reconocer las oportunidades y problemas potenciales.

Por tanto, el líder debe interesarse en las personas, manejar las cosas y

estar interesado principalmente en las ideas y los conceptos; esto le faculta con las habilidades necesarias para dirigir en actividades especializadas, establecer relaciones efectivas con los subordinados, superiores, compañeros y extraños, pero además tiene los conocimientos para tomar decisiones, solucionar problemas y hacer innovación. Esto lo faculta con factores de poder que en su ejercicio le convierten en un líder natural.

3.1.2. Ejercicio del poder

Los estudios sobre el poder se han centrado en dos aspectos: (1) cómo acumulan poder los líderes efectivos y (2) cómo lo ejercen para influir sobre el compromiso de sus subordinados. Estos se han examinado desde el enfoque de la tipología del poder de French y Raven. Poder de premiar, poder de coersión, poder legítimo, poder de la experiencia y poder de referencia, los cuales permiten acumular a su vez poder.

El poder se deriva de las propias características del líder (poder personal) y en parte de los atributos de la posición de liderazgo (poder del puesto). El poder va acumulándose en el proceso de interacción con los seguidores. Si el líder ha demostrado buen juicio, los seguidores estarán más dispuestos a seguirlo cuando proponga métodos novedosos para alcanzar las metas del grupo.

El poder de referencia está basado en el afecto y la lealtad de los subordinados y también se alcanza a través de un proceso de intercambio social. Se aumenta el poder de referencia cuando se trata bien a los subordinados, pero cuando el líder expresa hostilidad, desconfianza, rechazo o indiferencia hacia los subordinados, el poder disminuye. Los líderes que deseen desarrollar una relación especial y más profunda con sus subordinados deberán proporcionar premios valiosos para ellos, delegando más responsabilidad, y haciéndolos participar en la toma de decisiones sobre el trabajo de la unidad. A cambio, el líder recibirá una mayor lealtad y compromiso de los subordinados hacia los objetivos de la unidad de trabajo (Dansereau Grean y Haga, 1975 y Cashman, 1975).

El líder perderá status e influencia ante sus subordinados si carece de la influencia para representarlos en forma efectiva en la competencia con otros grupos por recursos escasos. Aquí es muy importante el uso del poder hacia arriba y hacia abajo, este enfoque indica que los dos están relacionados. Sin la suficiente influencia hacia arriba para obtener los recursos necesarios, proteger los intereses del grupo y obtener la aprobación para los cambios propuestos no es probable que el líder desarrolle una relación de intercambio efectiva con sus subordinados.

3.2. Teoría conductual

Esta teoría se fundamenta en la conducta de los individuos, Skinner (1988), pionero de esta escuela, estableció la conducta en términos de los acontecimientos observables y de las condiciones que parecen variar con ellos, el esfuerzo se centra en descubrir los incidentes externos que refuerzan las probabilidades de que se vuelva a presentar esa conducta en el futuro y que la mantiene o modifica. Los métodos de esta teoría tratan de identificar el patrón de conductas y/o actividades que son características de los líderes efectivos. Wexley K.N y G.A.Yuki (1998).

Por lo anterior, la teoría conductual del liderazgo se interesa en explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo, enfocándose más en lo que los líderes hacen para dirigir, y los efectos que logran en los grupos de trabajo.

Entre las tesis que se derivan de las teorías psicológicas de la personalidad se encuentran las llamadas teorías de la contingencia o situacionales. Este es un planteamiento que emana del condicionamiento operante, el cual parte de que la conducta se modifica a través de sus propias consecuencias: el resultado de cualquier respuesta operante o patrón de respuestas determina qué tan probable

es que el sujeto realice actos similares en el futuro. Si la consecuencia contingente es reforzante, es más probable que el sujeto reaccione de la misma forma en situaciones similares.

Con base en estos fundamentos, la teoría de liderazgo denominada de la situación que propuso Fred Fiedler (1990), así como la teoría de la trayectoria y la meta generada por House y Dessler (1990), consideran que los estilos de liderazgo son más eficaces cuando se relacionan con una variedad de factores, incluyendo el tipo de trabajo que desarrolla el líder, el tamaño del grupo y el grado que se requiere de la cooperación de los miembros del grupo. Pero es necesario identificar tanto las variables de la situación que se está analizando como la relación entre ellas, los rasgos de liderazgo y las conductas.

3.2.1. Teoría situacional de Fred Fiedler

La teoría parte de la hipótesis de que el tipo “correcto” de conducta del líder depende de si la situación del grupo es favorable o no para él. Las situaciones que determinan esta circunstancia son:

1. Relaciones líder-miembro. Se refiere a la calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Se mide por aspectos tales como lo

bien que el individuo sea aceptado y se le tenga confianza, y lo cálida y amistosa que sea la relación que pueda tener con los miembros.

2. Estructura de la tarea. Es el grado en que la tarea se programa o explica por medio de procedimientos establecidos. Se mide por el grado de claridad en que se enuncian las metas, el número de soluciones que es factible utilizar y el grado de corrección de la solución, el tipo de decisión; también se puede corroborar apelando a la autoridad, a procedimientos lógicos o a una retroalimentación.
3. Poder de posición. Es el grado de la posición que ocupa el líder y que le permite que los miembros se adhieran a él y acepten su dirección y liderazgo, puesto que el poder de posición incluye el grado de autoridad para recomendar castigos y recompensas, afectar promociones o degradaciones.

3.2.2. Teoría de la trayectoria y la meta

Esta teoría determina que la función del líder consiste en: a) especificar las tareas que deben realizar los subordinados, b) eliminar cualquier estorbo que pueda obstaculizar la consecución de la meta y c) ampliar las oportunidades de que los subordinados alcancen satisfacciones personales. Pero para que esto pueda darse la conducta del líder

estará en función de los individuos y de la tarea.

Por tanto, la teoría sostiene que los subordinados consideran la conducta del líder como aceptable según el grado en el que perciban que dicha conducta es una fuente inmediata de su satisfacción o según la necesiten para la satisfacción futura. La tarea se juzgará aceptable en el grado en el que se establezcan con claridad las relaciones trayectoria-meta. Por tanto, la conducta eficaz del liderazgo se basa tanto en la disposición del líder para ayudar a sus seguidores, como en las necesidades de los subordinados con relación a tal ayuda.

En el contexto anterior, el líder debe ser motivador, haciendo que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa de su desempeño eficaz, proporcionando la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz; para ello, House identificó cuatro componentes de liderazgo.

- El líder directivo: este líder hace saber a sus subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y da instrucciones específicas de la manera en que se deben desarrollar las tareas.
- El líder apoyador: es amigable y muestra preocupación por sus subordinados.
- El líder participativo: consulta con sus subordinados y utiliza sus

sugerencias antes de tomar una decisión.

- El líder orientado a la realización: fija metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

El comportamiento del líder, por tanto, habrá de ser flexible para poder asumir cualquiera de los tipos anteriores, según la situación que se les presente.

3.3. Teoría de modelo integrativo del liderazgo

Este modelo integra las variables del líder, del ambiente de trabajo y de los subordinados, considerando que, para cumplir bien con sus complejas funciones, el líder debe ser fundamentalmente competente para realizarlas, debe ser capaz de recompensar el buen desempeño de sus subordinados y tener una verdadera representatividad ante sus superiores que le permita influir en ellos y lograr de la administración superior los apoyos para alcanzar junto con su gente los objetivos establecidos.

Por ello debe tomar en cuenta las características de los subordinados, las creencias y valores que ellos llevan a la organización y aportan al trabajo; la forma en que percibe a su líder, a su empresa y al ambiente general de la organización, y por supuesto la homogeneidad o hetero-

geneidad que se requiere en el grupo, buscando una sinergia en el trabajo de equipo.

Con la visión anterior es necesario que tome en cuenta la naturaleza del ambiente de trabajo, el tamaño de grupo que tiene a su cargo, las condiciones del clima organizacional.

3.4. Teoría del gen del liderazgo

Cyril Levicki (2000) diferencia a los líderes de los gerentes o administradores, los concibe como las personas que deben equilibrar los intereses de muchas personas, que es el propio acto de liderazgo, también deben ser visionarios y jueces. Tienen que saber cómo poner ejemplos y cambiar culturas y atmósferas para que la organización evolucione hacia la forma que necesita adoptar para alcanzar la visión del futuro. Manipulan todo el conjunto de recursos, personas, activos, flujos de ingresos.

Los gerentes tienen a alguien por encima de ellos que asume la responsabilidad de, al menos, algunos aspectos de su función en la organización. Siempre hay otra persona que asume la decisión y responsabilidad final. El líder asume la responsabilidad total de la carga de todas las facetas del futuro de la organización y de sus resultados.

A partir de esta concepción fundamenta su teoría del gen del liderazgo y menciona que las personas nacen con cierta predisposición para ser líderes, por ello estableció dos categorías: los líderes nominales y los líderes estratégicos. Los nominales son aquellas personas que son nombradas para algún puesto y empleo donde se exige un liderazgo verdadero, pero que no saben cómo proporcionarlo, mientras que los líderes estratégicos son aquellos que combinan una visión estratégica, el criterio objetivo y las habilidades empresariales para crear utilidades. A continuación las características que indican que una persona tiene el gen del liderazgo:

- Es independiente, con buen criterio.
- Tiene signos especiales de liderazgo (dignidad, buenos modales, respeto por sí mismo y por los demás).
- Buenas relaciones con los gerentes malos.
- Domina con rapidez las tareas nuevas y está listo para una nueva promoción al poco tiempo de recibir la última.
- Tiene disposición y deseo de aprender cosas nuevas respecto de cualquier cosa que se relacione con el trabajo.
- Lleva una vida privada satisfactoria y austera.
- Es atractivo: todos quieren ser amigos suyos.

3.5. Funciones del liderazgo

Entre las diversas funciones del liderazgo, y para poder lograr la tarea y mantener unido al grupo, tienen que desempeñarse ciertas funciones claves. Una función es lo que uno hace, a diferencia de una cualidad, la cual es lo que uno es. Algunas de las funciones del liderazgo, según Adair (1990) son: 1) *establecer los objetivos*, por tanto deberá definir o identificar el propósito, los fines y los objetivos de la organización o del grupo. 2) *Planear*: es importante asegurar que haya un plan, de ser posible acordado para lograr el objetivo. Esto facilita el cómo hacer para ir de donde se está y llegar a donde se quiere. 3) *Instruir*: es importante comunicar claramente los objetivos y el plan. Hay que saber responder correctamente a la pregunta ¿por qué lo hacemos así? 4) *Controlar*: el control, la supervisión y el seguimiento se refieren todos al trabajo en proceso. 5) Si no se revisa y evalúa el desempeño, no se tiene material para darles una retroalimentación apropiada y útil al grupo y al individuo.

La persona que sustenta el liderazgo debe saber compartir sus decisiones en diversos grados y con los diversos miembros del grupo, 1) definiendo los límites y solicitando al equipo que tome la decisión, 2) señalando el problema, recibiendo sugerencias y la toma de decisiones, 3) el líder

presenta una decisión tentativa, sujeta a cambios, 4) el líder presenta ideas e invita a hacer preguntas, 5) el líder vende la decisión, 6) el líder toma la decisión y da la anuencia.

Entre más libertad se le dé a la gente en la toma de decisiones, menor es el control directo que se tiene del resultado. Sin embargo, mientras más participe el equipo o el colega, mayor será su motivación para llevarla a la práctica. Pero, a pesar de todo, lo deseable es que el líder involucre a las personas el máximo posible en las decisiones que afecten la vida laboral, existen cuatro factores que limitan el desempeño del liderazgo, estos son:

La situación: aquí se retoma el enfoque de la teoría situacional del liderazgo. Sobre todo en las micro, pequeñas y medianas empresas que trabajan habitualmente en crisis, en las que el tiempo es demasiado corto y la situación rápidamente y que el grupo de trabajo responda con prontitud.

Los miembros del grupo: este factor es el conocimiento, la experiencia y la motivación relativos: la madurez del grupo. Para lograr lo anterior es necesario, primero, tener una percepción realista de las personas que trabajan con uno; la gente suele ser mejor de lo que uno cree; y segundo, consiste en entrenar, equipar y animar a la gente a que asuma su propia participación en las decisiones que afectan su vida laboral.

La organización: las organizaciones tienen diferentes propósitos, diferentes valores y diferentes culturas.

El líder; algunos líderes toman siempre las decisiones en el mismo punto del continuo, lo importante es tomar estas decisiones en el momento adecuado y en la forma correcta. “Nunca le diga a la gente cómo hacer las cosas. Dígale qué hacer y ella lo sorprenderá con su ingenio”.

A pesar de estas limitantes, la calidad del liderazgo en el marco de cambio y continuidad contempla características de tipo cualitativo que el líder puede cultivar, como son:

- **Dirección.** Un líder encuentra un camino hacia adelante. Genera un sentido de dirección, esto incluye la identificación de nuevos objetivos, nuevos productos o servicios y nuevos mercados.
- **Inspiración.** El liderazgo va ligado a la inspiración. Las palabras y el ejemplo del líder encienden la motivación.
- **Conformación de equipos.** Un líder tiende a pensar naturalmente en términos de equipo. Los equipos tienden a buscar líderes en vez de jefes.
- **Ejemplo.** El liderazgo es ejemplo. El líder dará su propio aporte o contribución directa a la tarea común.
- **Aceptación.** Antes que otra cosa suceda es necesario que el equipo reconozca al líder como tal.

4. ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estilos de liderazgo representan los principios, las técnicas y las actitudes en la práctica de los líderes. Los estilos varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas, pero actualmente se le da más importancia a la identificación, al comportamiento del líder y a sus habilidades, Henry Mitzberg (1980), en lugar de subrayar las cualidades personales.

Según Robert L. Katz, los líderes ponen en práctica tres diferentes tipos de habilidades: **las habilidades técnicas** se entienden como los conocimientos y aptitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica, éstas representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo, por ejemplo los contadores, ingenieros o plomeros. Y conforme los trabajadores son promovidos a desempeñar responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas se van haciendo menos importantes, debido a que poco a poco dependen más de las habilidades técnicas de sus subordinados.

Las habilidades humanas corresponden a la capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar equipos de trabajo. Estas habilidades son una parte sustancial de la conducta del líder.

Las habilidades conceptuales se refieren a la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones, como los planes a largo plazo. La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas. Así, la habilidad humana está en relación con las personas, la habilidad técnica, con las cosas, y la habilidad conceptual con las ideas.

El tipo de liderazgo efectivo que se necesita en las empresas de hoy es similar y no a la iniciativa empresarial.

Es un liderazgo dotado de suficiente grado de flexibilidad y de la suficiente amplitud de criterio como para tener en cuenta los programas de otras personas al confeccionar su propio programa. Es un liderazgo que puede crear redes de apoyo formadas no sólo por subordinados y clientes, sino también por superiores y colegas. Es un liderazgo que no sólo sabe como competir, sino que también sabe colaborar. Tiene una amplia visión y un amplio apoyo popular. Es de criterio amplio y general que, en un mundo moderno, tiende a centrarse en lo estrecho y lo especializado.

El liderazgo adoptado por Lee Iacocca (1990) fue un factor decisivo para el cambio radical que se produjo en Chrysler, y presenta las características siguientes:

1. Visión nueva y audaz. La filosofía contempló la presencia de una empresa competitiva y rentable que fabricaba productos de mucha mejor calidad, ofrecía mejo-

res oportunidades de trabajo y era lo suficientemente fuerte como para sobrevivir en la cada vez más competitiva industria del automóvil. Se trataba de una visión que tenía en cuenta y valoraba a todos los grupos importantes interesados en la empresa.

2. Estrategia inteligente. Se basó en los amplios conocimientos sobre la forma en que deberían de cambiar las finanzas, la producción, la comercialización y el personal de la empresa.
3. Colaboración y trabajo de equipo. Generó, mantuvo y obtuvo la participación de la gran cantidad de personas para lograr el programa propuesto: líderes laborales, un equipo completo de dirección totalmente nuevo, concesionarios, proveedores, personas con puestos clave en el gobierno y otros muchos.
4. Comunicación clara. A través de todas las formas posibles, permitiendo así que todas las personas en cierta medida participaran en el proceso de elaboración del programa.
5. Motivación a las personas clave de la red. Conseguir que las personas trabajaran duramente para hacer evolucionar el programa. Esto incluía comunicación, halagos, felicitaciones, censuras, presiones, impulsos, asesoramiento e inspiración.

Un trabajo realizado recientemente, presentado por Bennis, Levinson y

el Center for Creative Leadership, muestra las características de un liderazgo efectivo similar al adoptado por Lee Iacocca:

- Visión de lo que debe ser, una visión que tiene en cuenta los legítimos intereses de todas las personas involucradas.
- Una estrategia para materializar dicha visión, estrategia que tiene en cuenta todos los pertinentes factores ambientales y organizativos
- Una red cooperativa de recursos, una poderosa coalición capaz de poner en práctica dicha estrategia.
- Un grupo muy motivado de personas clave dentro de esa red, un grupo comprometido a convertir dicha visión en una realidad.

Douglas Mc Gregor expuso una filosofía de la gerencia que determina la práctica, basada en la teoría X y la teoría Y, ambas son un conjunto de suposiciones sobre las personas, por ejemplo: la teoría X dice que a la gente generalmente le desagrada el trabajo y lo evita si es posible; de igual manera, generalmente falta responsabilidad; hay poca ambición y se busca la seguridad ante todo; la mayoría de las personas tienen que ser presionadas, controladas y amenazadas con castigos para que hagan el trabajo.

En cambio, la teoría Y señala que el trabajo es tan natural como el juego

o el descanso; la gente no es inherentemente perezosa, la experiencia la ha hecho así; las personas son autodirectivas y autocontroladas en beneficio de los objetivos a los que se han comprometido; las personas tienen potencial y en condiciones apropiadas aceptan y buscan responsabilidades; tienen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicar al trabajo. Derivado de lo anterior se presentan dos tipos de liderazgo básicos: el liderazgo positivo y el liderazgo negativo, los cuales sirven de base para el surgimiento de una tipología de liderazgo.

El liderazgo positivo corresponde a acciones de acercamiento hacia la gente, se destaca la recompensa, económica o de otro tipo. El liderazgo negativo se refiere a aquel en que los líderes hacen énfasis en los castigos, mostrándose dominantes y superiores con la gente, por tanto, amenazan con castigos y las llamadas de atención las hacen frente a terceros, son más jefes que líderes.

De las diferentes teorías y enfoques presentados se deduce que el liderazgo implica acciones, habilidades y conocimientos diferenciados, cuya orientación busca una mayor integración con los subordinados y una mejor relación, así como el conocimiento del medio ambiente interno y externo, como se presenta en la tabla 2.

TABLA 2. Características relevantes de las diversas teorías

Liderazgo Efectivo	IACCOCA	Bennis, Levinson	Douglas Mc Gregor
Flexible.	Visión audaz.	Visión de lo que debe ser.	
Suficiente amplitud de criterio.	Filosofía, mejor calidad, mejores oportunidades de trabajo, suficientemente fuerte.	Estrategia que toma en cuenta factores ambientales y organizativos.	Liderazgo positivo, acercamiento hacia la gente, destaca la recompensa.
Creación de redes de apoyo, incluyendo a los subordinados, Liderazgo negativo, se hace énfasis en los clientes, superiores y colegas.	Estrategia inteligente, cambios en las finanzas, producción comercialización, etc.	Red cooperativa de recursos.	Liderazgo negativo, se hace énfasis en los castigos, dominantes y superiores; amenazan con castigos y llamadas de atención. Son más jefes que líderes.
Compite, colabora.	Colaborador y trabajo en equipo.	Grupo motivado de personas clave en la red.	
De amplia visión y amplio apoyo popular.	Comunicación clara y motivación a las personas.		

Fuente: elaborado por Rosa Amalia Gómez Ortiz, 2001.

4.1. Otros rasgos del liderazgo

Algunos rasgos considerados fundamentales son los que corresponden más a conductas acumuladas por la experiencia a medida que las personas se convierten en líderes, éstas son:

- Capacidad para llegar a posiciones de liderazgo. Corresponde a las personas que están en el lugar correcto y en el momento oportuno; se mueven con rapidez y crean más oportunidades para estar en el lugar adecuado, no se debe a la casualidad.
- Criterio de mejor calidad que el de cualquier grupo relevante de compañeros. Significa concen-

tración continua para utilizar el mejor criterio en todo momento. Es parte de una reflexión cuidadosa antes de ofrecer una opinión o realizar cualquier acción de trabajo.

- Capacidad de supervivencia (piel gruesa). Es hacer que todos se den cuenta de que tomaron la decisión correcta, y que es preciso tomar esas decisiones difíciles.
- Capacidad para elegir a subordinados eficaces. Para tomar una decisión correcta sobre las personas se requiere una combinación especial de intuición y experiencia. El líder tiene intuición sobre quién podría encajar en un puesto específico y cuándo la persona estará lista para ello.

- Capacidad para inspirar a las personas ordinarias a que se desempeñen a niveles extraordinarios: inspirar a los seguidores. Los líderes hacen que las personas quieran trabajar por encima de sí mismos. Esta habilidad concuerda estrechamente con la capacidad de los buenos líderes de atraer seguidores. Hacer que las personas los sigan y deseen hacerlo es una importante habilidad de liderazgo.
- Representar una diferencia profunda y duradera para la organización. Este rasgo sólo se puede observar después de que el líder ha abandonado la organización o la dirección o departamento donde se encuentre.
- Profundo sentido de esencia con carácter moral. Rasgo fundamental de la decencia y el carácter moral, derivado de las diferentes características de conducta más objetivas del líder. Se presentan en la tabla 3 diversos tipos de estilo de liderazgo.

TABLA 3. Estilos de liderazgo y sus descripciones

Estilos de liderazgo	Descripción
Egocéntrico	Centrado en sí mismo, dominante, dirige el imperio desde el centro.
Autocrático	Envía las respuestas desde la cima, no consulta. Es impositivo.
Carismático	Posee una fuerte personalidad que utiliza para lograr que las personas hagan las cosas como él dice.
Igualitario superior, primero entre los iguales.	Participativo, pero siempre da la impresión de conocer la respuesta, hace que las personas se sientan superiores y dignas de confianza.
Inteligencia superior	Estos líderes intimidan a las personas sin darse cuenta.
Conflicto	Utiliza el conflicto, la ira y las pugnas para inspirar y presionar a las personas hacia el éxito.
Constructor de equipos	Mima y desarrolla a los equipos hasta que alcanzan resultados superiores por el solo hecho de querer agradar al líder.
Estratégico	Comunica siempre la visión y la trayectoria hacia delante, enfocada y no complicada, respetado por la claridad de la imagen social.
Popular	Persona extraordinaria que se presenta en apariencia ordinaria, aunque hace que todos a su alrededor se sientan extraordinarios.
Pastor	Trata a sus empleados, clientes y demás participantes con cuidado y solicitud. Tiende a empujar en lugar de jalar. Comprende muy bien a los demás.
General del ejército	Trata de poner grandes ejemplos, pero espera que su personal siga sus órdenes sin cuestionarlas.
Líder de realeza	Se percibe como un aristócrata natural de liderazgo, sabe lo adecuado que se debe hacer y cuándo.
Político	Siempre equilibra y manipula a los participantes para mantener los nexos de poder equilibrados y controlados en el centro.
Líder natural	Este líder siempre luce cómodo en una posición de liderazgo. Se conduce en la función como si fuera lo único que hubiera hecho. Hace que los líderes nominales sean tan inadecuados como de hecho lo son con frecuencia. Se les envidia lo natural de sus dotes y cualidades de liderazgo.

En general se observa que la investigación sobre la conducta en el liderazgo se ha preocupado más por identificar las diferencias en la conducta entre líderes efectivos e inefectivos. El líder es definido como el responsable de la motivación y activación de los subordinados; responsable de la integración, entrenamiento y deberes asociados.

El empresario debe buscar las oportunidades en la organización y en su ambiente e iniciar “proyectos de mejora” para producir el cambio y supervisar el diseño de ciertos proyectos; sin embargo, todo ello está determinado por el tipo de empresa, tamaño, giro y condiciones del mercado; por tanto, el estilo de liderazgo correcto no existe, este estilo depende en parte de la situación, en parte de los individuos con quienes uno trata, y en parte de la propia personalidad. Un amplio rango de estilos puede ser igualmente efectivo. El estilo es sencillamente uno mismo.

5. ENFOQUES RECIENTES SOBRE EL LIDERAZGO PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL FUTURO

El liderazgo es un fenómeno social, puesto que sin seguidores no hay líder, aún y cuando todo hombre nace con cualidades para ser líder, estos pueden aprender a serlo, determina-

do por las circunstancias, el tiempo y el espacio de cada persona, sin importar el nivel, la preparación o educación, siempre se pueden desarrollar las habilidades de liderazgo a través de la experiencia y el aprendizaje. Por tanto, el liderazgo se puede aprender y transmitir. Este es el marco de la concepción actual sobre liderazgo, Stodgil (1974) menciona que ante todo el liderazgo es un arte y por lo mismo tiene muchas facetas y su definición es compleja.

Para Peter Druker (1999), ser un líder implica ser un líder del cambio, y para ello es necesario voluntad y capacidad de cambiar lo que se hace, así como hacer nuevas y diferentes cosas, igualmente se requiere de políticas para hacer que el presente sea futuro. El líder del cambio pone a prueba cada producto, servicio, proceso, mercado, canal de distribución, cliente y uso final para ver si los mantiene. Para él, el líder debe ser decisivo en su toma de decisiones para abandonar el producto, servicio o mercado cuando dice “todavía tiene algunos buenos años de vida” o cuando se menciona “está completamente amortizado”, puesto que en un período de cambio rápido, el cómo puede ser totalmente obsoleto.

Tomando en cuenta la velocidad con que los cambios se efectúan en los tiempos actuales, surgieron nuevas perspectivas en torno a la teoría del liderazgo, las cuales hacen referencia al liderazgo “carismático”, “he-

roico”, “transformacional”, “visionario”, estas perspectivas son competitivas entre sí pero interrelacionadas, ofrecen una integración que se conoce como liderazgo carismático.

El liderazgo carismático hace énfasis “en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder”. El líder carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que “transforma” al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses.

Los líderes carismáticos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal.

Warren Bennis identificó cuatro rasgos comunes: visión compulsiva o sentido de propósito, habilidad para comunicarla en términos claros, consistencia y enfoque en la prosecución o continuidad de su visión.

Conger y Kanungo, de la McGill University, concluyeron que los líderes carismáticos tienen una meta ideal, por ello luchan por alcanzar (su

visión), están fuertemente comprometidos con su meta, se les percibe como originales, auténticos o no convencionales, son asertivos y confían en sí mismos (autoconfianza), además de tener habilidad para articular y comunicar su visión, una fuerte convicción, se les identifica como agentes de cambio y son sensibles al ambiente (realistas y conscientes del entorno). ¿Cómo actúan los líderes carismáticos?

- Articulan una visión atractiva.
- La comunican dando una idea de continuidad que llevará el presente al futuro para la organización y para sus seguidores.
- Comunican sus expectativas de alto desempeño y expresan con convicción su confianza en que sus seguidores lo pueden alcanzar.
- Transmiten con palabras y con acciones un nuevo conjunto de valores.
- Brindan ejemplo que los seguidores pueden imitar.
- Se autosacrifican y tienen un comportamiento no convencional para mostrar valor y convicciones acerca de la visión.

5.1. El liderazgo transformacional comparado con el liderazgo transaccional

Entre los nuevos enfoques sobre liderazgo se encuentra el de los líderes transaccionales: son aquellos que

guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas mediante la clarificación de papeles y tareas. Estos líderes proporcionan una consideración individualizada y un estímulo intelectual y además tienen carisma.

5.1.1. Características de los líderes transaccionales

- Recompensa contingente: intercambian recompensas por un buen desempeño, reconocen los logros.
- Administración por excepción (activo): controlan y buscan desviaciones de las normas tomando acciones correctivas.
- Administración por excepción (pasivo): interviene sólo cuando no se satisfacen las normas.
- Laissez Faire: abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

5.1.2. Características de los líderes transformacionales

Este tipo de líder se construye sobre el liderazgo transaccional y va más allá, produciendo niveles de esfuerzo y desempeño de los subordinados más trascendentes.

- Carisma: visión, misión, orgullo, obtiene respeto y confianza.
- Inspiración: comunica altas expectativas, expresa los propósitos importantes de manera sencilla.

- Estímulo intelectual: promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.
- Consideración individualizada; atiende y trata a cada empleado de manera individual, capacita y aconseja.

Luigi Valdés (2000) realizó una revisión de diversos autores que profundizan y coinciden en la esencia del liderazgo, se resumen en los puntos siguientes:

El liderazgo parte de la capacidad personal que facilita una relación interdependiente entre el líder y sus seguidores, de tal forma que los líderes son aquellos que dirigen a otros por medio de su poder personal, intelectual, emocional o psicológico. Esta capacidad requiere de la habilidad para lograr la credibilidad y la fortaleza para consigo mismo y como pilar de la confianza de los demás.

El liderazgo es un fenómeno dual y de influencia mutua. El líder tiene una interdependencia íntima con sus seguidores, desarrolla la habilidad de llegar a las metas y mantener los resultados con, a través de y para su gente. Contagia a sus seguidores y les infunde energía.

El líder está sustentado por el poder que los seguidores le confieren y estos mantienen su lealtad mientras él sea capaz de responder a sus necesidades. El liderazgo es dinámico y por ende la dinámica de sus seguidores.

El líder desarrolla la capacidad de ver las posibilidades futuras.

Por ello debe saber transmitir a sus seguidores su visión. Tiene la capacidad de trascender el hoy y ver lo que otros no pueden ver; puede pensar hacia adelante, reflexionar e integrar la experiencia pasada en un planteamiento real, tangible e intuitivo de las realidades que el grupo puede llegar a obtener y alcanzar. El liderazgo tiene que ver con el futuro.

El líder es un formador y un habilitador de gente y de personas.

El líder es un guía y un conductor de personas. Contagia, une y señala el camino y determina los valores como los límites de ese camino. Influye en sus actitudes, conductas y habilidades para dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar los esfuerzos de su equi-

po hasta lograr los objetivos comunes y deseados.

El liderazgo conlleva una profunda necesidad de trascendencia.

Muchos de los seguidores no encuentran el camino para lograr trascender y lo hacen a través de su líder, en ello precisamente basa éste una gran parte de su poder y de su influencia: en la posibilidad de ayudar a su gente a abrir los ojos y encontrar el camino que estaban buscando.

Estos cinco puntos resumen la interacción entre el líder y su grupo en un fenómeno dinámico, por ello se requiere que tanto el líder como sus seguidores se adapten continuamente a las nuevas reglas del juego. A continuación en la tabla 4 se presentan los rasgos más sobresalientes de los enfoques modernos para el ejercicio del liderazgo en tiempos turbulentos.

TABLA 4. Rasgos fundamentales

Se basa en el cambios	Carismáticos	Transaccionales	Transformacional	Integral
Voluntad de cambio	Visión compulsiva	Otorgan recompensas, reconocen los logros	Carismático	Capacidad personal
Capacidad para el cambio	Términos claros	Admón. por excepción. Corrigen desviaciones	Inspiración	Fenómeno dual y de influencia mutua
Pone a prueba cada elemento de la empresa, producto, cliente, etc.	Consistencia	Intervienen cuando no se satisface la norma	Estímulo intelectual	Capacidad para ver posibilidades futuras
Decisión para abandonar lo obsoleto.	Enfoque para la continuidad de su visión.		Consideración individualizada	Formador y habilitador de gente y personas
				Profunda necesidad de trascendencia.

Fuente: elaborado por Rosa Amalia Gómez Ortiz.

5.2. Nuevas fuentes de poder de un líder

En una estructura piramidal las fuentes de poder están asociadas con la jerarquía, limitando la especialización de los subalternos y estableciendo una competencia entre jefe y subalterno, es decir, una relación ganar-perder rígida, que incluye permisos y convencimiento de los subalternos, lo que conlleva esquemas de corrupción que muchas veces no son claros para el jefe o el líder, pero la transformación hacia otras formas de organización y estructuras democráticas y dinámicas crean nuevas fuentes de poder para el líder: 1) Estructuración y maximización del conocimiento. 2) Uso eficiente de la información. 3) Las conexiones sociales y las comunicaciones.

5.2.1. Estructuración y maximización del conocimiento

En el mundo actual donde el conocimiento se incrementa de manera rápida y compleja, el conocimiento que maneje el líder aumenta su poder, por ello debe saber utilizar las fuentes de conocimiento que tiene disponibles. Por tanto, debe saber usar los medios electrónicos donde encontrará la información que se encuentra disponible lo que le permitirá tener un amplio panorama del conocimiento, de tal manera que se convierta en

un generalista del conocimiento (Gilbreath, 1990).

Por tanto, para aprovechar el conocimiento como fuente de poder, el líder requiere desarrollar las habilidades siguientes:

- Saber diferenciar qué conocimientos necesita buscar y dónde buscarlos.
- Encontrar los medios electrónicos para acceder rápidamente a los conocimientos necesarios y hacerlos democráticos dentro de su organización.
- Desarrollar la capacidad de relacionar nuevos conocimientos con los anteriores para obtener un conocimiento superior.
- Estandarizar los conocimientos de tal manera que se estructuren y transiten libremente por toda la organización.

5.2.2. Uso eficiente de la información

El líder necesita contar con información lo más actualizada posible para poder tomar las decisiones que considere pertinentes, para ello es necesario que el líder desarrolle sus propias fuentes de información. Por tanto, el líder requiere de sistemas de información para transitar de ser un planeador estratégico a un administrador estratégico, capaz de virar el rumbo cada vez que las oportunidades y condiciones del entorno lo requieran.

El líder debe saber dónde y cuándo puede obtener la información, pero sobre todo debe tener la capacidad de manejar, procesar y reacomodar la información que se obtiene de las fuentes tradicionales y las personales para ampliar la información del mundo que nos rodea.

Con el conocimiento de los datos del presente, de la información actualizada de los informantes significativos y de las tendencias del futuro, los líderes [pueden tener una buena base] para hacer predicciones y presentar visiones de futuro que puedan inspirar el esfuerzo de sus colaboradores.

5.2.3. Las conexiones sociales y las comunicaciones

Gran parte del poder del líder, actualmente, se encuentra en las conexiones de redes sociales y las comunicaciones que pueda establecer. Una de sus principales funciones es la de tejer una red de relaciones, amistades y compromisos con todos los elementos que puedan llegar a influir en una decisión o le aporten puntos de vista interesantes.

Tejer una trama social, mantener una relación armónica con las principales fuerzas que influyen en la organización y buscar relaciones ganar-ganar con todos los elementos de su alrededor, incluyendo a sus competidores, son las principales ac-

tividades de la agenda de un líder, por tanto, a la hora de tomar decisiones es necesario haber conocido la opinión de diversas personas, y no actuar solo, es decir, sin ninguna información sobre la visión de los demás.

5.2.4. Habilidades del líder para una organización inteligente

La concepción de líder ha cambiado, las nuevas organizaciones necesitan líderes con nuevas habilidades y capacidades que permitan influir en sus seguidores y ayudar a sus organizaciones a enfrentar con mayor éxito el futuro.

- El poder de una visión compartida.

La visión es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro ideal de una organización, grupo o país. Esta visión debe contemplar un escenario real del futuro, creíble, atractivo y factible, una percepción amplia y comprensiva de todo lo que se desea. El líder debe tener esa capacidad de conceptualizar el futuro y ver oportunidades donde la gente "común" no las ve.

La visión integra y orienta los valores de los seguidores del líder y marca los límites de actuación del grupo. La misión, para que sea efectiva, necesita ser entendida, creída y apoyada por el grupo, puesto que si no es así,

no deja de ser una buena intención, por tanto, debe ser suficientemente amplia y que abarque todo lo que se desea, esto es necesario para que exista apoyo del grupo y pueda ser compartida, sólo así se tendrá éxito, por lo que necesita capacidad para formar seguidores, habilidad de negociación y capacidad de generar cambios.

5.2.5. El liderazgo de una nueva era

El liderazgo actual es de carácter evolutivo, puesto que se encuentra inserto en un medio ambiente global, donde la incertidumbre es el ingrediente permanente de la dinámica del sector productivo y de servicios. Por tanto, el líder debe permanecer activo y decidir la dirección del rumbo que ha de seguir.

La clave está en encontrar la habilidad para “pensar en tiempo futuro”, el líder debe comprender que las corrientes del cambio tecnológico afectarán su vida y su trabajo, cómo los cambios económicos afectarán a sus negocios y su lugar en el mercado global, cómo los cambios demográficos y culturales alterarán su propia autopercepción, su percepción de los otros y de la sociedad humana en su conjunto. Para ello, las habilidades que el líder requiere son: perspectiva, configuraciones, conocimientos culturales, flexibilidad, vi-

sión, energía, inteligencia y valores globales, ellas son las piezas básicas para entender y adaptarse al cambio cultural, esenciales para cualquiera que desempeñe cualquier tipo de liderazgo.

En el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas las condiciones cambiantes tanto internas como externas hacen más complejas las situaciones a los que se tienen que enfrentar; sin embargo, su importancia radica en que son generadoras de la mayor cantidad de empleo en el país, por tanto es necesario que el liderazgo que se ejerza deberá ser el más idóneo y llevar al éxito a las empresas que se dirigen; así, en el siguiente apartado se presentan algunas consideraciones del liderazgo en estas empresas y algunos ejemplos que ilustran la posibilidad de un liderazgo exitoso.

6. EL LIDERAZGO EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

No obstante los cambios registrados en la economía mexicana debido a los procesos de globalización y apertura comercial, las micro, pequeña y mediana empresas siguen siendo el sector más importante en la generación del empleo en México, por ello su permanencia y consolidación son de relevante importancia para el desarrollo económico del país.

La clasificación del sector económico se divide por tamaño y por sector manufacturero, comercial y de servicios, como se puede observar en la tabla siguiente:

TABLA 5. Clasificación de las micros, pequeñas y medianas empresas

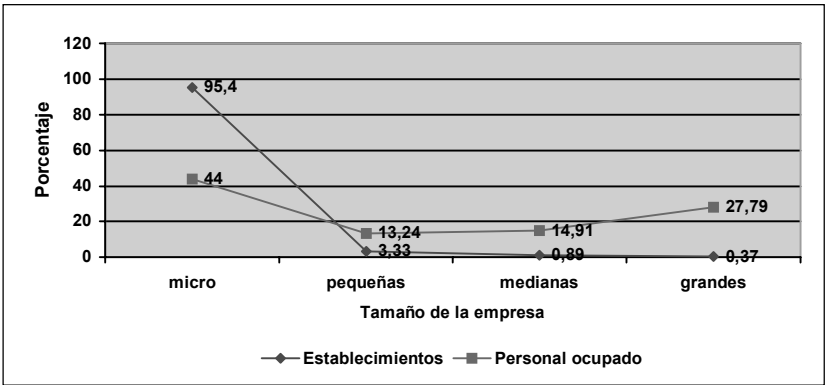
Tamaño de empresa	Manufacturero	Comercial	Servicios
Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña	31 a 100	6 a 20	21 a 50
Mediana	101 a 500	21 a 100	51 a 100
Grande	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: documento “Nueva estratificación para las empresas micro, pequeñas, medianas y grandes en los sectores manufactureros, comercio y servicios. En la revista El Mercado de Valores, 3 marzo 2001, p. 3.

La importancia de las Pymes se puede comprobar en el gráfico 1, las microempresas abarcaron el 95,4% del total de las empresas nacionales en 1999; y en conjunto las micro, pequeñas y medianas integraron el 99,63% de 3.038.514 empresas nacionales, y ocuparon al 72,21% de 15.541.847 total nacional de perso-

nal empleado. Esto confirma el estudio Shiatarella (1999), donde concluye que las pequeñas firmas han superado a las grandes en la creación de puestos de trabajo. Sin embargo, aún cuando las formas de organización sean flexibles, al parecer su dinamismo se encuentra bajo el control de las grandes empresas.

GRÁFICO 1. Distribución de establecimientos y personal ocupado



Ante la situación anterior y debido a la apertura económica, la dinámica empresarial que se vive en las micros, pequeñas y medianas empresas es

impredecible y con alto grado de dependencia de su entorno externo e interno; por ello, el liderazgo que se necesita hoy en las empresas es complejo, pero es susceptible de ser estudiado, aún en situaciones de complejidad como corresponde a la época actual que nos tocó vivir.

El liderazgo es diferente en empresas micro, pequeñas y medianas, donde los grupos son pequeños y homogéneos, se caracterizan porque su tecnología es simple, la línea de productos limitada y el mercado homogéneo; en cambio, en empresas grandes se tienen grupos grandes y complejos formados por muchas clases de personas donde los productos son diversos y las tecnologías complejas.

Conforme a las teorías descritas en los apartados anteriores, las grandes visiones se producen cuando una mente poderosa, que trabaja duro y dedica mucho tiempo a estudiar enormes cantidades de información, es capaz de descubrir o de reconocer en las sugerencias de otras personas, pautas de interés y nuevas posibilidades.

También “una de las características de mayor importancia es la capacidad de motivar a un grupo de personas clave dentro de la red para que trabajen con todas sus energías, y esto realmente requiere de una considerable capacidad de comunica-

ción y una especial perspicacia para distinguir entre las diferentes personalidades involucradas. Esto supone una persona muy motivada y con gran confianza en sí misma que la empuje a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas por medio de otras personas. En todas las empresas no importa el tamaño, incluso la microempresa exige del liderazgo comprender el contexto.

Siempre se requiere un mínimo de capacidad intelectual y personal. La honestidad es imprescindible”. Como se puede observar, los atributos que Kotter menciona son: capacidad de motivación, habilidad para comunicarse, seguridad en sí mismo, comprensión del contexto, capacidad intelectual y personal. Las anteriores son las características mínimas que un empresario de las Pymes debe poseer, pues no se desea que ninguno sea Superman, pero sí existen muchos empresarios que con limitaciones profesionales que les impiden elaborar visiones y estrategias y lograr la colaboración y motivación de los trabajadores.

Como se puede observar, después de revisar y analizar los diversos tipos de liderazgo y sus características, se puede determinar que dependiendo de las características de la empresa y el entorno ambiental determinará el tipo de liderazgo que podría ser ejercido para lograr el éxito de la empresa.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Adair, John (1990) *Líderes, no jefes: guíe y oriente su equipo hacia el éxito*. Fondo Editorial Legis: Bogotá, Colombia. Serie Empresarial.
- Adair, John (1978) *El liderazgo basado en la acción*. McGraw-Hill México S.A. DE C.V.: México.
- Cohan, P.S. (1999) *Los líderes en tecnología*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.: México.
- CLÚA, O.M., CLÚA O.D.T. y CLÚA, C.D.T. *El nuevo liderazgo. Factores que imponen la reinención de directores y líderes ejecutivos en el siglo XXI*. Conger y Kanungo, de McGill University. <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad4/enfoques.htm>.
- Covey, F. (2000) *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Paidós Mexicana, S.A.: México, reimpresión.
- Cyril, Levicki (2000) *El código genético para una carrera de liderazgo de toda la vida*, Editorial Panorama: México, p. 18.
- De Rivero, O. (2001) *El mito del desarrollo, los países inviables en el siglo XXI*. Lima: Fondo de Cultura Económica, 2ª edición.
- Dessler (1990) en Wexley K.N. y G.A Yuki, *Conducta organizacional y psicología del personal*, cap. 7, Editorial: México.
- Drucker, P.F. (1988) *La innovación y el empresariado innovador. La práctica y los principios*. Editorial Hermes: México.
- Druker, P.F. (1999) *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Editorial Sudamericana: Argentina, p. 94.
- Fiedler, Fred (1990) en Wexley K.N. y G.A Yuki, *Conducta organizacional y psicología del personal*, cap. 7, Editorial: México.
- Fisher R. y Sharp A. (1999) *El liderazgo lateral*. Grupo Editorial Norma: Bogotá.
- Gordon, Allport, en W. Mischel (1988) *Teorías de la personalidad*. Editorial McGraw Hill: México, 4ª edición.
- Hodgetts, R.M., y Altman S. En *Comportamiento en las organizaciones*. Editorial Interamericana, p. 197.
- Hunter J. C. (1999) *La paradoja, un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Empresa Activa: Barcelona.
- Iaccoca, Lee. En Kotter, John P. (1990) *El factor liderazgo*. Ediciones Díaz de Santos S.A.: Madrid, p. 19.
- James, J. (1998) *Habilidades de liderazgo para una nueva era*. Editorial Paidós: Barcelona.
- Kotter, J.P. (1998) *El liderazgo de Matsushita, lecciones del empresario más destacado del siglo XX*. Ediciones Granica S.A.: Buenos Aires.
- Kotter, J.P. (1999) *La verdadera labor de un líder*. Grupo Editorial Norma: Bogotá, Colombia.
- Kotter, J.P. John, (1999) *El factor liderazgo*. Ediciones Díaz de Santos S.A.: Madrid, pp. 8-35.

- Liderazgo carismático, en http://www.lafacu.com/apuntes/sociologia/esti_lide/default.htm.
- Miner (1965,1978) en W. Mischel, (1988) *Teorías de la personalidad*, Editorial McGraw Hill: México, 4ª edición, p. 282.
- Mintzberg, Henry (1980) "Sin liderazgo". En: *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall, Inc.: Englewood Cliffs, NJ., p. 61.
- Norton, P. (1998) *Competiendo en el siglo XXI. Cómo innovar con éxito*. Ediciones Gestión 2000 S.A.: Madrid.
- Norton, Pedro (1998) "Presidente de Unisys España". En *¿Cómo dirigir?* http://www.hachettre.es/emprend98oct/c_01pg03.htm.
- "Nueva estratificación para las empresas micro, pequeñas, medianas y grandes en los sectores manufactureros, comercio y servicio". En la revista *El mercado de Valores*, 3 marzo 2001, p. 39.
- Ramos, J.R. y Angélica G.C. *Competitividad empresarial siglo XXI. Un enfoque bio-psico-socio-espiritual*, Panorama Editorial: México.
- Siliceo, A.A. (1997) *Líderes para el siglo XXI. Lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de grandes líderes y maestros de la humanidad*. Editorial McGraw Hill: México.
- Sheldon. En W. Mischel (1988) *Teorías de la personalidad*. Editorial McGraw Hill: México, 4ª edición.
- Shiatarella (1999) en Castells Manuel, *La era de la información, economía, sociedad y cultural. La sociedad red*, Vol.1, Editorial Siglo XXI: Madrid, España, p. 184.
- Skinner (1988) en W. Mischel, *Teorías de la personalidad*, Editorial McGraw Hill: México, 4ª edición, p. 282.
- Stodgil (1974) en Luigi Valdés (1997), *Conocimiento es futuro, hacia la sexta generación de los procesos de calidad*, Editado por Concamin, Funtec, CCTC: México, p. 392.
- W. Mischel (1988) *Teorías de la personalidad*. Editorial McGraw Hill: México, 4ª edición.
- Warren, Bennis, *Líderes: las estrategias para asumir cargos*.
- Wexley, K.N. y G.A Yuki (1990) *Conducta organizacional y psicología del personal*, cap.7, Editorial: México.
- <http://www.teclaredo.edu.mx//unidad4/enfoques.htm>. &

Implicaciones de la firma del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y los Estados Unidos

Olivier Guyottot*

Historically, the United States government has been unable to avoid subordinating its policies toward Colombia to broader regional and global interest¹

Recibido: septiembre de 2006 - Aprobado: octubre de 2006

RESUMEN

Este artículo trata de mostrar que, más allá de su dimensión económica, el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Colombia supone grandes retos políticos y geopolíticos para los dos países. En primera instancia, el TLC le permitiría a los Estados Unidos ampliar su red de acuerdos económicos bilaterales y constituye para Colombia una posibilidad de mejorar su presencia en el mercado norteamericano. Desde la perspectiva estadounidense, Colombia se convierte en un aliado y en un elemento crucial de influencia pro-norteamericana en Suramérica, en un contexto de inestabilidad; además de ser un apoyo en la lucha contra el terrorismo. Del lado colombiano, el Estado necesita la ayuda económica, financiera y logística de Estados Unidos para financiar su guerra contra el narcotráfico y los grupos armados. No obstante, el gobierno colombiano debe tener en cuenta los procesos regionales de integración económica, en los cuales está activamente involucrado, y favorecer las relaciones diplomáticas y comerciales con sus vecinos.

Palabras clave: TLC, Colombia, Estados Unidos, geopolítica, terrorismo, librecomercio y proteccionismo, Suramérica.

ABSTRACT

At first sight, the Free Trade Agreement between Colombia and the United States of America seems nothing more than a classic commercial treaty involving a regional South American power and the largest economy in the world. In fact, the real extent of such an agreement goes far beyond economic interest for both countries. In an international context more and more unfriendly towards North American domination, Colombia remains a key political ally in this

* Docente investigador de la Universidad Externado de Colombia. Correo electrónico: olivier.guyottot@uexternado.edu.co.

¹ Robert W. Drexler, *Colombia and the United States. Narcotics traffic and failed foreign policy*, Mac Farland, 1997, Preface.

part of the world for the United States, and a strong support in its crusade against terrorism. On the other hand, the amount of money given by the United States remains vital to the financial and logistical cost of Colombia's war against drug 'cartels' and paramilitary organizations. But if the Colombian government clearly can't afford to lose such a support, it can't either let this Free Trade Agreement casts doubts over Colombia's involvement into the existing process of economic and political integration in South America.

Key words: Free Trade Agreement, Colombia, United States of America, geopolitics, terrorism, free trade and protectionism, South America.

RESUME

Les conséquences de la signature du Traité de Libre Commerce entre la Colombie et les Etats-Unis dépassent largement le simple cadre économique d'un accord commercial entre une puissance régionale d'Amérique du Sud et la première économie mondiale. Politiquement, la Colombie, principal allié des Etats-Unis dans la région à un moment où l'hégémonie de ces derniers semble contestée, a tout intérêt à soutenir la guerre contre le terrorisme de l'administration Bush. Le gouvernement colombien a besoin de l'aide financière et logistique américaine pour financer le conflit armée contre les cartels de la drogue et les guérillas et paraît dans l'obligation de mener à bien ce projet de libre commerce pour ne pas la voir révisée. Cependant, cette orientation ne va pas sans risque pour la position de la Colombie dans la région et peut mettre en péril les processus d'intégration déjà existant en Amérique du Sud.

Mots clés: Traité de Libre Commerce, Colombie, Etats-Unis d'Amérique, géopolitique, terrorisme, libre commerce et protectionnisme, Amérique du Sud.

1. INTRODUCCIÓN

Después de la Segunda Guerra Mundial, el mundo se transformó en un conjunto bipolarizado conformado por el bloque capitalista liderado por los Estados Unidos y el bloque comunista liderado por la Unión Soviética. La guerra fría fue el símbolo de este periodo a pesar de la iniciativa –sin éxito real a largo plazo– de formar un tercer bloque de países recientemente descolonizados como India, Vietnam o Egipto.

Con la caída del muro de Berlín y el fin del bloque comunista soviético, los Estados Unidos quedaron como la

única superpotencia económica, militar y política del mundo. Este hecho marcó el triunfo del modelo capitalista de mercado liberal en vigencia en los países occidentales. Organismos como las Naciones Unidas, el FMI o el Banco mundial, y tratados² y empresas multinacionales se convirtieron en herramientas de propagación de este modelo que permite la continuación de un dominio –algunos lo llaman ‘colonización’– económico

² Unión Europea, ASEAN, NAFTA, tienen todos, y pese a sus diferencias de forma y de historia, en primer lugar una utilidad económica.

occidental y neoliberal, liderado por la potencia norteamericana. Para los países en vía de desarrollo, el trato es simple: democracia y aceptación del mercado liberal a cambio de ayuda económica para el desarrollo. Es eso o la marginalización económica y política, como en el caso de Cuba o Corea del Norte.

Como la gran mayoría de los países suramericanos, Colombia fue descolonizada a comienzo del siglo XIX. Sin embargo, Colombia mezcla una aceptación histórica del sistema económico liberal con una tradición política democrática, pero a menudo violenta. En esta perspectiva, sería interesante saber si la posible firma del TLC entre Colombia y USA envuelve las características del desarrollo del modelo económico y político occidental o si este acuerdo comercial tiene una significación geopolítica más amplia.

Después de explicar las fundaciones teóricas e históricas del librecambio y las características propias del TLC entre Colombia y USA, vamos a ver que implicaciones y retos políticos y económicos, especialmente a la luz de los tratados ya existentes, trae la firma de este acuerdo a nivel del continente. Y finalmente vamos a tratar de mostrar qué implicaciones globales para los dos países tiene el TLC en los campos de la integración y cooperación, de las relaciones internacionales y económicas, o de la lucha contra el terrorismo.

2. LIBRE COMERCIO Y TRATADOS COMERCIALES

2.1. Teorías y práctica

2.1.1. Libre comercio

Adam Smith es el personaje que va a poner adelante el modelo de desarrollo basado en el librecambio, especialmente en su libro *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* en 1776. Teoriza la existencia de una “mano invisible” que permite, por medio de la acumulación capitalista y de la división del trabajo, una mayor abundancia global de riqueza en la esfera económica. Smith ve dos ventajas en el comercio exterior. Primero, la ampliación de “un mercado más vasto hacia cualquier parte del producto de su trabajo que exceda el consumo interno”, que permite al comercio externo “estimular a estos países” y “mejorar sus capacidades productivas, aumentado al máximo sus producciones anuales, y de ahí a incrementar la renta y la riqueza efectiva de la sociedad”.³ Segundo, el comercio exterior permite la exportación del producto excedente que de otra manera no tendría una

³ Smith, Adam. (1981) *An Inquiry into the nature and causes of the wealth of Nations*, 1776, segunda reimpresión de la edición en español, México: Fondo de Cultura económica.

demanda. Es la teoría de la “salida de excedente”.⁴ David Ricardo es el otro teorizador del librecambismo con sus libros *Essay on Profits* (en polémica con los propietarios de la tierra y sus portavoz Malthus) y *On the Principles of Political Economy and Taxation* en 1817. En estas obras, Ricardo defiende una división internacional del trabajo y muestra, con su teoría de las “ventajas comparadas”, la conveniencia de la libre circulación y la recíproca conveniencia de que dos países, con nivel de desarrollo diferentes, intercambien sus respectivos productos.

2.1.2. Proteccionismo

En realidad y pese al prestigio que tienen hoy las teorías de Smith y de Ricardo, éstas fueron muy criticadas y no fueron seguidas en el momento de su aparición por los gobiernos europeos, que alternaron y mezclaron desde periodos el librecambismo y el proteccionismo. Economistas como Frederich List en su obra *Nationale System der politischen Oekonomie* de 1841 pusieron en duda algunos argumentos del librecambio. List, mientras tanto admirador de las tesis de Ricardo, inventó en particular un modelo de fases en el desarrollo económico de una sociedad y afirmó que el libre comercio sirve a las economías más desarrolladas para dominar a las menos desarrolladas.

⁴ Vent-for-surplus en inglés.

En la práctica se puede cerrar de manera total la entrada de productos del exterior a su mercado interno. La implementación de barreras arancelarias permite impedir de manera disuasiva esta misma entrada. En este caso, el nivel de estas barreras cambia todo. En realidad, un mercado puede estar oficialmente abierto a los productos que vienen del exterior, pero existen algunos “mecanismos para-arancelarios”⁵ para implementar un proteccionismo disfrazado. Dumping, cuotas, subsidios, licencias previas, lista de prohibida importación, reglas de origen, normas laborales y ecológicas, requisitos y normas de orden técnicos son algunos casos.

2.1.3. Tratados

Los tratados cambian en su forma (uniones como en el caso de Europa o federación como en el caso de los Estados Unidos, por ejemplo) como en su naturaleza (militar como el OTAN, políticos como las Naciones Unidas, económicos como el ASEAN, culturales como la Francofonía). Un tratado multilateral de comercio es un conjunto de normas comerciales y concesiones arancelarias acordadas entre un grupo de países. Existen algunos principios de base para

⁵ Gabriel Misas Arango, *La ruptura de los noventa: del gradualismo al colapso*, coordinación editorial: Helena Gardeazábal Garzón, 2002, p. 61.

implementar este tipo de tratado, como las reglas de no discriminación (que significa dar a todos el estatus de nación más favorecida), de libertad de circulación de los productos, de previsibilidad de las informaciones sobre el mercado y de eliminación de las prácticas “desleales”. El propósito primordial de este tipo de sistema es ayudar a que las corrientes comerciales circulen con la máxima libertad posible. Significa la eliminación de los obstáculos arancelarios y los efectos secundarios desfavorables. El tratado bilateral envuelve los mismos principios que en el caso de los acuerdos multilaterales. Solamente la cifra de países envueltos cambia y entonces el acuerdo comercial se hace entre dos países o partes que deciden favorecer el intercambio económico entre ellos.

2. 2. Perspectivas históricas

2.2.1. Desarrollo

Todas las economías en fase de desarrollo pasaron por fases de proteccionismo para fortalecer sus sectores agrícolas y sus industrias. En el siglo XIX, la abolición de barreras de importación amplía el área de libre cambio gracias a la vigencia del principio de la nación más favorecida, pero en la práctica, los países ricos no se desarrollaron con las estrictas políticas de librecambio que imponen hoy en día a los países en desarrollo.

“Muchos usaron protección del mercado, muchos subsidios estatales, inversiones públicas (...) El mejor ejemplo es Estados Unidos (...) que entre mediados del siglo XIX y la Segunda Guerra Mundial tuvo la tasa arancelaria más alta del mundo”.⁶ Los países desarrollados tomaron tiempo para desarrollar la democracia, las herramientas institucionales y usaron el proteccionismo para eso. Entonces si es verdad constatar que el libre mercado y los intercambios comerciales fueron en gran parte responsables de un nivel de enriquecimiento y de aumento del nivel de vida nunca visto antes en la historia del mundo durante la segunda parte del siglo XX, es también fácil ver que este mismo sistema crea desigualdades internas y externas. Las últimas décadas vieron el aumento del desempleo en muchos países y fueron un mal tiempo para los países subdesarrollados. El crecimiento promedio anual del ingreso per cápita ha sido la mitad (de 3% a 1,5%) entre el periodo 1960-1980 y el periodo 1980-2000. Entre otros, América Latina ha detenido su crecimiento.

2.2.2. Comercio mundial

En 1947, la creación del Gatt (General Agreement on Tariffs and Trade o Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio,

⁶ Ja-hoon Chang, economista, Universidad de Cambridge, *Clarín*, 9 de enero de 2005.

en español) en Ginebra concretó esta voluntad de comercio libre, especialmente a la luz del desarrollo del bloque comunista liderado por la Unión soviética y opuesto al capitalismo y a la empresa privada. En su origen se hizo con una cifra reducida de países pero fue creciendo.⁷ Durante los treinta gloriosos y en parte gracias a esta organización, el comercio creció más fuerte que la producción en el mundo. Las continuas reducciones de aranceles estimularon durante los decenios 60 y 70 este crecimiento del comercio mundial, que alcanzó tasas muy elevadas (alrededor de 8% anual por término medio). Las crisis petrolera y económica de los años 70 crearon nuevos tipos de barreras comerciales no arancelarias y provocó la implementación de acuerdos bilaterales y sistemas de subvenciones que pusieron en duda la credibilidad y la contundencia del Gatt.

Al final de los años ochenta y para salir de esta situación, algunos países decidieron tratar de implementar un sistema comercial mundial durante la ronda del Gatt en Uruguay. En 1995, los Acuerdos de Marrakech firmados por 125 países marcaron el nacimiento de la Organización Mundial del Comercio para ampliar y reforzar el sistema multilateral. Históricamente, el OMC es el único organismo mundial que se ocupa de

las normas jurídicas que rigen las relaciones comerciales entre los países en una perspectiva global. La meta es alcanzar una libertad de circulación máxima al eliminar gradualmente los aranceles y las trabas secundarias.

2.2.3. Tratados

Colombia y los Estados Unidos hacen parte de acuerdos y tratados además del TLC, entre ellos el OMC. Los Estados Unidos tienen acuerdos de libre comercio con muchos otros países y son miembros del NAFTA con México y Canadá. Pero en su caso, la firma del TLC con Colombia no va a cambiar nada. Es solamente un tratado más. El caso de Colombia es diferente. Colombia es miembro de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), organización que tuvo su origen el 26 de mayo de 1969 y constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela y las Instituciones del Sistema Andino de Integración. Este tratado fija una zona de libre comercio de bienes, un arancel externo común, la armonización de instrumentos y de políticas de comercio exterior y la implantación de políticas económicas congruentes. La meta es el mercado común caracterizado por la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas. Desde el 1° de enero de 1995, Colombia hace también parte del Grupo de los tres (G-3). Esta zona de libre comercio entre Méxi-

⁷ De 23 a la creación crecieron hasta 96.

co, Colombia y Venezuela de 145 millones de habitantes tiene por objetivo eliminar gradualmente los aranceles y fortalecer los lazos de amistad y de cooperación. Como parte de la CAN, Colombia tiene también acuerdos con el MERCOSUR, y como país independiente con el CARICOM. Entre Colombia y los Estados Unidos existe el ATPA, Andean Trade Preference Act (Ley de preferencias arancelarias andinas). Es una parte del programa “Guerra contra las drogas” que el presidente de los Estados Unidos George Bush expidió el 4 de diciembre de 1991. Se hizo efectiva para Colombia en julio de 1992. El ATPA fue remplazado el 1ro de agosto de 2002 por el ATPDEA (Ley de preferencias arancelarias andinas y la erradicación de drogas) que prorroga y amplía sus preferencias hasta diciembre de 2006.

2.3. El TLC entre Colombia y Estados Unidos

2.3.1. Presentación

Acuerdo económico bilateral entre Colombia y Perú⁸ y los Estados Unidos, el TLC fija normas para realizar intercambio de productos, servicios e inversiones entre los dos países y establece “una zona de li-

bre comercio”⁹ para alcanzar “desarrollo económico integral” con “reglas claras”.¹⁰ Su preámbulo precisa la necesidad de crear “lazos especiales de amistad y de cooperación” y de enfocar en la “conservación del medio ambiente”.¹¹ Envuelve 22 capítulos. Las reglas no cambian mucho de las de los otros TLC existentes con condiciones especiales ligadas al caso colombiano. El capítulo 2 que trata del acceso de mercancías al mercado fija así que “el café de Colombia goza de una fuerte reputación en los Estados Unidos” que “puede ofrecer un incentivo para vender café no colombiano como café de Colombia con el fin de beneficiarse de los altos precios que corresponden al producto genuino”,¹² y precisa reglas especiales para las esmeraldas.¹³ El tratado hace énfasis en la eliminación arancelaria¹⁴ y se refiere sobre las medidas no arancelarias, principal crítica dirigida a los Estados Unidos por sus socios económicos, que “ninguna parte podrá adoptar o mantener alguna prohibición o restricción a la importación de cualquier mercancía (...) o a la exportación”.¹⁵

⁹ Capítulo primero, disposiciones iniciales y definiciones generales, Sección A: D.I., Artículo 1.1, Establecimiento de la Zona de Libre Comercio, p. 1.

¹⁰ Preámbulo, p. 1.

¹¹ Preámbulo p. 1.

¹² Capítulo 2. Trato nacional y acceso de mercancías al mercado, Carta adjunta sobre café.

¹³ Anexos 2.11, p. 18

¹⁴ Capítulo 2, Sección B, p. 1.

¹⁵ Capítulo 2, Sección D, Artículo 2. 8, restricciones a la importación y a la exportación, p. 5.

⁸ Ecuador fue parte al origen pero se quita durante el proceso de negociación.

2.3.2. Artículos polémicos

Sobre el tema de la agricultura, el tratado afirma la existencia de “contingentes arancelarios para las mercancías agrícolas”¹⁶ y tiene por objetivo “la eliminación multilateral de los subsidios a la exportación de mercancías agrícolas”,¹⁷ pero acepta las medidas “en la forma de un impuesto de importación adicional sobre una mercancía agrícola” y de “salvaguardia agrícola”.¹⁸

Los artículos 10 y 11 tratan de las inversiones y del comercio transfronterizo de servicios y fijan que “ninguna de las partes puede expropiar ni nacionalizar una inversión cubierta”,¹⁹ y trata de las controversias inversionista-Estado,²⁰ que arrancaron críticas en los TLC norteamericano con México y Canadá.

Sobre los productos farmacéuticos, el artículo 16 precisa que se debe restaurar “el plazo de la patente” por cualquier “reducción irrazonable del plazo efectivo de la patente como resultado del proceso de aprobación de comercialización”,²¹ y produce

una protección “por un periodo de al menos cinco años para productos farmacéuticos y diez años para productos químicos agrícolas, a partir de la fecha de la aprobación de comercialización”,²² y “establece que el titular de la patente será informado acerca de la identidad de cualquier persona que solicite la aprobación de comercialización”.²³

3. PERSPECTIVAS E IMPLICACIONES

3.1. Perspectivas históricas

3.1.1. Política externa norteamericana

En toda su historia, los Estados Unidos han vacilado sobre el tema de la política externa entre aislamiento y proteccionismo, de un lado, y apertura e intervencionismo del otro. Después de la Segunda Guerra Mundial, la doctrina Truman fija que “uno de los objetivos fundamentales de la política exterior de Estados Unidos es la creación de condiciones en las cuales nosotros y otras naciones podemos forjar una manera de vivir libre de coacción”, y que los Estados Unidos van a “ayudar a los pueblos libres a preservar sus instituciones li-

¹⁶ Capítulo 2, Artículo 2.15. Aplicación y administración de contingentes, p. 9.

¹⁷ Artículo 2.16. Subsidios a la exportación agrícola, p. 10.

¹⁸ Artículo 2.18. Medidas de salvaguardia agrícola, p. 11.

¹⁹ Artículo 10.4, p. 4.

²⁰ Ver capítulo 11, sección: solución de controversias inversionista-Estado, pp. 11-26.

²¹ Artículo 16.9. Patentes, p. 18.

²² Artículo 16.10. Medidas relacionadas con ciertos productos regulados, p. 19.

²³ Artículo 16.10. Medidas relacionadas con ciertos productos regulados, p. 21.

bres y su integridad nacional”.²⁴ El presidente Truman agregó que “si vacilamos en nuestra misión (...) arriesgaremos el bienestar de nuestra propia nación”.²⁵ Desde este momento, los Estados Unidos lucharon en todo el mundo para defender su poder contra la influencia comunista. En 1954, John Foster Dulles, secretario de Estado de Eisenhower, inventó “la teoría de los dominós”, por la cual pudo justificar el derrocamiento del gobierno democráticamente elegido en Guatemala.

Con el fin de la URSS, los Estados Unidos quedaron como la única superpotencia mundial, sin enemigo real a su altura y desarrollaron el modelo liberal y capitalista. Además, la lucha contra las drogas fue durante los años 80 y 90, y especialmente en Colombia, una de las principales prioridades de los gobiernos norteamericanos. Desde las ataques del 11 de septiembre de 2001, esta prioridad cambió y quedó claramente en la lucha contra el terrorismo simbolizado por Al Qaeda y Oussama Ben Laden y contra los proyectos nucleares de algunos países, el “Eje del Mal” según la expresión de Georges W. Bush,²⁶ opuestos a su dominio.

²⁴ Discurso del presidente Truman ante el Congreso de EE.UU., Washington, 12 de marzo de 1947, [www.historiasiglo20.org].

²⁵ Ídem.

²⁶ Bush utilizó por primera vez la expresión “eje del mal” en su discurso sobre el Estado de la Unión, el 29 de enero de 2002.

3.1.2. La problemática colombiana

Potencia regional de medio peso, Colombia ha sido una de las economías más estables y más ricas de Suramérica del siglo XX. La problemática colombiana es diferente de los otros países de la región. El uso de la violencia para fines políticos y la aparición de la guerrilla en los años 60 hundieron el país en una guerra civil no declarada. Con el crecimiento del negocio de la cocaína, proceso químico de la coca, planta tradicional de los Andes, aparecieron poderosos carteles, como el de Medellín y el Valle. En los años 80 y 90, los Estados Unidos ayudaron al gobierno colombiano para luchar contra los narcotraficantes e intervinieron militarmente. Desde este periodo, el problema se ha complicado con la aparición de los paramilitares, ejércitos privados al servicio de los ganadores y la existencia de fuertes vínculos entre la guerrillas y el comercio de la cocaína.

Calificado de “Caín de América”, después de que su presidente Julio César Turbay Ayala decidiera respaldar a los británicos en la guerra de las Malvinas contra los argentinos, en abril de 1982, Colombia fue también el único país sudamericano en apoyar a la guerra en Irak fomentada por los Estados Unidos.

3.2. Una alianza política importante

3.2.1. Aliados políticos

A pesar de la crisis del fin de los años 90 creada por la apertura de la economía colombiana bajo la presidencia de César Gaviria, y de los problemas ligados al negocio de las drogas, Colombia es para los Estados Unidos un aliado esencial en esta región. Las afinidades entre los presidentes Uribe y Bush cumplen un papel importante en el acercamiento actual de los dos países. Primero porque tienen orientaciones políticas e ideológicas cercanas basadas en la intransigencia para enfrentar al “terrorismo”. Segundo porque los dos usan la religión cristiana para justificar algunas de sus decisiones políticas y explicar resultados electorales.²⁷

Hoy en día, la mayoría de Suramérica tiene gobiernos de izquierda. Algunos países se oponen al libre cambio en su forma actual y a la política de hegemonía de los Estados Unidos (Venezuela, Bolivia en relación con Cuba) y otros aceptan las reglas de los países desarrollados y mantienen relaciones cordia-

les con la primera potencia mundial (Brasil, Argentina, Chile). Esta oposición ideológica (los primeros países especialmente) pone en dudas las prerrogativas norteamericanas en la región. En esta perspectiva, Colombia constituye una muralla frente a esta oposición. Aliado fiel como lo mostró su apoyo a la guerra en Irak, Colombia cumple un papel geoestratégico y práctico esencial para los Estados Unidos. En la “teoría de los dominós”, Colombia es hoy muy importante. Como Blair y Gran Bretaña en Europa, Uribe y Colombia son, para Bush en Suramérica, el aliado el más importante y la firma del TLC confirmaría eso.

Del otro lado, los Estados Unidos constituyen para el gobierno colombiano una fuente de dinero y un apoyo indispensable en su lucha contra las guerrillas y el negocio de las drogas. La estabilidad del Estado y del país depende en parte de la ayuda financiera, logística, militar e ideológica norteamericana. El plan Colombia o el ATPA y luego el ATPDEA probaron esta realidad. En 2000-2001, el componente de los Estados Unidos en el financiamiento del primero fue de 930 millones de dólares.²⁸ El fracaso de la ratificación del TLC podría poner en jaque eso.

²⁷ Álvaro Uribe Vélez recibió el anuncio de su último triunfo electoral diciendo “que nuestro Señor y María Santísima nos ayuden para que esta decisión democrática sea útil a esta gran patria colombiana”. (*El Tiempo*, lunes 29 de mayo de 2006, pp. 1-5) y Georges W. Bush es famoso para sus referencias a “God” en su lucha contra el terrorismo.

²⁸ Ver “Una nota sobre la problemática social, el conflicto armado, el narcotráfico y el plan Colombia” de Luis Jorge Garay, p. 129. En *Colombia, conflicto armado, perspectiva de paz y democracia*, Latin American y Caribbean center, 2001.

3.2.2. Integración andina y lucha ideológica

El TLC precisó que “las partes confirman los derechos y obligaciones existentes” de los otros “acuerdos (...) que sean parte”²⁹ y que “se preserve el ordenamiento jurídico andino en las relaciones recíprocas entre los países miembros del Acuerdo de Cartagena”.³⁰ Consecuencia del fracaso de la Comunidad Andina que “ha resquebrajado y que (...) no ha avanzado en la creación del mercado común”³¹ para algunos, la firma del TLC con los Estados Unidos pone para otros en peligro los tratados regionales y trae “consigo el debilitamiento de la Comunidad Andina”.³² El 19 de abril, el presidente de Venezuela, Hugo Chávez, anunció la salida de su país de la CAN en el caso de una firma definitiva del TLC de Perú y de Colombia. Luego anunció la salida de su país del Grupo de los 3 en su programa de radio “Aló Presidente”.³³ El Tratado de Co-

mercio de los Pueblos firmados entre Venezuela, Bolivia y Cuba, y la reciente adhesión de la Bolivia de Evo Morales a la Alternativa Bolivariana para América³⁴ muestran la existencia de una alternativa económica y sobre todo política (“valores de cooperación, solidaridad” contra la “competencia extrema y el ánimo de ganancia a cualquier costo”³⁵) para oponerse a la posible ratificación del nuevo TLC y a la orientación neoliberal.

3. 3. Riesgos e implicaciones

3.3.1. Diferencia de peso

Los Estados Unidos reúnen 35% de la población mundial y Colombia 5%; Generan 73% de la producción industrial mundial y Colombia solamente 0.6%.³⁶ Uno de los principales receptores de ayuda estadounidense en el mundo, Colombia destina la

²⁹ Ibid. Artículo 1.2: Relaciones con otros Acuerdos Internacionales

³⁰ Preámbulo, p. 2.

³¹ Germán Umaña M., “Aspectos no comerciales de la negociación del TLC”, p. 26. en *Economía Colombiana*, edición 306, 2004.

³² Ver José Manuel Álvarez Zárate, *ALCA y TLC con Estados Unidos: la agenda de negociación, sus costos y beneficios frente a los intereses nacionales*, p. 92, Departamento de publicaciones de la Universidad Externado de Colombia, 2004.

³³ Bilaterals.org, “Venezuela confirma su salida del grupo de los tres”, 22 de mayo 2006, [www.bilaterals.org].

³⁴ Este tratado fue firmado en diciembre 2004 por Venezuela y Cuba. Bolivia se agregó este año.

³⁵ Movimiento boliviano por la soberanía y la integración solidaria de los pueblos: contra el TLC y el ALCA, “Bolivia, Venezuela y Cuba sellan el proyecto de integración mas ambicioso de América, el proyecto ALBA-TC”, 26 de mayo 2006, [www.boliviasonberana.org].

³⁶ José Manuel Álvarez Zárate, *ALCA y TLC con Estados Unidos: la agenda de negociación, sus costos y beneficios frente a los intereses nacionales*, p. 41, Departamento de publicaciones de la Universidad Externado de Colombia, 2004.

mitad de sus exportaciones a este país, que es también el origen de una cuarta parte de la inversión extranjera en Colombia. Para Estados Unidos, en cambio, “Colombia representa apenas el 0.5% de sus ventas externas”.³⁷ Según el gobierno colombiano, el TLC se debe firmar porque otros países como por ejemplo Chile y México lo hicieron, y éste no quiere quedar fuera de la posibilidad de ingresar en un mercado de más de 260 millones de consumidores. Igualmente, no es lo mismo un TLC como el ALCA o el OMC. La diferencia de peso entre las dos partes se hace sentir mucho más y los Estados Unidos alcanzaron a “imponer sus intereses vitales en todos los espacios”.³⁸ Además, la firma de este tratado va a aumentar la dependencia económica con los Estados Unidos, país con infraestructuras mucho más desarrolladas, y forzar las empresas colombianas a aumentar su competitividad para sobrevivir.

3.3.3. ¿Recompensa o trampa?

Es claro que económicamente los Estados Unidos no necesitan tanto

este tratado porque ya tienen posiciones fuertes en Colombia. Sin embargo, otros países vecinos a Colombia cuestionan su liderazgo y el dominio económico capitalista y neoliberal. Colombia sería la décima nación del continente en firmar un TLC con los Estados Unidos, y este constituirá un “impulso hacia el establecimiento del Área del libre Comercio de las Américas”.³⁹ Según Robert Zoellick, el responsable comercial de los Estados Unidos, el TLC es una “oportunidad” que el gobierno de su país “ofrece a las Américas” porque quiere que “las Américas avancen, no que (...) se quedan atrás”.⁴⁰ En realidad, y a pesar del aplastante triunfo electoral del principal partidario del proyecto, el presidente Uribe, en la primera vuelta de las elecciones presidenciales, el TLC divide al país y genera oposición interna. Sobre todo Colombia no sabe cuáles serían las consecuencias de un fracaso de la firma de este acuerdo y cuáles serían las reacciones norteamericanas mientras que Venezuela presiona y amenaza al contrario en la perspectiva de una ratificación.

³⁷ “La otra selección colombiana”, *Semana*, 28 de marzo de 2004, Internet.

³⁸ José Manuel Álvarez Zárate, *ALCA y TLC con Estados Unidos: la agenda de negociación, sus costos y beneficios frente a los intereses nacionales*, p. 41, Departamento de publicaciones de la Universidad Externado de Colombia, 2004.

³⁹ Preámbulo, p. 1.

⁴⁰ Robert Zoellick, representante comercial de Estados Unidos. Discurso pronunciado en la sexta Conferencia Anual de las Américas, Miami, 14 de octubre 2002 en Zárate, p. 211.

4. ESTRATEGIA Y PRIORIDADES

4.1. Estrategia global

4.1.1. Competencia

Aun si diplomáticamente y militarmente el liderazgo norteamericano es fuerte, la Unión Europea o países como China empiezan a amenazar al dominio económico y cultural de los Estados Unidos. La reciente visita de Georges W. Bush a China, que la prensa internacional describió como el símbolo del paso futuro de liderazgo, fue el reflejo de este nuevo equilibrio. Joseph Stiglitz, el premio Nobel de economía, anota sobre China que “nunca antes se había visto un crecimiento tan sostenido, nunca antes había habido un nivel tal de reducción de la pobreza”.⁴¹ A pesar del fracaso de la Constitución Europea después del no francés y holandés y de la declaración de Ronald Rumsfeld que habló de “la antigua Europa”, la Unión Europea queda como un oponente económico temible y unido, con un mercado dinámico. La estabilidad y la fuerza del Euro o las pedidas de adhesión de muchos países, especialmente los antiguos países comunistas, muestran la competencia que constituye hoy en día la Unión Europea.

⁴¹ Joseph Stiglitz, columnista invitado, “El cambio económico chino hace historia”, *Clarín*, sección opinión, 16 de abril de 2006.

4.1.2. Bilateralismo

Los Estados Unidos tienen TLC con muchos países y están tratando de implementar nuevos. En realidad, “la política de bilateralismo de Estados Unidos llevó a casi un total congelamiento de las mesas de negociación”⁴² en una óptica multilateral. Oficialmente, el TLC con Colombia fija que “las partes confirman los derechos y obligaciones existentes entre ellas conforme al Acuerdo sobre la OMC”.⁴³ En la práctica, el TLC representa una “estrategia de los EU (...) para conformar su propio bloque económico con un numeroso grupo de países, entre ellos los latinoamericanos, frente a la Unión Europea y los países asiáticos”,⁴⁴ especialmente en un mundo globalizado. Además, lo comercial funcionó como elemento de lo político y permitió a los Estados Unidos negociar y escoger sus apoyos y presiones en función de sus afinidades ideológicas y políticas; y evitar problemas ligados a acuerdos multilaterales, como por ejemplo en el caso del Tratado de Kyoto para el medio

⁴² José Manuel Álvarez Zárate, *ALCA y TLC con Estados Unidos: la agenda de negociación, sus costos y beneficios frente a los intereses nacionales*, p. 42, Departamento de publicaciones de la Universidad Externado.

⁴³ *Ibid.* Artículo 1.2: Relaciones con otros Acuerdos Internacionales.

⁴⁴ Luis B. Carnaval, “La urgente agenda interna”, p. 8, en *Economía Colombiana*, edición 306, 2004.

ambiente. El bilateralismo ayuda a los Estados Unidos a imponer su voluntad y sus deseos porque es la fuerza mundial dominante y que tiene más poder en una confrontación con una sola parte.

4.2. Implicaciones y prioridades

4.2.1. Imagen

La imagen de Colombia en el mundo es muy negativa y casi siempre asociada con la violencia, los secuestros y el negocio de droga. Pablo Escobar es para muchos extranjeros el colombiano más famoso. Involucrados en un proceso de globalización, los medios de comunicación hablan de este país solamente cuando hay problemas. Son en gran parte responsables de este estereotipo. Hacer comercio y negocio de productos de calidad puede cambiar esta imagen. Además, el TLC ayudaría “a la necesaria inserción de Colombia en el concierto internacional, evitando los rezagos y los riesgos, en un mundo en constante y creciente interrelación”.⁴⁵ El tratado constituye así una oportunidad para ‘anclar’ sus “instituciones cerca de las patrones internacionales que han pro-

bado ser promisorios para el crecimiento económico”.⁴⁶

4.2.2. Terrorismo

En los años 2000-2001, el conflicto colombiano estaba “inserto en la agenda global” y “vinculado con los temas de la agenda global: la democracia, las drogas, el crimen internacional organizado, los derechos humanos, el medio ambiente”.⁴⁷ A partir de septiembre 2001 y de los atentados en los Estados Unidos, las prioridades cambiaron para este país y muchos otros. Al Qaeda y el terrorismo se transformaron en la principal amenaza para la mayoría de los gobiernos y de la gente de los países desarrollados. Los atentados de Bali, de Madrid o de Londres, acentuaron esta impresión y esta tendencia. Algunos países o gobiernos usaron esta nueva ‘guerra’ y su apoyo a la política de los Estados Unidos para asimilar terroristas y oponentes a su política. El caso de la Rusia de Vladimir Putin y de los movimientos de independencia chechena refleja esta tendencia. Al mismo tiempo, el campo semán-

⁴⁵ Luis B. Carnaval, “La urgente agenda interna”, p. 9, en *Economía Colombiana*, edición 306, 2004.

⁴⁶ Sergio Clavijo, “Crecimiento, comercio internacional e instituciones: reflexiones a raíz de las negociaciones TLC-ALCA”, p. 15, en *Borradores de Economía*, n. 307, 2004.

⁴⁷ Fernando Cepeda, “La dimensión internacional del proceso de paz”, p. 81, en *Colombia, Conflicto armado, perspectivas de paz y democracia*, Latin American and Caribbean Center, 2001.

tico de la palabra ‘terrorismo’ y su uso cambiaron y permitieron la creación de un frente antiterrorista. En esta perspectiva, la estrategia del gobierno norteamericano es guardar este frente unido, y Georges W. Bush no hace nada diferente afirmando que el terrorismo “ha venido a Túnez, a Indonesia, a Kenya, a Tanzania, a Marruecos, a Israel, a Arabia Saudita, a los Estados Unidos, a Turquía, a España, a Rusia, a Egipto, a Irak y al Reino Unido”, destacando “la gran alianza que se ha juntado para luchar contra terroristas en el mundo”. Los terroristas saben así que “el mundo está parado unido enfrente de él”.⁴⁸ La existencia de este frente explicó en gran parte el apoyo por la guerra en Afganistán y la tolerancia con el preso de Guantánamo. Mas allá de cualquier juzgamiento o enfoque de valor, se puede constatar que una de las implicaciones de la firma del TLC sería poner a Colombia (que Georges W. Bush no menciona ni una vez en el discurso del cual fueron extraídas las últimas citas) y su gobierno en el lado y en colaboración directa con el líder de este frente contra el terrorismo. A nivel mundial y a la luz de las

prioridades actuales, Colombia no tiene la misma importancia para los Estados Unidos que a nivel regional. Las prioridades de este país en la guerra contra el terrorismo “están enfocadas en Medio Oriente y el Sur de Asia” y están directamente relacionadas “con intereses políticos”.⁴⁹ La firma del TLC permitiría sin embargo la legitimización y el desarrollo con más contundencia de la asimilación entre terrorismo y guerrilla, querida y desarrollada por el Estado colombiano.

5. CONCLUSIÓN

El TLC sigue un camino teórico e histórico que se entiende a la luz del desarrollo del librecambio y de los tratados de integración económica bajo la presión de los países occidentales y especialmente los Estados Unidos. Acuerdo económico, la firma del TLC tiene dimensiones políticas y geopolíticas al nivel regional y al nivel mundial para los dos países. Para Colombia, este acuerdo pone en peligro los tratados regionales a los cuales pertenece, aislando al país en un contexto izquierdista ya poco amistoso. Oportunidad económica

⁴⁸ Georges W. Bush, presidente de los Estados Unidos, Cumbre Mundial 2005, 14 de septiembre 2005, traducido de “Statement de Mr H.E. Georges W. Bush, 2005 World Summit, High Level Plenary Meeting, september 14 2005” en [<http://www.un.org/webcast/summit2005/statements/usa050914eng2.pdf>]. Consultado el 9 de junio de 2006.

⁴⁹ David Hoffman, director de Rand Corporation, empresa de asesoría en seguridad, *El Tiempo*, Sección análisis/opinión, 13 de mayo 2006, en [http://eltiempo.terra.com.co/coar/ANALISIS/analisis/ARTÍCULO-WEB-_NOTA_INTERIOR-2890308.html]. Consultado el 9 de junio de 2006.

peligrosa, el TLC aumenta su dependencia con los USA pero le da la posibilidad de mejorar su competitividad económica y su imagen, y sobre todo le permite reforzar su estabilidad y sus vínculos con su primer aliado en la lucha contra la guerrilla y los narcotraficantes. En el caso de los Estados Unidos, Colombia tiene una importancia vital para frenar y controlar la subida de la oposición en Suramérica. El acuerdo interviene en la lógica económica, política y militar de una estrategia de ampliación de sus vínculos bilaterales para luchar contra la competencia de los países asiáticos y la Unión Europea a su dominio mundial y para juntar el máximo de países en su lucha contra la amenaza terrorista musulmana extremista. El TLC entre Colombia y USA aún no se ha firmado, y el gobierno del primero “reconoció que la negociación se ha complicado”.⁵⁰ Sin embargo, las potenciales consecuencias e implicaciones económicas y políticas de la firma de un tal acuerdo no cambian y ponen en perspectiva los discursos frecuentemente simplistas de sus partidarios y de sus oponentes.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez Zárate, José Manuel, *ALCA y TLC con Estados Unidos: la agenda de negociación, sus*

costos y beneficios frente a los intereses nacionales, Departamento de publicaciones de la Universidad Externado de Colombia, 2004.

Bush, George W., presidente de los Estados Unidos, Cumbre Mundial 2005, 14 de septiembre de 2005, traducido de “Statement de Mr H.E. Georges W. Bush, 2005 World Summit, High Level Plenary Meeting, september 14 2005” en <http://www.un.org/webcast/summit2005/statements/usa050914eng2.pdf>. Consultado el 9 de junio de 2006.

Carnaval, Luis B. “La urgente agenda interna”, en *Economía Colombiana*, edición 306, 2004.

Cepada, Fernando “La dimensión internacional del proceso de paz”, en *Colombia, Conflicto armado, perspectivas de paz y democracia*, Latin American and Caribbean Center, 2001.

“Cien días de TLC, ‘y de aquello nada’”, *El Tiempo*, jueves 8 de junio de 2006, pp. 1-10.

Clavijo, Sergio, “Crecimiento, comercio internacional e instituciones: reflexiones a raíz de las negociaciones TLC-ALCA”, en *Borradores de Economía*, n. 307, 2004.

Discurso del presidente Truman ante el Congreso de EE.UU., Washington, 12 de marzo de 1947, disponible en: www.historiasiglo20.org.

Drexler, Robert W. *Colombia and the United States. Narcotics traffic and failed foreign policy*, Mac Farland, 1997, Preface.

⁵⁰ “Cien días de TLC, ‘y de aquello nada’”, *El Tiempo*, pp. 1-10, jueves 8 de junio de 2006.

- Garay, Luis Jorge, “Una nota sobre la problemática social, el conflicto armado, el narcotráfico y el plan Colombia”, En: *Colombia, conflicto armado, perspectiva de paz y democracia*, Latin American y Caribbean center, 2001.
- Hoffman, David, director de Rand Corporation, empresa de asesoría en seguridad, *El Tiempo*, Sección análisis/opinión, 13 de mayo de 2006, en http://eltiempo.terra.com.co/coar/ANALISIS/analisis/ARTÍCULO-WEB-_NOTA_INTERIOR-2890308.html. Consultado el 9 de junio de 2006.
- Ja-hoon Chang, economista, Universidad de Cambridge, *Clarín*, 9 de enero de 2005.
- “La otra selección colombiana”, *Semana*, 28 de marzo de 2004, documento en línea.
- Misas Arango, Gabriel, *La ruptura de los noventa: del gradualismo al colapso*, coordinación editorial: Helena Gardeazábal Garzón, 2002.
- Movimiento boliviano por la soberanía y la integración solidaria de los pueblos: contra el TLC y el ALCA, “Bolivia, Venezuela y Cuba sellan el proyecto de integración mas ambicioso de América, el proyecto ALBA-TC”, 26 de mayo de 2006, disponible en: www.boliviasoberana.org.
- Periódico *El Tiempo*, lunes 29 de mayo de 2006, pp. 1-5.
- Smith, Adam. (1981) *An Inquiry into the nature and causes of the wealth of Nations*, 1776, segunda reimpresión de la edición en español, México: Fondo de Cultura económica.
- Stiglitz, Joseph, columnista invitado, “El cambio económico chino hace historia”, *Clarín*, sección opinión, 16 de abril de 2006.
- Umaña M., Germán, “Aspectos no comerciales de la negociación del TLC”, en: *Economía Colombiana*, edición 306, 2004.
- “Venezuela confirma su salida del grupo de los tres”, 22 de mayo de 2006, disponible en: www.bilaterals.org.
- Zoellick, Robert, representante comercial de Estados Unidos. Discurso pronunciado en la sexta Conferencia Anual de las Américas, Miami, 14 de octubre de 2002. &

El método de casos como herramienta transformadora de la sociedad

Eduardo J. Rosker*

*Educar no es dar carrera para vivir; sino temprar
el alma para las dificultades de la vida.*
Pitágoras

*Knowledge is the beginning of practice; doing
is the completion of knowing.*
Wang Yang Ming (1472-1529)

Recibido: septiembre de 2006 - Aprobado: octubre de 2006

RESUMEN

Los cambios en la sociedad y las organizaciones requieren de profesionales con conocimientos y habilidades distintas. La responsabilidad social de las universidades de atender a estos cambios es cada vez más importante. La innovación pedagógica, utilizando metodologías activas de enseñanza, es la estrategia académica más útil en el proceso de formación de líderes organizacionales y sociales adecuados a los nuevos contextos globales.

Palabras claves: Método de casos, formación de líderes, vínculo universidad y organización, responsabilidad social, conocimiento y habilidades.

ABSTRACT

Changes in society and organizations require professionals with different knowledge and skills. The social responsibility of the universities to attend to these requirements is increasing. Pedagogical innovation, using interactive methodologies, is the useful academic strategy in the organizational and social leaders education process appropriated to the new global environments.

Key words: Case Method, leader's education, university and organization linkage, social responsibility, knowledge and skills.

* Director en Latinoamérica, de The World Association for Case Method Research & Application (WACRA). Correo electrónico: erosker@gmail.com; eduardo.rosker50@urosario.edu.co.

1. INTRODUCCIÓN

Las actuales necesidades de las organizaciones, y aquí incluyo todo tipo de organización (empresas, partidos políticos, administración pública, organizaciones sin fines de lucro, instituciones educativas, etc.) y de la sociedad en general, requieren de profesionales con características diferentes a las de épocas anteriores.

Así mismo, hay otros requerimientos a cubrir, que provienen directamente de los estudiantes, porque las características de los jóvenes estudiantes, de cualquier nivel educacional, son distintas a las generaciones pasadas.

Los responsables de la formación de estos jóvenes profesionales son las instituciones de educación superior, quienes deben impartir conocimiento y formar, en todo el amplio sentido de la palabra, a los futuros dirigentes organizacionales.

Las mejores metodologías de enseñanza propuestas por estas instituciones serán la causa del aprendizaje de sus estudiantes y, por tanto, deben responder a las necesidades de la sociedad y las características propias de sus educandos.

Este breve trabajo intenta mostrar las características básicas del método de casos y las posibilidades que ofrece a todos los componentes de la sociedad, así como mostrar cuál es su

papel transformador en toda la sociedad, incluyendo como principales personajes a las organizaciones, las instituciones de educación superior, los profesores, los estudiantes y la sociedad misma.

2. REQUERIMIENTOS DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones modernas se desenvuelven en un contexto absolutamente incierto, política, económica y socialmente dudoso; de alta competitividad global, con un avance tecnológico que día a día multiplica sus posibilidades; de alta velocidad en las comunicaciones; en procesos de integración cultural; en resumen, en una sociedad global acelerada con todas sus ventajas y riesgos.

Esta “caótica” situación, para una organización, implica la necesidad de contar con cuadros directivos que estén en condiciones de dirigir y gestionar profesionalmente la misma con el éxito esperado. Estos profesionales, desde el inicio de su carrera en las organizaciones, deben contar con conocimientos, capacidades y habilidades distintas respecto de generaciones anteriores. Habilidades de tipo analítico, organizacional, interpersonal y de comunicación.

Las organizaciones están requiriendo profesionales que sepan identifi-

car y resolver problemas en contextos complejos, que puedan abordar simultáneamente problemas multidisciplinarios. Profesionales flexibles y dinámicos, que sean activos decisores, y además **líderes**. Estas pretensiones son válidas para todos los tipos y tamaños de organización, porque todas ellas están inmersas en el mismo contexto global.

2.1. Jóvenes estudiantes

Los estudiantes que ingresan a las universidades han crecido y se están desarrollando en una sociedad completamente diferente a la cual han pertenecido sus maestros en su juventud. Presentan características propias de su “cultura”. Viven en una cultura de imágenes, que ha reemplazado a la lectura y a la imaginación; en una instantaneidad de las cosas con alta velocidad de ocurrencia de los hechos; con el concepto de *zapping* mental que trae aparejada la falta de concentración o foco sobre los temas que se trabajan. A esto debemos sumar, sin cuestionar cuál es su origen o causa, su insatisfacción juvenil y la crisis de crecimiento que a determinada edad todos pasan.

Además, nos encontramos con la propia *locura de juventud* (por la cual todos hemos pasado, donde el mundo era nuestro y nos llevábamos todo por delante), tan necesaria para la salud de las sociedades e institu-

ciones y productora de muchos cambios sociales.

Pero la complejidad e incertidumbre del contexto también les origina una falta de planeamiento a largo plazo, pensando todos sus requerimientos y objetivos en el cortísimo plazo y donde don Dinero parece ser el objetivo primordial de sus carreras.

Conjuntamente, y casi generalmente, ingresan a la universidad, provenientes de los niveles educacionales anteriores con un sistema de enseñanza que los han transformado en un depósito de información, memorístico, por el cual no aprenden sino repiten y, por tanto, sin capacidad de análisis.

2.2. Instituciones de educación superior

La plena responsabilidad de las instituciones de educación superior en la formación integral de un individuo para que pueda convertirse en líder social, en cualquier posición y organización, lleva consigo el compromiso de la constante evolución de sus programas, carreras, profesores y metodologías.

Ante una sociedad diferente, las universidades deben constantemente adecuar sus ofertas académicas, con evolución programática, docentes capacitados y metodologías innovadoras, que deben responder a las necesidades de los nuevos mercados

organizacionales y de la misma sociedad, sin perder sus objetivos académicos intrínsecos y su excelencia.

Las universidades deben asomarse todos los días al mercado a investigar cuáles son las demandas de las organizaciones, trabajar conjuntamente con ellas y tener como objetivo la preparación académica del futuro profesional que pueda rápidamente insertarse en el mercado con las capacidades y habilidades suficientes y diferenciadoras.

Con esto no se está proponiendo simplemente responder al mercado, porque la universidad es más que esto, una mera respuesta académica a las demandas organizacionales, no es transformar a la universidad en un *delivery* de profesionales, pero sí debe ser uno de los puntos fundamentales a tener en cuenta al momento de armar sus respectivas currícula.

Tamaño empresa la de las universidades que deben transformar una piedra en bruto en un valioso diamante, como persona y profesional.

2.3. Sociedad

La sociedad, como ha sucedido por los siglos de los siglos, está en pleno proceso de cambio, en sus distintos sectores; en algunos de ellos con asombrosa velocidad, dándose situaciones más complejas, más difíciles, a veces poco comprensibles, y crean-

do nuevos modelos de organización y conducta.

Una sociedad que está cambiando paradigmas tradicionales y que está basando su transformación en el intercambio de saberes e información, donde todos los individuos pueden tener acceso a los mismos. Cada persona que se involucra en este proceso produce un *feedback* enriquecedor en el sistema y es parte responsable de este cambio. Esto ha modificado la forma organizacional de la sociedad, transformándola en una sociedad del conocimiento en la cual todas las organizaciones que la integran han debido transformarse también.

Los puntos basales de esta transformación son las personas, la tecnología y la educación, tres elementos que, a pesar de estar indisolublemente interconectados, no siempre son comprendidos en su responsabilidad como factor de transformación.

Esta sociedad ha mutado las estructuras de las organizaciones creándose empresas y empresarios con requisitos, responsabilidades y ofertas distintas, con paradigmas organizacionales que han producido un fuerte choque con los modelos tradicionales.

Este nuevo escenario organizacional plantea nuevas necesidades de formación y de organización de las instituciones de educación, desde

diferentes ámbitos escolares, sociales o laborales, ya sean formales o no, y habría que enmarcarlo, a nivel organizativo en el contexto de lo que los expertos llaman *la sociedad del conocimiento y de las organizaciones que crean, generan y gestionan el conocimiento* [Domínguez; 2001].

2.4. ¿Porqué trabajar con casos?

La propuesta diferenciadora es poder ofrecer una herramienta pedagógica que basada e incluida en los métodos interactivos de aprendizaje tiene la particularidad de trabajar con situaciones reales y actuales, permitiendo al estudiante sumergirse en la realidad organizacional y social, analizándola, comprendiéndola y aplicándole los conceptos teóricos aprendidos o a aprender.

Es una alternativa que mejora la clase magistral, donde el foco del proceso de aprendizaje-enseñanza está puesto en el estudiante que debe involucrarse consciente y responsablemente en el proceso y en su propio aprendizaje.

2.5. Características básicas del método de casos

Algunos fundamentos básicos de la metodología pueden ayudar a com-

prender un poco más esta propuesta didáctica.

- **Qué es un caso.** Un caso es la descripción redactada en algún tipo de formato, de una situación real que incluye un problema, una oportunidad, un desafío, o la toma de una decisión de una persona dentro de una organización. Es el vívido relato de un hecho organizacional con todas las situaciones propias que se dan en el ámbito laboral y que se traslada al aula a fin de poder analizarlo.
- **Qué se hace con un caso.** Un caso se resuelve, desde el análisis del mismo hasta la resolución del problema planteado. Esta resolución incluye todos los pasos necesarios: análisis e identificación del problema; búsqueda de alternativas posibles de resolución; elección de la mejor alternativa; toma de decisión e implementación del plan correspondiente para operativizar dicha decisión.
- **Características de un caso**
 - ✓ Un caso se puede presentar en diferentes formatos (escrito en papel, en un CD, vídeo, por Internet, etc.), donde es importante tener en cuenta la extensión del mismo, la información que contiene, y la organización del texto.
 - ✓ El grado de dificultad analítica que presenta el caso puede ser de simpleza (el problema

está definido y la decisión tomada), hasta una complejidad absoluta en la cual ni siquiera el problema está definido explícitamente.

- ✓ Conceptualmente, hay que tener en cuenta cuáles son las teorías, conceptos o técnicas necesarias para su análisis y resolución, y cuál es el grado de dificultad de los mismos. Pueden ser conceptos muy simples o la integración de conceptos multidisciplinarios.
- **Cómo debe ser un caso.** Los casos deben ser reales, representativos, acordes a los objetivos pedagógicos del profesor y la asignatura trabajada, motivadores e interesantes para los estudiantes, que estimulen el trabajo intelectual, que inviten al compromiso de su análisis y resolución, que sean activos para individuos y grupos y que permitan la integración de nuevo conocimiento.
- **Cómo se trabaja un caso.** Los estudiantes trabajan un caso en tres etapas: la primera desde lo individual; la segunda en una discusión grupal y finalmente en una discusión colectiva en la cual cada grupo hace su presentación de la resolución del caso. Cada actividad desarrollada por los estudiantes, individual o grupalmente, es una etapa de aprendizaje.

En esta breve síntesis están planteadas las características básicas y principales del método, la cuestión

radica en comprender los “*porqués y cómo*s” de proponerlo como una alternativa de un mejor aprendizaje.

2.6. A quien le sirve trabajar con casos

Al estudiante

El análisis y resolución de un caso requiere de concentración en el mismo, exploración de información complementaria, propio reconocimiento de la necesidad de aprender nueva teoría y búsqueda de la misma, aplicación de conceptos teóricos y herramientas prácticas y comunicación.

Toda esta actividad se realiza en forma individual en una primera instancia, luego se llevan al grupo sus primeras conclusiones y fundamentaciones, y en el seno del mismo se discuten los aportes de cada integrante produciéndose la segunda etapa de aprendizaje. Cada uno aprende del aporte del otro porque todos tienen algo que enseñar a sus compañeros de grupo; experiencias que compartir, conceptos innovadores, técnicas diferentes, aportes teóricos complementarios.

El estudiante aprende conceptos y técnicas, ideas y procedimientos relevantes; aprende a evaluar la información, discriminar entre información útil e inútil; a inducir o deducir conclusiones basadas en la evidencia

proporcionada por el caso; a resolver problemas, a definir o establecer objetivos, a generar alternativas estratégicas, a tomar decisiones. El estudiante aprende que necesita aprender y está en condiciones de aprender, y tiene plena responsabilidad en su aprendizaje.

El estudiante adquiere capacidades y habilidades de aplicación, análisis, síntesis, evaluación, comprensión y conocimiento, tal como está explicitado en el modelo taxonómico de Bloom. [Bloom, 1956].

Aplicación. Aplica conocimientos para resolver nuevos problemas en nuevas situaciones, cuando no están especificadas directrices o métodos de solución.

Análisis. Identifica conceptos, relaciona y ordena, distinguiendo realidad y ficción.

Síntesis. Nueva combinación no evidenciada, originalidad y creatividad.

Evaluación. Forma criterio, juicio, detecta falacias, evalúa, decide.

Comprensión. Cambia la información a una forma más comprensible, interpreta, infiere, supone, extrapola, teoriza.

Conocimiento. Establece términos; especifica hechos, definiciones, categorías, decisiones.

En resumen, el estudiante **APRENDE y APRENDE A APRENDER.**

Accede al aprendizaje de la teoría desde un caso real, *metiendo ma-*

nos en el asunto y desarrollando destrezas de investigación, análisis, síntesis, aplicación, creativas, de toma de decisión, *timing* gerencial, ética profesional, relación interpersonal y de comunicación oral y escrita.

Las lecciones mejor aprendidas son aquellas en que los estudiantes aprenden a través de sus propias luchas; y la comprensión y el juicio no pueden ser enseñados, deben ser aprendidos por medio de la experiencia práctica [Harvard Business Review, 1996].

Al profesor

El trabajo con un caso le permite **enseñar** y demostrar conceptos y principios utilizados en la realidad organizacional, reconvirtiendo su tradicional clase magistral en una clase participativa e interactiva, llevando la realidad organizacional al aula.

En la enseñanza tradicional el profesor expone lo que se debe aprender, el estudiante toma esa información, recurre a los textos, luego se repite lo aprendido y aplica un problema para resolver con los conceptos trabajados.

En el método de casos el profesor entrega el caso; el estudiante analiza la información que está contenida en el mismo, identifica las necesidades de aprendizaje, busca por sí mismo la teoría necesaria para resolver el problema y lo resuelve. A partir de

aquí, y sobre la misma resolución propuesta se pueden identificar nuevos problemas que deben resolverse.

Aplicando esta metodología, el profesor se encuentra con mayor trabajo personal que en la clase tradicional, puesto que debe encontrar el caso que se identifique exactamente con los objetivos pedagógicos que se ha propuesto, tiene que preparar las lecturas complementarias y bibliografía que puede ser utilizada para complementar el caso, revisa y complementa la nota del profesor correspondiente al caso, prepara la clase en cuanto a la dinámica a utilizar en el aula, y puede consultar con colegas de otras disciplinas respecto de las posibles resoluciones específicas en cada caso. Durante la dinámica aúlica debe trabajar coordinando las discusiones grupales o generales que se pueden presentar, resuelve las preguntas que se presentan y complementa con teoría en caso de ser requerida. Finalmente, y una vez recibidas las resoluciones del caso, debe hacer la evaluación de cada una y hacer la devolución correspondiente. Pero a este mayor esfuerzo del profesor se lo recompensa con su propio aprendizaje y un riquísimo *feedback* de sus propios alumnos.

¿Cuáles son los temas a evaluar aplicando la metodología de casos propuesta?

Se evalúa el análisis realizado por el estudiante, la identificación correcta

del problema, las alternativas estudiadas para su resolución y su coherencia con el análisis realizado, la alternativa seleccionada para resolver el caso, su fundamentación, y cómo se ha presentado (oral-escrita) la respuesta.

Entonces, el estudiante no solamente se convierte en un “analizador y solucionador” de problemas, sino que está obligado a utilizar teoría conocida o aprendida específicamente, y realizar la presentación oral y escrita. Está obligado a pensar, a aprender y a desarrollar habilidades.

El trabajo del profesor *salta* de ser un conferencista a ser un facilitador del aprendizaje, donde debe combinar su conocimiento de la disciplina con los distintos roles que debe asumir: coordinador, motivador, conductor de grupos, desafiante, provocador, innovador, consultor, etc., a lo cual hay que adicionarle las cualidades personales de: mentalmente abierto a la discusión y nuevas propuestas, interdisciplinario y, por supuesto, convencido y comprometido con el método utilizado.

Solamente un profesor convencido, comprometido y entrenado con la utilización de esta metodología puede trabajar eficientemente en un aula.

Dentro del modelo de niveles de pensamiento de Lafourcade, jerarquizados del I al V, las universidades son responsables de que sus estudiantes

de administración puedan alcanzar satisfactoriamente los últimos dos niveles, a saber:

Nivel IV

Habilidad para organizar estrategias para resolver y/o investigar problemas que otros les plantean y dar razones de su pertenencia.

Nivel V

- a) Capacidad para descubrir la existencia de un problema y originalidad en la elaboración de las estrategias para resolver y verificar las hipótesis planteadas.
- b) Capacidad para crear nuevas estructuras en el más alto grado de originalidad.

Esto implica análisis y comprensión, conocimiento de la disciplina, pensamiento crítico, creatividad y compromiso, va mucho más allá de la simple adquisición de conocimiento.

A los profesores nos escogen por el dominio de los contenidos; sin embargo, la esencia de educar está en el método, en formar antes que informar [Ogliastri].

Let's make one self clear about one question –management is a PRACTICE like medicine or the law. And in a practice the basic work and founda-

tions are ALWAYS done and laid by PRACTITIONERS and not by academicians. Not until a PRACTICE is very mature can academicians –who are not themselves practitioners– make major contributions [Drucker].

Al investigador

Para redactar un caso se requiere de una investigación que permita obtener la información primaria o directa necesaria (entrevistas con los personajes, relevamiento de datos de la organización, información de las personas o instituciones relacionadas, etc.) para componer la historia que se va a trabajar, a esto hay que sumarle la información secundaria requerida (contexto social, económico, político, competitivo, etc.) que permitirá armar la situación.

Como se puede observar, siempre hay que realizar una investigación para que luego, y a partir de la misma, se pueda redactar el caso en cuestión. Un caso puede ser el inicio o punto de partida de una investigación profunda; o, por el contrario, a partir de una investigación se puede redactar un caso para ser utilizado en clase con los estudiantes.

Ambas posibilidades son sumamente valiosas para el investigador y su relación con la planta docente y el alumnado de una institución.

A las instituciones de educación superior

Porque tienen una gigantesca herramienta pedagógica que les permite formar universitarios con habilidades profesionales distintas; con posibilidades ciertas de ingresar al mundo laboral rápidamente, en cualquier área de la organización.

Hoy en las universidades se pueden apreciar dos modelos pedagógicos distintos: el de enseñanza tradicional y el de metodologías activas.

El modelo tradicional: centrado en el profesor. El maestro da una clase magistral, es él quien habla, quien dicta una conferencia. Tiene el conocimiento de la disciplina en cuestión, certeza en sus dichos, se vale de apuntes y textos como complementos a su disertación. Su intención principal es la transmisión de los conocimientos. Se vale de textos y apuntes como complemento a su tarea docente y la tarea es impuesta por él como aplicación de los conceptos enseñados. Está fuertemente enfocado hacia la enseñanza de conceptos, con un importante objetivo final: **enseñar**.

El método de casos: centrado en el estudiante. Son los estudiantes quienes hablan, quienes tienen que demostrar lo aprendido. La clase se transforma en un espacio interacti-

vo, con discusiones, cuestionamientos e intercambio de opiniones. Está basado en la incertidumbre, puesto que en su propio proceso de búsqueda e investigación debe cotejar muchas veces la información para poder llegar a conclusiones ciertas.

Al ser los casos situaciones reales y complejas, el trabajo que se realiza en el mismo es multidisciplinario. El estudiante realiza una fuerte interacción con el contenido del caso, porque para trabajarlo, analizándolo y resolviéndolo, implica compenetrarse en el problema y atender cada concepto y cuestión dada como un compromiso propio a tratar, debiendo relacionar las conclusiones que resulten con los datos dados y todos los conceptos con el contexto. Aquí el objetivo final es: **aprender** (ver caudro 1).

Aquí se muestran dos modelos de metodología pedagógica distintos que pueden ser perfectamente complementarios en cualquier institución; lo importante es destacar que la formación de profesionales en organizaciones debería incluir una fuerte presencia del método de casos por las implicancias en la obtención de habilidades que provee este último.

Sin transformar a la universidad en el escenario de un show casuístico, se puede convertir en un semillero de profesionales diferentes que atienden a las reales necesidades del mercado laboral y organizacional.

CUADRO 1. Dos modelos

Dos	Modelos
Tradicional	Método de casos
Centrado en el profesor	Centrado en los estudiantes
Clase magistral	Clase interactiva
Una disciplina	Multidisciplinario
Certeza de la exposición	incertidumbre por la búsqueda
Textos – Apuntes	Investigación – texto – apuntes
Intención de transmitir	Intención de comprender
Tarea: Imposición externa	Fuerte interacción con el contenido
Enfocado en conceptos	Relación de datos con conclusiones y conceptos con contexto
Enseñanza	Aprendizaje

Fuente: el autor.

A las organizaciones

Les permite redactar la historia de su organización, que queden registrados sus inicios, el duro camino de crecimiento, hechos puntuales, estrategias exitosas o no, sus experiencias de las distintas áreas o direcciones de las mismas. Esto no solamente puede ser el traspaso entre generación y generación de directivos, sino que también les permite tener una diferente perspectiva de sus acontecimientos, una mirada externa e imparcial de los hechos que hayan ocurrido en sus distintas etapas como organización.

Pueden utilizar casos para la selección, capacitación y evaluación de sus recursos humanos. Ante el requerimiento específico de dirigentes organizacionales, las empresas pueden recurrir a la utilización de un caso para su proceso de reclutamiento profesional, donde además de las entrevistas

con los postulantes tienen la posibilidad de que los mismos resuelvan un caso. Les permitirá, a las organizaciones, evaluar los conocimientos y habilidades específicas, cuestión que, de otra manera, no podrán reconocer hasta que el individuo sea parte operativa de la organización; lo propio se puede realizar al momento de las evaluaciones y promociones, donde la metodología es perfectamente adecuada a estos procesos. También se puede trabajar toda la capacitación de sus recursos humanos utilizando casos, propios o de otras organizaciones, con el fin de que adquieran determinada habilidad.

En su comunicación interna y externa, la organización puede utilizar casos para transmitir ideas, mensajes, imagen organizacional, etc., situación que sería mucho más interesante y rica para quien recibe la comunicación.

Y finalmente, los casos redactados por las universidades, que incluyen la historia puntual de la organización pero con el rigor académico requerido, les dan la posibilidad de insertarse en el mundo académico internacional, participando con sus historias generales o puntuales en distintos foros y congresos mundiales, o siendo parte de la diaria actividad académica que se produce en un aula universitaria, en cualquier parte del mundo.

A la sociedad

La mayoría de las veces la sociedad no conoce a sus organizaciones ni a sus líderes y solamente se refiere a ellas a través de los que se refleja en los medios o por referencias personales, que no siempre reflejan la realidad de sus historias, problemas o éxitos.

Esta es una excelente oportunidad para ser conocidos y comprendidos.

Un caso redactado por un grupo académico de una reconocida universidad, publicado local o internacionalmente, posibilita el conocimiento y reconocimiento de la sociedad hacia la organización, puede comprender los orígenes y luchas que la misma debió enfrentar para poder sobrevivir y crecer en la comunidad.

Así mismo, les brinda la posibilidad, a los miembros de la sociedad de ser

partícipes de la construcción del caso, a través de las entrevistas que el grupo de redactores realiza al momento de investigar el contexto donde se desenvuelve la organización.

Una excelente oportunidad, cuando se trata de organizaciones sociales, es la de colaborar activamente, en la exitosa operatividad de sus estrategias, que serán fruto de los trabajos realizados por la academia en la resolución del problema planteado en la comunidad.

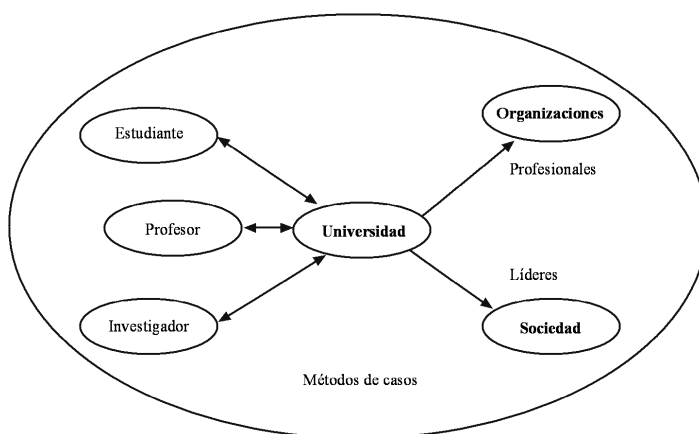
Finalmente, el contar con líderes éticamente responsables, capacitados y entrenados en el análisis y resolución de problemas, les garantiza salir de la mediocridad y dinamizar la gestión de nuevas alternativas de desarrollo y progreso (ver gráfico 1).

3. CONCLUSIONES

Como se puede apreciar, todos los partícipes de la sociedad pueden ser beneficiarios de esta metodología, que en apariencia solo se trata de una herramienta didáctica pero que finalmente, y en la práctica, sus consecuencias se pueden reflejar en todos los ámbitos de la comunidad.

El personaje más importante de esta metodología, por supuesto, es el estudiante, aquel que aprende porque todo el proceso de aprendizaje está enfocado en él, en sus necesidades, sus esfuerzos y sus responsabilida-

GRÁFICO 1. Universidad – organizaciones – sociedad



des. Está diseñada para que los educandos adquieran los conocimientos necesarios a su disciplina pero también, y especialmente, para que puedan obtener las habilidades profesionales que requieren para su desempeño profesional.

El conocimiento y su relación con la realidad son las bases de la buena educación profesional y éste es el fin último del método de casos. Es una respuesta a la realidad, a las organizaciones y a la sociedad en general.

Dice Howard Gardner: *la inteligencia es la capacidad de resolver problemas o hacer cosas que son valoradas por la cultura; y el logro en materia de inteligencia es consecuencia de lo que hay disponible en la cultura, el grado de motivación personal y la calidad de la enseñanza.*

Si partimos de los dichos de Gardner, el método de casos produce motivación personal en los estudiantes, les enseña la habilidad para resolver problemas, y se traduce en calidad académica. Todos estos conceptos dinámicamente integrados pueden provocar modificaciones positivas en la cultura y transformarla en mayores conocimientos disponibles para las próximas generaciones.

La excelencia profesional resulta de la calidad educativa y la misma tiene origen en las aulas.

Las transformaciones perdurables en una sociedad provienen de abajo hacia arriba, y, en este caso, de las aulas hacia la sociedad.

La buena formación de los dirigentes organizacionales hace al desarrollo de los países y a su exitosa inserción en la sociedad global.

Los países latinoamericanos, ante sus debilidades económicas y sociales y sus constantes crisis políticas, están urgidos de contar con **líderes** en todos sus estamentos, líderes que permitan el definitivo despegue de la región y su inserción en el mundo global como un partícipe de jerarquía. Para lograr esto se debe contar con profesionales en todas las organizaciones, que tengan los conocimientos requeridos para tales posiciones, que comprendan las necesidades reales de sus contextos, que puedan hacer un correcto análisis de la complejidad del entorno, que identifiquen los reales problemas, evalúen las estrategias adecuadas y tomen las decisiones coherentes con los análisis realizados.

Las universidades tienen una increíble responsabilidad y oportunidad de poder modelar estos líderes, no solamente formándolos en la adquisición del conocimiento sino también en el saber hacer y el saber aprender.

El método de casos es una prodigiosa herramienta pedagógica que puede efectivamente ayudar en la formación de tales especiales personajes y en la transformación de una sociedad.

4. BIBLIOGRAFÍA

Argyris, C. (1991) *Teaching Smart People*. Harvard Business Review.

Bloom, B. (1956) *Taxonomy of Educational Objective*. Ed David McKay Co.

Domínguez, G. (2001) "La sociedad del conocimiento y las organizaciones educativas como generadoras de conocimiento: el nuevo "continuum" cultural y sus repercusiones en las dimensiones de una organización". *Revista Complutense de Educación* Vol. 12 Núm. 2.

Drucker, P. (1998) *La sociedad postcapitalista*, Edit. Sudamericana.

Drucker, P. (1999) *Management Challenges for the 21st Century*. Ed. Harper Collins.

Drucker, P. (1994) *The Age of Social Transformation*. The Atlantic Monthly, Nov. 1994.

Erskine, J. (2005) *Learning with Cases*. Ivey Publishing, 2005 (3rd edition).

Graig, C. (1940) *Because Wisdom Can't be Told*. Harvard Alumni Bulletin.

Lafourcade, P. (1969) *Evaluación de los aprendizajes*. Edit. Kapeluz, 1969.

Lapierre, L. *Enseigner le leadership ou former vraiment des leaders?* www.neumann.hec.ca/pages/laurent.lapierre.

Montuschi, L. *Datos, información y conocimiento. De la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento*. <http://www.campus-oei.org/oeivirt/socinformacion.htm>.

Ogliastri, E. (2006) "La mala educación". *Revista Punto de Equilibrio*, junio 28, 2006. &

Modelo matemático para la construcción de índices de diferenciación estratégica

Gabriel Turbay Bernal¹

Recibido: septiembre de 2006 - Aprobado: octubre de 2006

RESUMEN

Medir convergencia estratégica es un factor clave para determinar la atractividad y el grado de erosión de utilidades de un sector. En este trabajo se analizan supuestos en la construcción de índices de diferenciación estratégica (IDE) y el concepto de “*atributos extendidos de producto*” con sus implicaciones estratégicas. Se propone una aproximación sistémica de tipo epistemológico para: categorizar y describir atributos, construir una métrica universal de valor, y elaborar IDE. El modelo de IDE utiliza el espacio m -dimensional de atributos y el volumen del $(n-1)$ -simplex de n productos que compiten. Con simulaciones dinámicas determinísticas y Montecarlo se demuestra el desempeño de los IDE.

Palabras clave: convergencia estratégica, índices de diferenciación, atributos extendidos de producto, simulación Montecarlo.

ABSTRACT

To measure strategic convergence and related profit erosion are key steps in determining the attractiveness of an industry. The basic assumptions underlying the construction of strategic differentiation indices (SDIs) are analyzed. A systemic approach with epistemological considerations is proposed (1) to categorize and describe product attributes, (2) to build the components of a universal value metric and (3) to construct SDIs. The mathematical model uses the m -dimensional product attribute space and the $(n-1)$ -simplex volume defined by $n = m+1$ competing products. Average attribute dispersion measures are also used. SDIs performance is exhibited in dynamic, deterministic and Monte-Carlo simulated scenarios.

Key Words: Strategic convergence, differentiation indexes, extended product attributes, Montecarlo simulation.

¹ PhD Profesor investigador. Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. Correo electrónico: gabriel.turbay@urosario.edu.co.

1. INTRODUCCIÓN

Investigaciones recientes en el nivel global apuntan a desentrañar la complejidad de la dinámica de los sectores estratégicos. Se trata de dar respuestas a interrogantes clave sobre las razones que subyacen los desempeños superiores y la discrepancia de utilidades entre sectores y entre las empresas que los conforman.

En línea con los desarrollos pioneros de Porter (1979, 1996), donde muestra la rentabilidad de los sectores como una resultante de las cinco fuerzas competitivas de su modelo y el declinar de la misma por convergencia competitiva, Natterman (2000) señala, y Markides Natterman y otros (2003) demuestran, la convergencia estratégica o hacinamiento como razón principal de la erosión de la rentabilidad sectorial. Al conocer el grado de hacinamiento estratégico² de un sector se puede determinar el grado de atractividad del mismo.

Nattermann propone una metodología para construir Índices de Diferenciación Estratégica (IDE), y con Markides y otros utilizan un índice de diferenciación con datos del sector de telefonía celular en Alemania duran-

te el periodo de 1992 a 1998, donde se identifica un declinar en diferenciación entre las firmas acompañado de una caída de los márgenes de utilidad. Conjuntamente se da un aumento en rivalidad reflejado en el incremento significativo de los gastos de publicidad. Markides, con Larsen y Gary (2003), demuestran la erosión de la rentabilidad de los sectores mediante una simulación construida sobre un autómatas celular sobrepuesto sobre un paisaje estratégico de dos dimensiones.

Los índices de Natterman se construyen utilizando regresiones hedónicas de los atributos de los productos sobre el precio. La regresión hedónica permite establecer una correspondencia funcional entre los atributos extendidos de los productos y valores en un espacio unidimensional de características valoradas (calidad). La relación precio-características de producto, permite describir las firmas en un espacio bidimensional. Tal descripción se denomina: paisaje estratégico. Es sobre la relación precio-características de producto que se define el índice de diferenciación. estratégica.

Uno de los inconvenientes que pueden apreciarse al construir los índices con base en regresiones hedónicas radica en la medida estratégica unidimensional de calidad que se utiliza para medir la distancia entre las firmas como señal de proximidad estratégica o falta de diferenciación. Es claro que en cualquier dos corres-

² El trabajo aquí realizado es parte de la investigación de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario (FAEN) en la línea Análisis Estructural de Sectores Estratégicos y sigue los lineamientos y protocolos establecidos por Restrepo (2004)-1. Todo lo escrito en este documento refleja únicamente los puntos de vista del autor.

pondencias lineales, atributos altamente diferenciados unos de otros pueden darnos el mismo valor funcional. Ejemplo: para medidas de ponderación de dos atributos de producto $\beta_1 = .8$ y $\beta_2 = .2$ y características numéricas del producto $\Psi_{11} = 3$, $\Psi_{12} = 9$ para el producto 1 y $\Psi_{21} = 5$, $\Psi_{22} = 1$ para el producto 2, el hecho que $\beta_1 \Psi_{11} + \beta_2 \Psi_{12} = \beta_1 \Psi_{21} + \beta_2 \Psi_{22} = 4.2$ no implica falta de diferenciación sino una valoración compensada de atributos altamente diferenciados.

La anterior observación sugiere desarrollar índices de convergencia estratégica con metodologías alternas y tratar en lo posible de que los índices obtenidos no padezcan de este tipo de incongruencias, y si presentan tales debilidades poder detectar su ocurrencia. Así, el objetivo principal de este trabajo es proponer la construcción de índices de diferenciación estratégica robustos, con medidas concurrentes que permitan identificar y corregir incongruencias si estas se llegan a presentar (como formas de degeneramiento estructural). También se busca construir los IDE fundamentados en criterios que permitan definir y medir los atributos de producto de manera organizada y precisa, desde una perspectiva epistemológica.

2. COMPONENTES DEL MODELO MATEMÁTICO

Los IDE propuestos por Natterman (2000) requieren de una medición

numérica de los atributos de los productos. No solo los físicos sino también los del entorno comercial de mercadeo de los productos, tales como los segmentos de mercado, los canales de distribución, la publicidad y las ubicaciones. Es el grado de acercamiento en el tiempo de estos atributos extendidos el que sirve de indicador empírico para concluir hacinamiento estratégico en un sector. Este es un supuesto básico que esta implícito en los IDE existentes y en los que se van a desarrollar en este trabajo. Por esto, la caracterización de atributos extendidos de productos requiere de una aproximación metodológica práctica que permita su medición y aplicación en estudios sectoriales de campo.

A continuación se describen los productos que compiten en un sector, como resultados sistémicos de actividades y procesos de transformación que tienen un propósito o fin y que son sujetos a su vez de ser transformados, formando parte de una cadena de interacciones de creación de valor, de la cual depende su existencia y perdurabilidad en el tiempo. Podría decirse que el fin último de toda estrategia es la creación sostenible de valor y que de la creación de valor depende la perdurabilidad de las empresas en los sectores.

Se distinguen dos conceptos o tipos de valor: (1) El valor agregado que está definido por el sistema de precios de una economía de mercado y

(2) el valor creado y percibido por el usuario o consumidor que participa en el mercado. Existen importantes relaciones de estos valores entre sí y con los atributos extendidos del producto. Cualquier aproximación hacia una métrica universal del valor requiere de un modelo de valor agregado y de una caracterización genérica de atributos de productos cuya evolución en el tiempo permita reflejar la estrategia.

2.1. Arquetipo sistémico del valor agregado y actividades

La descripción sistémica de una actividad, proceso o transformación se conoce como la “caja negra”. Su descripción cuantitativa se conoce en programación matemática como la función elemental³ y es la unidad básica de construcción sistémica. Su estructura conformada por: insumos, transformación y producto se denomina *actividad* y es la unidad fundamental del análisis de actividades en programación lineal. Koopmans (1951) la denomina el “átomo conceptual de tecnología”. El conjunto de funciones elementales en un sis-

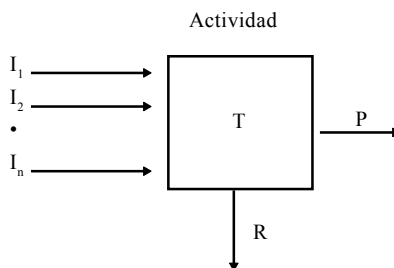
tema de producción conforma la matriz de tecnológica del mismo.

Un tendencia que parece acentuarse en el pensamiento estratégico de Porter entre 1976, 1980 y 1996, es la de integrar una visión holística de tipo sistémico en su análisis. En 1996 observa, desarrollando conceptos introducidos en 1980, que: “las actividades son las unidades básicas de la ventaja competitiva” y destaca la importancia constitutiva de estas y de su acoplamiento (fit) en la definición de la estrategia de las organizaciones.

Las observaciones anteriores tienen como objeto destacar la importancia del concepto de actividad como unidad sistémica, de su papel en el proceso de creación de valor y de la utilización de su estructura como herramienta en la medición y evaluación del desempeño, y por tanto en la construcción de índices y de indicadores.

En el diagrama a continuación, $I_i, i=1, \dots, n$, denota los insumos, R el residuo y P el producto obtenido por una transformación T .

FIGURA 1.



³ Dantzig (1963) comenta que el término “actividad” es de origen militar. Fue adoptado en preferencia al término “proceso” usado por von Neumann (1937-1) en *Un modelo de equilibrio económico general*

En una economía de mercado el producto y los insumos tienen precios de mercado, y, en este contexto, el valor agregado de la transformación o proceso (conjunto de actividades) viene dado por:

$$V.A. = V(P) - \left[\sum_{j=1}^n V(I_j) \right] - V(R)$$

Asumiendo que el valor de disponer de los residuos, que de una manera u otra afectan el medio ambiente, puede considerarse como otro costo-insumo⁴ del proceso, entonces se tiene:

$$V.A. = V(P) - \sum_{j=1}^{n+1} V(I_j)$$

La tasa de valor agregado ρ calculada a continuación se convierte en el mejor indicador de productividad global de los procesos

$$\rho = \frac{V(P)}{V(I)},$$

donde

$$V(I) = \sum_{j=1}^{n+1} V(I_j)$$

Claramente, $\rho > 1$ implica que el proceso es productivo; de lo contrario, el proceso es improductivo.

En relación con la descripción sistémica de las actividades y procesos, se quiere identificar atributos genéricos de los productos con el objeto de poder construir una métri-

ca del valor con base en tales atributos. Es claro que el precio y el costo de cualquier producto son atributos del mismo. Claramente hay otros atributos que contribuyen a la creación de valor y que son elementos donde puede darse la diferenciación de los productos.

En general puede pensarse que todo producto o salida de un proceso es un insumo o entrada de otro proceso, de manera que como elementos de la cadena de valor tanto insumos como productos están sujetos a una misma caracterización de atributos genéricos o categorías que permitan la construcción de una métrica universal del valor en una economía de mercado.

2.2 Atributos de producto

En la búsqueda del conocimiento, desde Aristóteles hasta nuestros días, filósofos y pensadores como Leibniz, Kant, Hegel y Pierce se han esforzado por categorizar los atributos de la realidades que los seres humanos experimentan: objetos, ideas, emociones, etc. y han tratado de simplificar los pioneros planteamientos aristotélicos.

Aristóteles introdujo 10 distinciones categóricas de los objetos de conocimiento que son atributos de estos o predicados que se pueden decir de estas realidades, y se conocen como las categorías aristotélicas: sustancia, cantidad, cualidad, relación, lu-

⁴ También puede considerarse arbitrariamente como un producto con valor negativo.

gar, tiempo, postura, acción, pasión y hábito. La realidad histórica es que las categorías aristotélicas han permanecido invariables a pesar de los esfuerzos como los ya mencionados para simplificar o reinterpretar esas distinciones dentro del pensamiento y el lenguaje.

Para el caso en consideración, vemos que algunas de las categorías son de carácter intrínseco, como sustancia, cantidad y cualidad; las restantes son extrínsecas como el lugar, tiempo de entrega, relación, etc. También vemos que los atributos genéricos de producto que podrían utilizarse para construir una métrica del valor podrían estar cubiertos por las categorías aristotélicas. Leibniz propuso como simplificación de las categorías considerar solamente: cantidad, cualidad y relación. La sustancia se presume, pues, define el objeto. Kant simplificó las categorías e introdujo la categoría “medida” como algo distinto y complementario. Aquí, para propósitos de diferenciación de producto y construcción de indicadores de eficiencia y eficacia en procesos, se propone la siguiente categorización de atributos de producto, la que no pretende ser mutuamente exclusiva ni colectivamente exhaustiva, propiedades estas últimas requeridas en cualquier partición categórica.

Atributos intrínsecos:

- El producto en sí (sustancia)
- Cantidad

- Calidad
- Ciclo de tiempo de producción
- Costo
- Características propias (tamaño, color, textura, ... etc.)

Atributos extrínsecos (de relación)

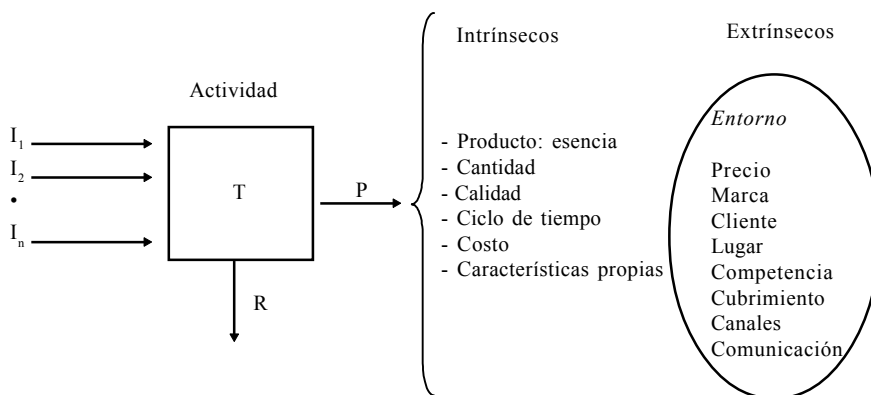
- Precio de mercado (el pagado por los clientes)
- Cliente (satisfacción de necesidades)
- Competencia (penetración y participación relativa del mercado)
- Cubrimiento (población atendida)
- Canales de distribución
- Comunicación e imagen (marca-publicidad)
- Ciclo de tiempo de entrega
- Lugar, ubicación o localizaciones

Los atributos anteriormente descritos no cubren la totalidad de las posibilidades pero incluyen las principales variables de interés para trabajar los índices de diferenciación estratégica que se construyan. Adicionalmente, tales atributos generan un marco de variables cuantificables apropiado para la construcción de indicadores de economía, eficiencia, eficacia y de efectividad en general. Es decir constituyen un conjunto de unidades descriptivas básicas sobre la cual se puede formular una métrica universal del valor y construir indicadores para la medición del desempeño en actividades, procesos y organizaciones.

Retomando el diagrama sistémico de la caja negra (actividad básica o función elemental), vemos que asociado con la salida del proceso o pro-

ducto tenemos las características intrínsecas y extrínsecas que permiten el análisis de los principales atributos de producto.

FIGURA 2. Principales atributos genéricos de producto (con características extendidas)



El producto en sí corresponde a la esencia o sustancia en términos aristotélicos. En esta categoría se puede enmarcar la variable *necesidades a satisfacer*, puesto que satisfacer necesidades de los *stakeholders* es la razón de ser o de existir de todo producto que se ha posicionado en un mercado. Desde este punto de vista, los productos tienen en su esencia la función que cumplen y esta función tiene como mínimo una característica dual; tipo acción-reacción, oferta-demanda, o utilidad-satisfacción. De hecho, muchos productos se nombran genérica y a veces comercialmente con la necesidad que satisfacen. Por ejemplo: Nutre-can, limpia-vidrios, Re-gane (cabello). La necesidad del

fabricante o accionista (utilidad) no se hace explícita pero se entiende que si el mercado y la empresa no la satisfacen el producto no se ofrece. Para efectos de incorporar las necesidades a satisfacer como variables en la construcción de índices e indicadores, observamos que entre productos que compiten todos tienen que apuntar a satisfacer las mismas necesidades básicas. Lo que se convierte en variable es la satisfacción de necesidades adicionales con diferenciación tanto horizontal como vertical. Esta observación sugiere que los productos que compiten por satisfacer una necesidad básica, en lo no básico pueden tener altos grados de diferenciación, de tal manera que en ocasiones pueden llegar a

considerarse como productos diferentes que atienden diferentes segmentos del mercado. Serían productos genéricamente iguales pero en diferente categoría.

Para cada categoría podemos hacer un estudio detallado de cómo las seis variables intrínsecas y las ocho variables extrínsecas son reflejo de las diez categorías aristotélicas, y de las diferentes maneras como se pueden cuantificar las variables del caso y la forma como deben relacionarse para generar los indicadores y medidas de desempeño del caso.

Las relaciones entre atributos del producto versus los atributos de los insumos nos dan relaciones de eficiencia en el proceso. Claramente la tasa de valor agregado se obtiene del precio unitario del producto sobre la suma de los costos unitarios de los insumos que vienen dados por el precio unitario del insumo multiplicado por la cantidad unitaria de insumo requerida para producir una unidad de producto. Por ejemplo, si P denota bultos de papa (cantidad de producto) y I_1 denota hectáreas entonces la relación de cantidades entre el producto y el insumo nos da la productividad del factor tierra, es decir, Bultos/Hectárea. Si I_2 representa computadores Pentium y I_3 denota profesionales en una organización, entonces el cociente de cantidades I_2/I_3 denota Pentiums/Profesional, que es un indicador de capacidad tecnológica institucional. Y sirve para

evaluar el equilibrio en la asignación de recursos.

Por sí solos los atributos cuantificados también sirven para evaluar eficacia y cumplimiento cuando se comparan resultados del proceso con estándares preestablecidos (evaluación ex – post).

Para el caso que nos concierne, la categorización epistemológica de atributos extendidos de los productos nos permite tener una base de comparación para evaluar la dinámica sectorial de diferenciación estratégica entre competidores. Algunos de los atributos enunciados arriba serán mas propicios para medir efectividad operacional; otros, especialmente los atributos extendidos que son agrupados como extrínsecos, son apropiados para examinar posicionamiento estratégico⁵ por fuente: especialización en variedad, necesidades específicas, o accesibilidad, en relación con concesiones o sacrificios compensatorios y acoplamiento estructural de actividades que se integran y refuerzan (Fit).

2.3. Espacio m-dimensional de atributos de producto

En general, para examinar el comportamiento estratégico de un sector con la ayuda de un IDE es necesario se-

⁵ Ver Porter (1996).

leccionar de antemano los atributos extendidos de producto, incluyendo las particularidades del sector, que pueden ser elementos de diferenciación vertical u horizontal. En cualquier caso se tendrá un cierto número de firmas con sus productos relativamente sustitutos unos de otros, digamos un conjunto $P = \{P_1, P_2, \dots, P_n\}$ de productos que compiten entre sí, un conjunto de atributos $C = \{C_1, C_2, \dots, C_m\}$ que se desea evaluar y cada producto está descrito por su correspondiente vector de m atributos expresados numéricamente:

$$\Phi_i = [\varphi_j]_i, j = 1, \dots, m; i = 1, \dots, n$$

Donde $(\varphi_j)_i$ denota el valor numérico del atributo j en el producto i .

El paisaje estratégico consiste en un conjunto de n puntos o vectores Φ_i en un espacio cartesiano m -dimensional. Los atributos de productos del sector en consideración tienen un comportamiento en el tiempo. Si existe un acercamiento generalizado entre el valor de los atributos de los productos, en un determinado período de tiempo, fruto de la imitación entre las firmas, concluimos que se da hacinamiento o convergencia estratégica.

2.4. Desplazamientos en el espacio estratégico m -dimensional

Asumimos que cuando la firma h imita a la firma k sus correspondientes

vectores de características de producto extendidas Φ_h y Φ_k se aproximan. De esta manera, si el proceso de convergencia total tomara q periodos de tiempo, al comienzo de cada nuevo periodo $t + 1$, tendríamos,

$$\Phi_h^{(t+1)} = \Phi_h^{(t)} + \alpha (\Phi_k^{(t)} - \Phi_h^{(t)}), \alpha = 1/q$$

Es decir Φ_h se aproxima a Φ_k o en símbolos $\Phi_h \longrightarrow \Phi_k$, siguiendo la dirección $(\Phi_k - \Phi_h)$. La aproximación de un vector a otro se da a través de la línea que los une, siguiendo el camino más corto entre Φ_h y Φ_k ⁶. Seguir la dirección contraria, $(\Phi_h - \Phi_k)$ implica diferenciarse.

3. MODELO MATEMÁTICO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE IDE

Con base en los anteriores supuestos y definiciones procedemos a formular la construcción de dos IDE cuya aplicación puede servirnos metodológicamente para determinar grados de convergencia estratégica sectorial.

Si se tienen n puntos en un espacio m -dimensional, estos definen un conjunto convexo o casco-convexo que consiste en el conjunto de combinaciones convexas de los n vectores Φ_i 's. Ese conjunto convexo en

⁶ Markides (2004) utiliza para su simulación un autómata celular y el mismo tipo de convergencia entre puntos del paisaje estratégico.

1-dimensión tendría longitud, en 2-dimensiones tendría un área, en 3-dimensiones tendría un volumen, en m-dimensiones tendría un hiper-volumen. Claramente, si pudiéramos calcularlo y éste se contrajera en el tiempo, sería un indicador de convergencia estratégica en el sector.

Siguiendo las sugerencias de Nattermann para la construcción de un IDE, asumimos que las variables que entran en el modelo pueden expresarse numéricamente, aunque como se mencionó anteriormente su esencia no necesariamente sea cuantitativa,⁷ entonces el grupo de características o atributos que definen un producto está dado por el vector

$$\Phi_i = [\varphi_j]_i, j = 1, \dots, m; i = 1, \dots, n$$

Siendo m el número de atributos, seleccionados para el análisis, intrínsecos y no intrínsecos del producto, y n el número de empresas, cada una con un producto que se va a comparar con los posibles $n-1$ sustitutos del sector. Para este vector tenemos:

1. IDE modelo 1: índice con base en el volumen del $n-1$ Simplex en el espacio m -dimensional de atributos

Tomamos $n = m + 1$, de manera que los $m + 1$ puntos en espacio m -dimen-

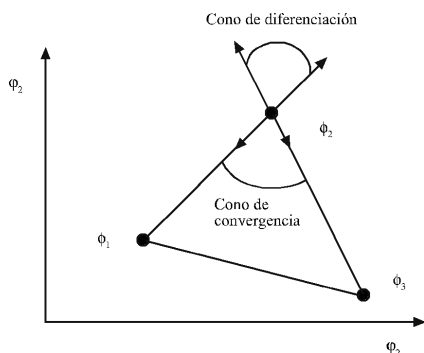
sional Φ_i 's formen un m -simplex, que por definición consiste en el conjunto de todas las combinaciones convexas de $m + 1$ puntos afines e independientes. En esta selección no hay pérdida de generalidad, porque podemos siempre introducir puntos ficticios (dummy) si se requiere afectar n ; o características ficticias si se necesita modificar m .

Todo simplex posee el equivalente a una longitud en 1-dimensión, a un área en 2-dimensiones y a un volumen en 3-dimensiones, cuyo equivalente en m dimensiones sería un hiper-volumen. En principio, si una firma imita a otra el acercamiento tendería a hacerse a lo largo de los bordes del simplex o en la dirección de una combinación positiva de los vectores diferencia entre el punto que representa la firma y las otras firmas (cono de convergencia). Si esto se da necesariamente se reduce el volumen del simplex. Por el contrario, si se aleja lo hace a lo largo de los ejes del simplex en dirección contraria a los otros puntos o a lo largo de cualquier combinación positiva (cono de diferenciación).

Hipótesis: el hiper-volumen normalizado $[0,1]$ es un indicador robusto de convergencia estratégica con la propiedad en el tiempo que si $IDE(t+1) < IDE(t)$ entonces se da convergencia estratégica necesariamente. Lo contrario, si $IDE(t+1) > IDE(t)$, entonces se da diferenciación estratégica necesariamente.

⁷ En casos de diferenciación vertical de producto pueden existir características que están o no están presentes, y esta calidad existencial se denota numéricamente con 1 o 0.

FIGURA 3. Simplex y correspondientes conos de diferenciación y de convergencia estratégica



Puesto que nuestro indicador de convergencia es el hiper-volumen de el m-Simplex, entonces tenemos que calcular tal volumen en función de los vectores de atributos de los productos en un espacio de m dimensiones.

Si los n vectores definen un $(n-1)$ -Simplex, en este caso un m -Simplex, entonces su volumen viene dado por:

$$V(\Phi_i) = \frac{1}{(n-1)!} \text{Det} \begin{bmatrix} (\Phi_1 - \Phi_2), \dots, \\ (\Phi_1 - \Phi_n) \end{bmatrix}$$

y Si $\Pi^{(t)} = \{\Phi_1^{(t)}, \Phi_2^{(t)}, \dots, \Phi_n^{(t)}\}$ y $V(\Pi^{(t)}) = (1/(n-1)!) * \text{Det} [(\Phi_1^{(t)} - \Phi_2^{(t)}), \dots, (\Phi_1^{(t)} - \Phi_n^{(t)})]$, entonces el indicador de diferenciación estratégica sectorial en el tiempo t viene dado por:

$$\begin{aligned} \Gamma^{(0)} &= V(\Pi^{(0)}) / V(\Pi^{(0)}) = 1 \\ \Gamma^{(1)} &= V(\Pi^{(1)}) / V(\Pi^{(0)}) \\ &\dots\dots\dots \\ \Gamma^{(t)} &= V(\Pi^{(t)}) / V(\Pi^{(0)}) \end{aligned}$$

En principio, siempre se puede seleccionar un conjunto de productos sustitutos cuyos vectores de características formen un simplex. Entonces el comportamiento dinámico de $V(\Phi_i^{(t)})$ para $t = 0, 1, \dots, p$ periodos es un indicador de diferenciación estratégica con la propiedad de que en los intervalos de tiempo donde se comporte como función monótonica decreciente, el indicador indica el porcentaje de hacinamiento dado en el tiempo, en relación con el inicio $t = 0$.

Si $V(\Phi_i^{(h)}) < V(\Phi_i^{(q)})$ siempre que h, q estén en el intervalo de tiempo mencionado y $h > q$, entonces se puede concluir que en ese intervalo de tiempo está ocurriendo una convergencia estratégica sectorial. (Ver ejemplos y simulaciones).

2. IDE Modelo 2: índice construido con base en el valor absoluto de las diferencias de los atributos (promedio de diferencias)

Los n vectores Φ_i son vectores en m dimensiones y para este espacio se define la siguiente métrica:

$$\Delta_k(i,j) = \text{ABS} [(\Psi_k)_i - (\Psi_k)_j]$$

Donde $\Delta_k(i,j)$ denota la diferencia, en valor absoluto, entre los niveles de un mismo atributo en dos diferentes productos i y j .

Si $\Delta_k(i,j)^{(t)}$ decrece en el tiempo, entonces es claro que los dos pro-

ductos se están aproximando en el atributo k .

Para un determinado producto i existen $n-1$ comparaciones o diferencias por atributo, así,

$$S_i(\Delta_k) = \frac{1}{n-1} \sum_{j=1}^{n-1} \Delta_k(i, j), j \neq i,$$

es una medida de la diferenciación promedio del atributo C_k en el sector.

Existen $n(n-1)/2$ posibles comparaciones y las mediciones a realizar no deberían exceder este número. Sin embargo, al calcular las $n-1$ diferencias por atributo para cada producto, y luego hacer lo mismo para cada uno de los $n+1$ productos, el número de diferencias calculadas por atributo asciende a $(n-1)(n+1) = n^2 - 1$. No obstante, al hacer este número de operaciones, aunque es mayor que el que se requiere para obtener el promedio de las diferencias por atributo, nos arroja información de la diferenciación promedio por producto. La sumatoria

$$S(\Delta_k) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n S_i(\Delta_k),$$

daría la diferencia promedio entre los niveles de un mismo atributo dentro del sector, y su contracción en el tiempo denotaría convergencia en ese atributo.

Finalmente, para obtener un indicador de diferenciación global, prome-

diamos las diferencias promedias de cada atributo con las de todos los atributos y obtenemos,

$$S(\Delta) = \frac{1}{m} \sum_{k=1}^m S(\Delta_k),$$

Al analizar el comportamiento en el tiempo de cada atributo individualmente y teniendo agrupados los atributos por tipo de estrategia se podría hacer una evaluación más informada sobre el tipo de convergencia que está ocurriendo y si se está dando simultáneamente algún tipo de diferenciación.

En este indicador no se impone ninguna restricción sobre la relación entre el número de productos $n+1$ y el número de atributos m .

En relación con el problema de la posible compensación de los desplazamientos de convergencia (imitación) de algunos atributos versus los de diferenciación (innovación) de otros como en todos los IDE analizados, ésta se puede presentar inevitablemente. No obstante, las diferencias promedias nos permiten observar el comportamiento de la diferenciación a nivel de atributo por producto.

En las simulaciones que se trabajarán a continuación veremos las ventajas de trabajar con más de un índice para evitar conclusiones equívocas en algunos casos especiales.

4. COMPORTAMIENTO DE IDE EN ESCENARIOS SIMULADOS

Sin perder generalidad asumimos que tenemos n productos y que su descripción extendida de características está dada por los vectores $\Phi_1, \Phi_2, \dots, \Phi_n$. El vector Φ_i será referido como el mismo producto que representa.

El vector obtenido como la diferencia de cualquier dos vectores de productos $D_{kh} = \Phi_h - \Phi_k$ nos da un vector en la dirección de Φ_k hacia Φ_h y con una magnitud igual a la distancia euclidiana que hay de Φ_h a Φ_k .

Cualquier imitación total de una firma h hacia a otra firma k puede interpretarse como un desplazamiento a lo largo del vector D_{kh} , de manera que si la imitación es solo de uno de sus componentes ie: tamaño ó cadena de distribución, entonces el desplazamiento se haría a lo largo de una o varias de las componentes. Para efecto de la simulación, asumimos que las firmas pueden exhibir un comportamiento de manada sin líder donde cada firma copia a otra, o con líder donde varias imitan y siguen a una o a unas pocas.

1. Escenario 1: “Comportamiento imitativo de manada”⁸

Asumimos que cuando la firma h imita a la firma k sus correspondientes

⁸ Porter (1996) y Natterman (2000) llaman “herd behavior” y “herding instinct” respec-

vectores de características de producto extendidas Φ_h y Φ_k se aproximan. De esta manera, si el proceso de convergencia total tomará q periodos de tiempo, al comienzo de cada nuevo periodo $t+1$,

$$\Phi_h^{(t+1)} = \Phi_h^{(t)} + \alpha(\Phi_k^{(t)} - \Phi_h^{(t)}),$$

$$\alpha = 1/q$$

Es decir Φ_h se aproxima a Φ_k o en símbolos $\Phi_h \Phi_k$, siguiendo la dirección $(\Phi_k - \Phi_h)$. La aproximación de un vector a otro se da a través de los ejes o bordes del simplex, siguiendo el camino más corto⁹ entre Φ_h y Φ_k .

Entonces, si asumimos la siguiente forma de comportamiento imitativo en cadena,

$$\Phi_1 \rightarrow \Phi_2, \Phi_2 \rightarrow \Phi_3, \dots, \Phi_n \rightarrow \Phi_1$$

Se conforma un sistema dinámico discreto que evoluciona en el tiempo generando alguna forma de convergencia y gobernado por el siguiente sistema de ecuaciones recursivas:

$$\Phi_1^{(t+1)} = \Phi_1^{(t)} + \alpha_1 (\Phi_2^{(t)} - \Phi_1^{(t)}),$$

$$\alpha_1 = 1/q$$

tivamente a la imitación e impulso que se da entre las manadas donde los individuos asumen que los otros saben algo que ellos no saben y siguen a los demás. Comportamiento que tienden a manifestarse entre las firmas de un sector cuando descuidan la estrategia en la búsqueda de efectividad operacional.

⁹ Markides (2004) utiliza para su simulación un autómata celular y el mismo tipo de convergencia entre puntos del paisaje estratégico.

$$\begin{aligned}\Phi_2^{(t+1)} &= \Phi_2^{(t)} + \alpha_2 (\Phi_3^{(t)} - \Phi_2^{(t)}), \\ \alpha_2 &= 1/q \\ &\vdots \\ \Phi_n^{(t+1)} &= \Phi_n^{(t)} + \alpha_n (\Phi_{n+1}^{(t)} - \Phi_n^{(t)}), \\ \alpha_n &= 1/q\end{aligned}$$

Aquí, $t = 0, 1, \dots, q$

Los indicadores de diferenciación estratégica sectoriales solo hacen sentido cuando se observa su comportamiento en el tiempo.

Si $\Pi^{(t)} = \{\Phi_1^{(t)}, \Phi_2^{(t)}, \dots, \Phi_n^{(t)}\}$, como se indicó anteriormente, tenemos:

$$V(\Pi^{(t)}) = \frac{1}{(n-1)!} \text{Det} \begin{bmatrix} (\Phi_1^{(t)} - \Phi_2^{(t)}), \\ \dots, (\Phi_1^{(t)} - \Phi_n^{(t)}) \end{bmatrix}$$

y el correspondiente indicador de diferenciación estratégica sectorial en el tiempo t viene dado por:

$$\Delta^{(0)} = V(\Pi^{(0)}) / V(\Pi^{(0)}) = 1$$

$$\Delta^{(1)} = V(\Pi^{(1)}) / V(\Pi^{(0)})$$

.....

$$\Delta^{(t)} = V(\Pi^{(t)}) / V(\Pi^{(0)})$$

Ejemplo:

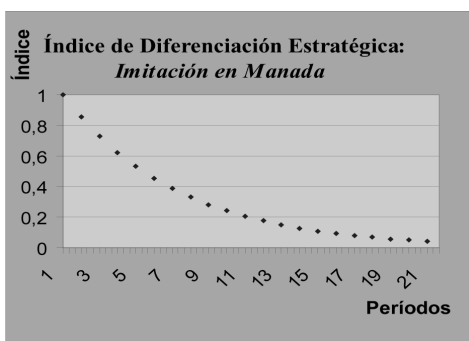
$$\Phi_1^{(0)} = \begin{pmatrix} 2 \\ 3 \\ 10 \end{pmatrix}, \Phi_2^{(0)} = \begin{pmatrix} 6 \\ 8 \\ 4 \end{pmatrix}, \Phi_3^{(0)} = \begin{pmatrix} 10 \\ 1 \\ 15 \end{pmatrix}, \Phi_4^{(0)} = \begin{pmatrix} 8 \\ 6 \\ 9 \end{pmatrix},$$

Entonces

$$\text{Det} [(\Phi_1^{(0)} - \Phi_2^{(0)}) (\Phi_1^{(0)} - \Phi_3^{(0)}) (\Phi_1^{(0)} - \Phi_4^{(0)})] = 78 \text{ y}$$

$$V(\Pi^{(0)}) = (1/6) 78 = 13$$

Para $q = 25$ periodos



$$\Gamma^{(0)} = 1.0 = V(\Pi^{(0)}) / V(\Pi^{(0)})$$

$$\Gamma^{(1)} = .85$$

$$\Gamma^{(2)} = .73$$

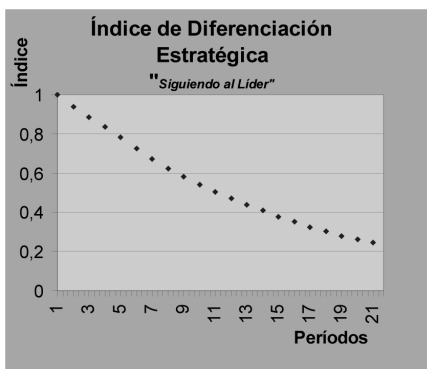
$$\Gamma^{(3)} = .62$$

.....

$$\Gamma^{(17)} = .08$$

.....

Aquí



$$\Gamma^{(0)} = 1.0 = V(\Pi^{(0)}) / V(\Pi^{(0)})$$

$$\Gamma^{(1)} = .94$$

$$\Gamma^{(2)} = .89$$

$$\Gamma^{(3)} = .83$$

.....

$$\Gamma^{(17)} = .33$$

.....

3. Escenario 3: diferenciación generalizada en n-1 productos y convergencia de un producto hacia el centroide del m-Simplex

La razón para considerar este escenario está en la posibilidad que presentan los índices de reflejar convergencia cuando en realidad no está ocurriendo. Esta observación fue hecha respecto a los índices propuestos por Nattermann y Markides. En el caso del indicador desarrollado con base en el volumen del m-simplex, uno podría esperar que el volumen tienda a cero cuando uno de los puntos se aproxime al hiperplano que definen los demás. Es decir, cuanto se tiende a la co-linealidad o dependencia afín.

En este caso se quiere detectar este tipo de situación y para esto miramos simultáneamente los índices propuestos para diferenciación de atributo individual.

Las ecuaciones de desplazamiento en el tiempo son

$$\Phi_1^{(t+1)} = \Phi_1^{(t)} + \alpha_1 D(1)^{(t)}, \alpha_1 = 1/q$$

$$\Phi_2^{(t+1)} = \Phi_2^{(t)} + \alpha_2 D(2)^{(t)}, \alpha_2 = 1/q$$

∴ ∴ ∴

$$\Phi_{n-1}^{(t+1)} = \Phi_{n-1}^{(t)} + \alpha_{n-1} D(n-1)^{(t)},$$

$$\alpha_{n-1} = 1/q$$

$$\Phi_n^{(t+1)} = \Phi_n^{(t)} + \alpha_n (1/(n-1) [\Phi_1^{(t)} +$$

$$\Phi_2^{(t)} + \dots + \Phi_{n-1}^{(t)}]), \alpha_n = 1/q$$

Adicionalmente, para cada característica evaluamos

$$S_i(\Delta_k) = \frac{1}{n-1} \sum_{j=1}^{n-1} \Delta_k(i, j)$$

y el índice global que promedia la diferenciación promedia de atributos $S(\Delta)$

Ejemplo: Tomamos $m = 3$

$$\Phi_1^{(0)} = \begin{pmatrix} 20 \\ 30 \end{pmatrix}, \Phi_2^{(0)} = \begin{pmatrix} 60 \\ 80 \end{pmatrix}, \Phi_3^{(0)} = \begin{pmatrix} 100 \\ 10 \end{pmatrix}$$

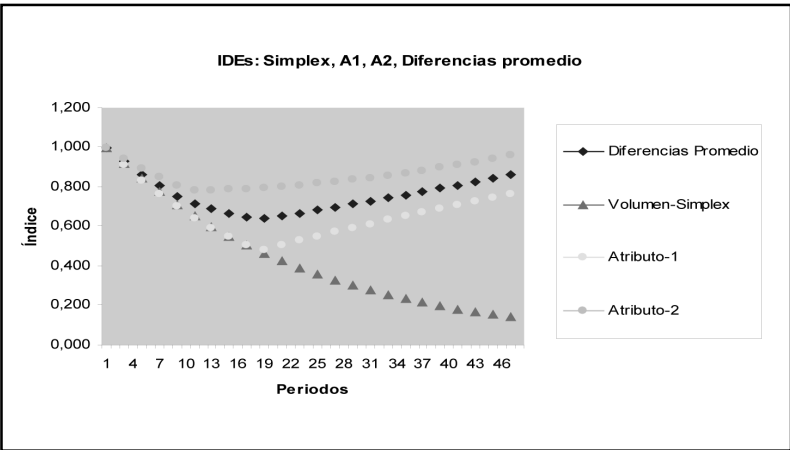
$$\begin{array}{ll} \Gamma^{(0)} = 1.0 & S(\Delta)^{(0)} = 1.0 \\ \Gamma^{(1)} = 0.92 & S(\Delta)^{(1)} = 0.92 \\ \Gamma^{(2)} = 0.84 & S(\Delta)^{(2)} = 0.85 \\ \Gamma^{(3)} = 0.77 & S(\Delta)^{(3)} = 0.79 \end{array}$$

$$\begin{array}{ll} \Gamma^{(27)} = 0.11 & S(\Delta)^{(27)} = 0.86 \\ \Gamma^{(35)} = 0.05 & S(\Delta)^{(35)} = 1.05 \end{array}$$

Converge Diverge
(Ver gráfica)

Se tiene $(\Phi_1^{(0)} - \Phi_4^{(0)})] = 4800$

Det $[(\Phi_1^{(0)} - \Phi_2^{(0)}) (\Phi_1^{(0)} - \Phi_3^{(0)})]$ y $V(\Pi^{(0)}) = (1/2) 4800 = 2400$



En este escenario se puede apreciar un caso de diferenciación que no es detectado por el Índice de Volumen-Simplex, pero que se detecta con ayuda de los índices desarrollados con base en las diferencias promedias de atributos entre productos.

4.4. Observaciones sobre el comportamiento de los IDE

Las simulaciones realizadas nos muestran el comportamiento del in-

dicador en situaciones de imitación generalizada, imitación de manada con un líder y un caso donde dos de los productos se diferencian continuamente en el tiempo y uno tiende hacia una diferenciación promedia de los otros dos.

En los dos primeros escenarios, el indicador refleja consistentemente la convergencia global como consecuencia de la imitación individual, siendo la tasa de convergencia mucho mayor cuando no hay líder que cuando hay un líder.

La geometría del modelo permite identificar para cada producto un par de conos K y K^* , que conforman el conjunto de direcciones de *estricta convergencia* o de *estricta diferenciación* respectivamente, en relación con los productos restantes del sector.

El tercer escenario se desarrolló con el objeto de mostrar un caso donde se está llevando a cabo un proceso de diferenciación, pero el índice registra un proceso de convergencia. Este tipo de inconsistencia, como se mencionó al inicio de este trabajo, puede ocurrir tal vez con todos los índices de diferenciación que se logren desarrollar sobre las variaciones de atributos en productos. Generalmente esto ocurre por efectos compensatorios de convergencia versus diferenciación. En el caso del indica-

dor con base en el volumen del simplex, si un vector puede expresarse como una combinación convexa de los restantes, entonces no existe medida de volumen o su valor se aproxima a cero a medida que uno de los vectores se aproxima a una no independencia afin y tendría que analizarse. Por esto el complementar un índice general con índices que rastrean el comportamiento de las variaciones a nivel de atributo, parece ser el camino más indicado a seguir.

5. REFERENCIAS

- Aristóteles, (1999) *Tratados de lógica (Organon)* I, B.C. Gredos, No. 51
- Aristóteles, (1983) *Categorías*, Valencia: Cuadernos Teorema.
- Dantzig, G.B. (1972) *Linear Programming and Extensions*. Princeton University Press: Princeton.
- Koopmans, T.C., (1951) "Analysis of production as an efficient combination of activities," in *Activity Analysis of Production and Allocation*, Proceedings of the Conference on Linear Programming held in Chicago, Illinois 20-24 June 1949, T.C. Koopmans (ed), NY, pp. 222-259.
- Markides, C.C.; Larsen E. and Gray M.S. (2004) *New Entry, Strategy Convergence and Erosion of Industry Profitability*.
- Markides, C. C. (1999). *All the Right Moves: A Guide to Crafting*

- Breakthrough Strategies*. Harvard Business School Press: Cambridge.
- Markides, C.C. (1997) "Strategic Innovation". En: *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 3, Spring 1997, pp. 9-23.
- Nattermann, P. (2000) "Best Practice does not Equal Best Strategy", *McKinsey Quarterly*, No. 2, pp. 22-31.
- Nattermann, P., Markides, C.C. and Larsen E (2003) *Firm Level Imitation and the Evolution of Industry Profitability: A Simulation Study* (Internet).
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*. The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage*. The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1996) "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 61-78.
- Porter, M. E. (1998) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press: New York.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors*. The Free Press: New York.
- Restrepo, L. F. (2004)-1 "Análisis estructural de sectores estratégicos". Documento interno de trabajo, Facultad de Altos Estudios en Administración y Negocios (FAEN), Universidad del Rosario, Bogotá.
- Restrepo, L. F. (2004)-2 *Gestión estratégica y competitividad*. Universidad Externado de Colombia, Bogotá. &

The Connectivity Agenda

Five years of success in Colombian e-gov initiatives

Diego Fernando Cardona*

Recibido: septiembre de 2006 - Aprobado: octubre de 2006

ABSTRACT

In this article the author try to emphasize how the Connectivity Agenda, enacted in 2000 as the Colombian policy to move the country toward the knowledge society trough the intensive use of Information and Communication Technologies – ICT, has been a successful electronic government initiative. To achieve it, the author describes first the general policy outline and then the proposed benefits comparing them to the ones already obtained, and explaining how there is no gap between planning and execution. To complement this exposition, the author presents the results of an evaluation model applied, which focused on determining what the citizens expect from the electronic administration and how they perceive it. Finally, the author states how both approaches conclude that the Connectivity Agenda can be considered as a successful electronic government initiative.

Key words: *Electronic Government, IT in Public Administration, IS Success, Public Policy, Governmental IS, Citizen Access.*

RESUMEN

En este artículo el autor intenta mostrar cómo la agenda de conectividad, presentada en el 2000 como la política colombiana para llevar el país a la sociedad del conocimiento mediante el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC, puede ser considerada como una iniciativa exitosa de gobierno electrónico. Para lograrlo, el autor presenta de manera general la política, para continuar con los beneficios esperados, comparándolos con los logros obtenidos, encontrando que no existe una diferencia importante entre lo propuesto y lo alcanzado. Para completar esta presentación, se describen los resultados de aplicar un modelo de evaluación que se focaliza en determinar las expectativas ciudadanas frente al gobierno electrónico y cómo éste es percibido. Finalmente, el autor concluye que usando ambas aproximaciones la agenda de conectividad puede ser considerada una iniciativa exitosa de gobierno electrónico.

Palabras Clave: gobierno electrónico, TI en la administración pública, políticas públicas, SI exitosos, SI gubernamentales, acceso ciudadano.

* PhD. ESADE – Ramon Llull University. UNESCO scholarship holder. Research Assistant, Information System Department. April, 2005. E-mail: diego.cardona@esade.edu.

1. INTRODUCTION

The Connectivity Agenda (Mincomunicaciones, 2000) was enacted in 2000 by the Colombian government as the policy to move the country toward the knowledge society through the intensive use of Information and Communication Technologies – ICT by implementing different projects under six strategies distributed in four fields as will be explained later on. Each project produces some benefits that, slowly but firmly, have been reached during these five years of development.

First, the reader will find the objectives of the policy with the projects distributed by strategy. Then, in a second part, there are proposed benefits followed by the ones obtained, according to the progress reports prepared by the Colombian Communications Ministry. Additionally, there is a presentation of results of the evaluation model applied in Colombia to obtain the citizens' expectations and perceptions towards the electronic administration initiatives (Cardona, 2004). Finally, it is possible to conclude, based on the exposed facts and the statistical data from the referenced study, that the Connectivity Agenda can be considered as a successful electronic government initiative.

2. OBJECTIVES

The Connectivity Agenda is the Colombian policy to move the country toward the knowledge society through the intensive use of ICT approved

by the Council of Economic and Social Policy (CONPES)¹ under the document 3072 issued on February 9, 2000. The objectives of this policy can be classified in four different domains:

- Transparency
- Citizen participation
- Effectiveness
- Efficiency

At the first domain, the agenda tries to increase the visibility of public matters, the trust in public administration and to improve the public administration control. At the second one, the agenda is working in order to facilitate citizen access to public information, procedures and services and also is obtaining the citizens' feedback in the decisions making process.

In relation to effectiveness, this policy seeks to improve the quality of the results obtained and the attention in the interaction among the public administration and their internal and external clients in order to increase their satisfaction. Additionally, the idea is to simplify the transactions that citizens should carry out with the public administration. Finally, in the efficiency aspect, the idea is to improve the quality and accessibility in real time to the information for decision making, to reduce the public administration operative costs, and to optimize the Governmental investment in ICT.

¹ “Consejo Nacional de Política Social y Económica – CONPES” by its Spanish initials.

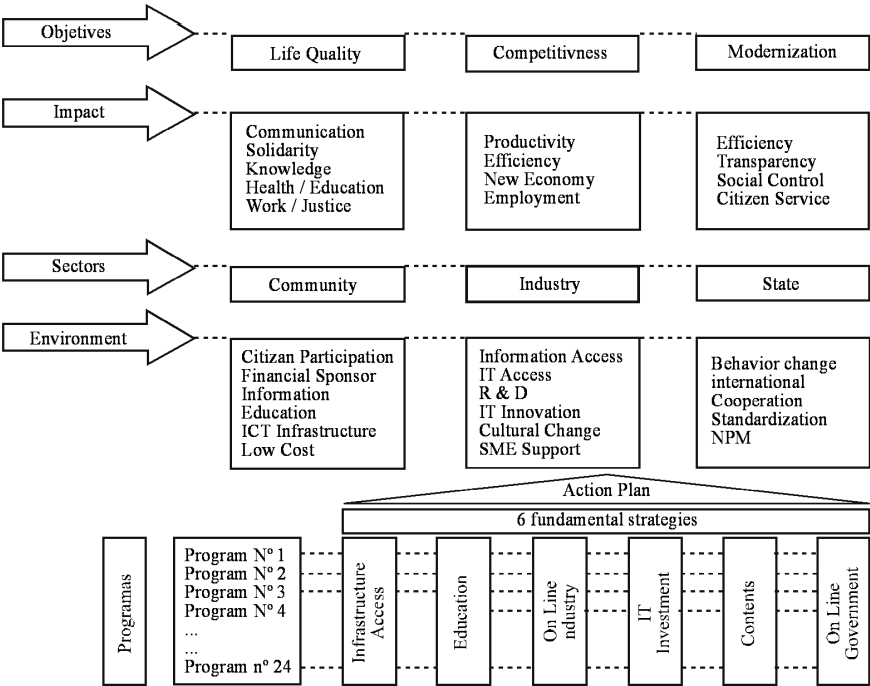
3. STRATEGIES

The Connectivity Agenda is based on six strategies:

- Infrastructure access
- Education

- On Line Industry
- Information Technology – IT Investment
- Contents
- On Line Government

FIGURE 1. Connectivity Agenda



Note: Free translation based on (Agenda de Conectividad, 2004).

3.1. Infrastructure Access

This strategy includes six projects, the first one is COMPARTEL, cre-

ated to obtain wide telephony coverage at the country farthest regions, and the second one, Computers for Education works to improve the PC infrastructure at school nation wide.

Besides COMPARTEL, the government is creating also computer classrooms at schools to take advantage of the physical infrastructure all over the country. As a complement, there is a project to create Internet access points at military facilities, to take advantage of the physical infrastructure at the country farthest regions.

Another important project is focusing on the creation of ICT measurements, to generate real indexes to know and analyze the ICT Colombian situation. In the last project the government is investing in new research programs to obtain low cost access, creating innovative fare frames in order to improve Internet access, and in addition making evaluation connectivity projects. The government is also preparing the general law for communications to regulate and promote the new technology use.

3.2. Education

This strategy requires the strategy mentioned above to create a Network service website. There are also efforts to include IT inside math curricula at secondary level, to improve English skills and to provide basic informatics education.

This strategy also explores new IT educative possibilities, as virtual education, which creates a closest relationship with community based on an

intelligent project and with a complete Connectivity Agenda divulgation.

3.3. On line Industry

The third strategy includes projects that search the incorporation of Internet and electronic commerce in Small and Medium-sized Enterprises – SME, that requires an electronic commerce regulation and promotion and an IT innovation at SME by means of, for example, quality assurance projects and use of Electronic Data Interchange – EDI and bar code technology.

3.4. IT Investment

As IT is fundamental to the policy defined by Connectivity Agenda, it is necessary to create an IT national infrastructure information system and to improve the creation of IT tax free areas, which supports the investment on local contents and software industry.

3.5. Contents

In relation to the last project of the above strategy, the contents strategy is oriented to produce contents and services on line for Colombian citizens by means of the creation of best practices database, a national observatory on science and technology, the Cultural Colombian patrimony digi-

talization, the improvement of virtual collections, a health national system, and a National University Network.

3.6. On Line Government

In order to develop this strategy, the presidency of the country promulgated the No. 02/2000 order that forces governmental institutions to offer, at specific dates and via Internet, On Line information, electronic services and procedures and an On Line purchase system. The National Planning Department is the institution inside the government in charge of the definition of the operation and management model that allows the electronic purchase via Internet.

4. PROPOSED BENEFITS

4.1. Citizens

The ICT has experienced a significant progress in the last years in Colombia. Different sectors of the society, the economy and the public sector began to incorporate IT in their activities at a different intensity and speed. Due to the necessity to assume actions, as soon as possible, to drive the country inside the cultural and technological changes that are transforming the XXI century, the national Government estab-

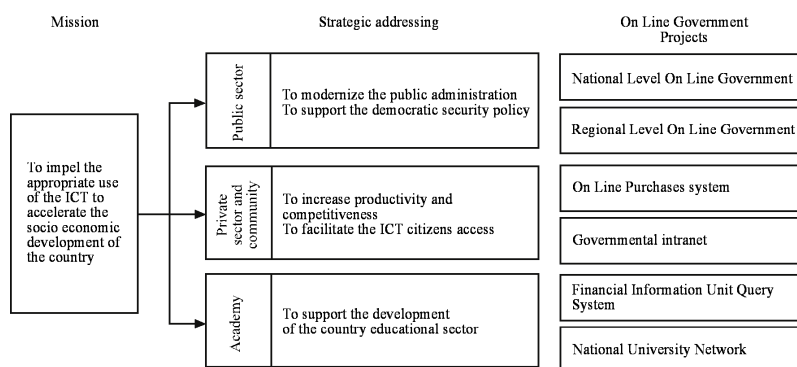
lished, as explained before, the Connectivity Agenda as a long term policy to achieve a massive penetration of the ICT in Colombia with the mission of impelling the massive ICT use as a support tool to the social and economic development of Colombia.

As it will be explained later on, the Connectivity Agenda strategies are closely related among them. For the Public sector, the strategic guidelines are aimed to modernize the Public Administration and to support the democratic security policy. With the Private sector and Community, these guidelines are aimed to increase productivity and competitiveness and to facilitate the ICT citizens' access. Finally, in the Academy, the guidelines are supporting the development of the country education sector.

To support the policy implementation, the Connectivity Agenda formulated projects of high impact that have been approved by the Inter sector Commission of Policies and Administration of Information for the Public Administration – COINFO.² This Commission was created by the Law 3816 of 2003 (Mincomunicaciones, 2003) that has among its objectives to optimize the investment in ICT in public administration. This Commission is presided by the Republic Vice-

² “Comisión Intersectorial de Políticas y Gestión de la Información para la Administración Pública – COINFO” by its Spanish initials.

FIGURE 2. Action Plan



Note: Free translation based on (Agenda de Conectividad, 2004).

president and it is also integrated by a delegate of the Republic President, the Minister of Treasury and Public Credit; the Minister of Communications; the Director of the National Planning Department; the Director of the National Administrative Department of Statistic, the Director of the Administrative Department of Public Function and the Director of the Connectivity Agenda, as permanent guest.

To optimize the public resources designated for the On Line Government, the Connectivity Agenda defined a work architecture that allows the articulation of actions properly as it is described in figure 3.

The architecture is based on three fundamental components; the first of them is the political and control field, the second one is the technological planning field as complement

to the third component, the technological development, and all three are supported in a project of knowledge management developed by the Connectivity Agenda.

In the first component and due to the need to guide strategically the work, there is a first element, the strategic planning. On the other hand, the use of the ICT should be a facilitator to the political, normative and juridical field of the country, which is the second element of this component. Additionally, ICT are tools that allows the control organisms and the citizenship in general, exercise the work of audit in the daily action of the entities, their officials and the public servants in general, as the third element of this component.

In the second of the components, the technological planning field, it is important that Colombia can not ignore

FIGURE 3. Architecture for on line government

Political and control ambit			Technological development					Technological planning ambit		
Strategic planning	Political, normative and juridical ambit	Citizenship and governmental institution audit and control	On-line Government	Computer services	Portal	Information Systems	...	Security	Risk management	Norms, standards and ICT best practices
			Transactional services kernel							
			Standard communication interfaces among processes and information systems							
			Communications infrastructure (Connectivity)		Storage infrastructure (Data center)					
			Project management: Connectivity agenda							
Knowledge management										

Note: Free translation based on (Agenda de Conectividad, 2004).

the norms, standards and ICT best practices and has to accept that new improvements will be generated continually. On the other hand, and as second element, at global level it still exists reasons to distrust the security that ICT represents, so it is necessary to manage it properly since it is possible to have technological solutions. Supplementing this topic, and as a third element of this component, it is required an appropriate risk management that allows to maintain a high level of readiness of On Line Government's services.

The third and last component, the technological development is planned via "layers" which permits to define and to delimit with clarity the needs as for the technological infrastructure,

the interoperability among entities and information systems, and the services to the community and the entities that will be developed and implemented; each layer defines a group of services to be provided at the superior layers, achieving in this way the use of all the previous efforts on behalf of the current ones.

With this perspective, a proper communications infrastructure that facilitates the flow of information through multiple channels should exist, like Internet, multimedia interaction centers, and points of service concentration. In a complementary way, it is required the existence of a storage infrastructure as a data center so that the common services, such as electronic mail for public servants, authentication of

the same ones and their respective digital signatures, the publishing of information by means of the lodging modality, among many others, can be provided in a centralized way, to homologue them and to obtain the scale economy benefits.

One of the On Line Government's objectives corresponds to the achievement and consolidation of standard of communication among processes and information systems, because through the interaction with the information systems of the different governmental entities, it will be possible to present to the whole community the new On Line services. Then the On Line Government corresponds to the interoperability among the systems of all the government entities. The interoperability makes sense by the existence of a transactional services kernel, such as the electronic payment, the authentication and digital signature, the verification of the fiscal situation of a citizen, etc.

The upper layer of the architecture corresponds to the specific services that are offered. Inside this group of services, there are, for example, the single window purchasing service, the Colombian Governmental Portal, with all the On Line Services, among many others.

Finally, in the architecture it is necessary to maintain coherence among the different actions, therefore it is required a project management to

guarantee the conductive thread of the different activities and also a proper knowledge management that allows the knowledge and the experience appropriation, regarding the development and application of ICT for modernization the State.

4.2. Business

Keeping in mind that the Connectivity Agenda must promote the use of the ICT in order to support the economic growth and the competitiveness increase, the access to markets for the productive sector, and to reinforce the employment generation policy, a change is required in the pattern of business based on the electronic trade, to bring the country toward the new economy at international level. Additionally the Agenda has strengthened the industry of the ICT in the country, creating new employment sources. In this topic the PRYMEROS³ project try to improve the competitiveness of the SME through the application of the ICT as a tool of business management and with the development of the electronic trade, supported by Colombian Confederation of Commerce Chambers – CONFECAMARAS,⁴ the Bogotá Commerce

³ <http://www.prymeros.com> (31 July, 2005).

⁴ “Confederación Colombiana de las Cámaras de Comercio – Confecámaras” by its Spanish initials. <http://www.confecamaras.org.co/> (31 July, 2005).

Chamber,⁵ and the Inter-American Development Bank – IADB.⁶

The PRYMEROS project is directed to the SME, which play a fundamental role in the Colombian economy, because according to recent reports (Forero, 2004), they generate near 4'500.000 employments that represent 62% of the Gross Domestic Product – GDP and they have a participation of 31% in the exports of the Country. The PRYMEROS project centers its efforts in supporting this type of companies with the purpose of improving its levels of competitiveness through the use of ICT. The beneficiaries of the project can be those Colombian companies constituted legally that generate between 11 and 200 permanent direct employments and whose total assets are among US \$55 thousand and US \$1,5 million in the precedent fiscal year – 2003.

Since the Project promotes the ICT use at managerial level, it is required that the participant SME conforms managerial communities for strategic economic sectors, in such a way that the PRYMEROS project can identify the common necessities to determine the action plans to continue with the implementation of the technological solution that adapts better to each community. Under this outline, the managerial communities

that can be beneficiaries of the Project must be conformed by a minimum of 10 and a maximum of 20 companies.

4.3. Government

The COINFO, already mentioned previously, delegates in the Connectivity Agenda the function to provide the necessary connectivity to manage the governmental institutions and to support the function of citizen service. In this field there are the following projects:

- National Level On Line Government
- Regional Level On Line Government
- On Line Purchases system
- Governmental intranet
- Financial Information Unit Query System
- National University Network

The national level On Line Government project is aimed to use the power of the ICT to improve the efficiency and transparency of the Public Administration, promoting the electronic offer of public procedures of high impact for the governmental institutions, citizens and managers. In this project, it is necessary to define the criteria and the technological solution that allow the electronic payment and to implement the electronic signature. Additionally, is necessary to define the standard and to provide

⁵ <http://camara.ccb.org.co/default1.asp> (31 July, 2005).

⁶ <http://www.iadb.org> (31 July, 2005).

the technological platform of exchange of information for electronic procedures, carrying out an inventory of them, standardizing the electronic offer of information and interaction to develop the electronic identified procedures by means of a single access point. Finally it is necessary to design and to develop a campaign to communicate to citizens and managers, the existence and benefits of the project.

The regional level On Line Government project is aimed to endow to the territorial entities a technological solution to support their administrative management and administration of public procedures, and to facilitate the access of the citizens and officials to On Line Government's services in the regional level. To achieve this objective the Connectivity Agenda works with the entities of the national order that are developing actions directed to improve the administration of the municipalities (COMPARTEL, Computers to Educate,⁷ Ministry of Education, Ministry of Social Protection, Ministry of Culture, National Planning Department, Ministry of Treasury). The project is addressed to 1045 municipalities and 32 regional level governments. The beneficiaries are all the citizens and officials that interact with the Government, the public entities of the national, regional and local level, the suppliers of technologi-

cal solutions that support the municipal administration and the attention to the citizens and the entities of the national level that are developing actions aimed at improving the administration of the municipalities.

The aim of the On Line Purchases system project, is to provide a technological tool for the contractual administration of the public entities to carry out the purchases processes for the acquisition of goods and services, including the selection processes through electronic means, On Line contracts, to award contracts in electronic form, as well as to allow the tracking down the contracts celebrated by public entities on behalf of the citizens and the control organisms, benefiting the public entities and the suppliers.

The Intranet Government project seeks to create a technological infrastructure that allows the development of On Line Government's architecture. This infrastructure should allow public entities to share resources, to exchange information, to carry out processes and combined activities, to develop procedures and On Line services, to promote the electronic trade and to facilitate the citizen access to its information and services. This project implies 4 sub projects:

- High-speed network of the Colombian Government – RAVEC⁸

⁷ <http://www.computadoresparaeducar.gov.co/> (31 July, 2005).

⁸ "*Red de Alta Velocidad del Estado Colombiano – RAVEC*" by its Spanish initials.

to provide proper channels to the Governmental entities so that their systems of information can interact.

- Data Center to place On Line Government's infrastructure that allows the entities to obtain proper levels of quality of service, computer security and savings when purchasing technological solutions
- Interoperability Platform to incorporate standards of information exchange for the government, and tools of interoperability that allow to establish a solid technological base for the information exchange, services, and the implementation of On Line procedures.
- Contact Citizen Center with multiple channels (call center, portal Web, electronic mail, chat, and fax) to offer attention and immediate answer to the citizen requirements.

As it is observed, the beneficiaries of this project are public entities and citizens that interact with the government to develop procedures and to obtain against Line Government services.

A specific project is the Financial Information Unit Query System led by the Unit of Information and Financial Analysis – UIAF⁹ that has proposed a project to exchange information that allows speeding up the investigations

on Money Laundry. This project coincides with On Line Government's vision and it is a technological model for the exchange of information and services among entities of the government, starting from the interoperability among information systems and technological platforms using Web Services. Initially, the system have the participation of 16 public and private entities.

The last project, but not the less important one, is the National University Network. Its objective is to implement a data network of new generation at national level that connects the universities and the investigation centers of the country, and they with the high-speed international network and the world developed investigation centers. This communication facilitates and promotes the efficient exchange of information and stimulates the execution of national projects of investigation, education and development, improving the competitiveness and the progress of all the regions and participant entities. In addition, there are benefits for the academic, investigative and scientific institutions of the country and, obviously, to the citizenship in general who, through this type of projects, can find better access options to the education.

5. ACHIEVED BENEFITS

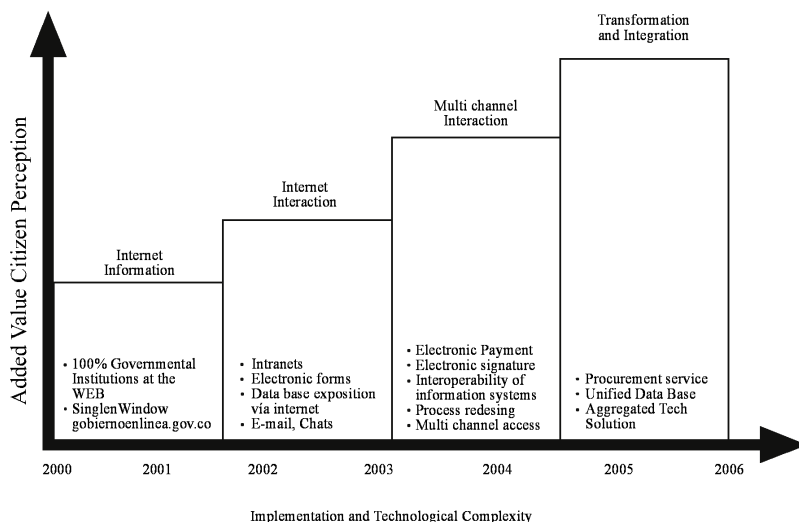
As Maria Paula Duque, Colombian Communications Vice minister ex-

⁹ “Unidad de Información y Análisis Financiero – UIAF” by its Spanish initials.

plained in a conference at Oracle (Duque, 2005), the Connectivity

Agenda has been evolving as explained in the following figure.

FIGURE 4. Colombian e-gov evolution



Note: Free translation based on (Duque, 2005).

Colombia is, today, in a multi channel interaction level and it is evolving to a transformation and integration level as a result of the application of the Connectivity Agenda policy which started at 2000. On the other hand, the governmental web site <http://www.gobiernoenlinea.gov.co> (15 April, 2005) receives more than 550 thousands single monthly hits, ranking this site on the top ten Colombian sites (López, 2004).

The Connectivity Agenda has been converted in a key element in the communications development, and the Government ratified, last 28 April, 2005 its commitment to consolidate an infrastructure of broadband tele-

communications. In a forum organized by ANDESCO¹⁰ with the participation of experts from Colombia, Peru, Chile and Canada (ANDESCO, 2005), the Colombian Communications Minister acknowledged that in spite of the growth of the use of broadband present in Colombia, our country possesses one of lower user penetrations of Latin America, only 1.2 users for each 100 inhabitants, by July of 2004, according to the report of the last trimester of 2004 published by the Telecommunications Regula-

¹⁰ "Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios y Actividades Inherentes y Complementarias – ANDESCO" by its Spanish initials.

tory Commission – CRT¹¹ at the beginning of 2005. The idea is not only to work in the infrastructure development, but to include actions that facilitate the access to Internet on behalf of the whole population, through the decrease of the connectivity costs and programs of massive access to Internet, with initiatives like COMPAR-TEL.

Today, 100% of the national level governmental agencies offer the possibility to use Internet to present complains. The idea is that all this agencies followed this phases:

- Identification of services and procedures.
- Classification of this services and procedures.
- Identification of the totally electronic ones.
- Identification of the phases that can be implemented via Internet.
- Definition and solution of requirements.
- Implementation.

This agencies offer more than one thousand procedures via Internet, saving time to the citizens, improving the reception process, avoiding delays and displacements, transferring the control process to the citizen, diminishing direct attention, and optimizing it.

These achievements are the result of the IT incorporation in the Colombian culture, situation demonstrated by facts like that in December 2002, where 10 of each 100 Colombian citizens had a cellular phone and today there are 16. In the same period, the number of Internet users raised from 1.6 millions in June 2002 to more than 3 millions in December 2003. During 2003 the number of PC reached a 45% of coverage that is equivalent to more than 3 millions of PC (Pinto, 2004).

The Connectivity Agenda has carried out an enormous advance with the creation, last May 2005, of the National Academic High Speed Network, a project to interconnect regional networks and to connect the Latin-American Cooperation Advanced Network – CLARA¹² (Utreras, 2005). The higher education institutions and the investigation centers connected are able to use services and tools of new generation in investigation and education processes as virtual laboratories, digital libraries, centers of virtual education, video conferences of high definition, super computation centers, scientific and technological instruments not existent in the country, participation of world teams of advanced investigation, among many other alternatives.

¹¹ “Comisión Reguladora de las Telecomunicaciones – CRT” by its Spanish initials.

¹² “Cooperación Latinoamericana de Redes Avanzadas – CLARA” by its Spanish initials.

As for May 2005, there are in Colombia three academic regional advanced networks formally constituted:

- Cauca's Valley High Speed University Network - RUAV¹³
- Bogotá's Metropolitan University Network – RUMBO¹⁴
- Bucaramanga's Metropolitan University Network – UNIRED.¹⁵

Additionally, there are other networks in development in Medellín, Barranquilla, Manizales and Popayán.

The CLARA Network was constituted in June 2003 to integrate a regional telecommunications network of the most advanced technology to interconnect the national academic networks of the region and to promote the direct integration with the scientific communities of Europe. CLARA Network is connected to the European Advanced Network GEANT¹⁶ thanks to the project ALICE.¹⁷ The Latin American members of the CLARA Network are:¹⁸

- Argentina: Red TeleInformática Académica / RETINA www.retina.ar.
- Bolivia: Red Boliviana de Comunicación de Datos / BolNet www.bolnet.bo/.
- Brasil Red Nacional de Enseñanza e Investigación / RNP www.rnp.br.
- Colombia: Agenda de Conectividad www.agenda.gov.co.
- Costa Rica Red Nacional de Investigación / CRnet www.crnet.cr/cr2net.
- Cuba: RedUniv www.mes.edu.cu
- Chile: Red Universitaria Nacional / REUNA www.reuna.cl.
- Ecuador: Consorcio Ecuatoriano para el Desarrollo de Internet Avanzado / CEDIA <http://www.cedia.org.ec/>.
- El Salvador: Red Avanzada de Investigación, Ciencia y Educación Salvadoreña / RAICES www.raices.org.sv.
- Guatemala: Red Avanzada Guatemalteca para la Investigación y Educación / RAGIE www.ragie.org.gt.
- Honduras: Universidad Tecnológica Centroamericana / UNITEC www.unitec.edu.
- México: Corporación Universitaria para el Desarrollo de Internet / CUDI www.cudi.edu.mx.
- Nicaragua: Red Nicaragüense de Internet / RENIA www.unanleon.edu.ni/renia.
- Panamá: Red científica y Tecnológica / RedCyT www.redcyt.org.pa.

¹³ “Red Universitaria de Alta Velocidad del Valle del Cauca – RUAV” by its Spanish initials.

¹⁴ “Red Universitaria Metropolitana de Bogotá – RUMBO” by its Spanish initials.

¹⁵ “Red Universitaria Metropolitana de Bucaramanga – UNIRED” by its Spanish initials.

¹⁶ Specific information can be consulted at <http://www.geant.net/> (31 July, 2005).

¹⁷ “América Latina Interconectada Con Europa – ALICE” by its Spanish initials.

¹⁸ As for 15 April, 2005.

- Paraguay: Arandu www.arandu.net.py.
- Perú: Red Académica Peruana / RAAP www.rap.org.pe.
- Uruguay: Red Académica Uruguaya / RAU www.rau.edu.uy.
- Venezuela: Red Académica de Centros de Investigación y Universidades Nacionales / REAC-CIUN www.reacciun2.edu.ve.

The Social Telecommunications Program – COMPARTEL¹⁹ is a clear example of the efficient use of available resources. With this program, Colombia uses ICT to enhance its economic development and its competitiveness. Besides, the Government is reducing the gap between those who have access to information and those who do not, by rapidly adding the most isolated regions of the country to telecommunications networks. By 1998 Colombia was in a situation of total disparity in terms of access to telecommunications services between urban and rural areas of the country. In that year, 77% of the main telephone lines were concentrated in the 23 main cities in which only 46% of the population was located. The rest of the Colombian cities along with the rural areas of the country, where 54% of the population lived, just had installed 33% of the lines. This situation becomes evident when the number of rural telephone lines installed by that year was

revised. These lines were the 1.25% of the total installed lines, and they did not meet the needs of the most isolated regions of the country (ITU, 2003).

In order to address this situation, the National Government developed a strategy to close the telecommunications gap. According to what was established by the Government, COMPARTEL should focus on providing ICT services to the community, rather than financing the purchase of equipment. Considering the policy guidelines stated by the Government, COMPARTEL Rural Telephony Program was structured in 1999. The objective of the program was to facilitate universal access to ICT services in rural areas throughout the country, by installing Community Telecommunications Points of Service in rural locations of Colombia, as a basis for the development of telecommunications centers. COMPARTEL introduced a new concept in the design and implementation of these types of programs in developing countries such as Colombia, not only because it focused in technical and social aspects, but also because it looked for the active participation of the private sector in operating networks and providing services.

The program, in a first stage, covered the installation, operation, and maintenance of 6.745 Rural Community Telephony Points of Service in

¹⁹ <http://www.COMPARTEL.gov.co> (31 July, 2005)

rural locations covering nearly 3.7 million citizens that did not have access to telecommunications services, at affordable rates. In a second stage the coverage was incremented in nearly 1.3 million additional citizens

Representing the most aggressive Internet initiative in Colombia, as well as one of the most important social programs of the National Government, COMPARTEL Social Internet Program included the installation of community centers with Internet access in all of Colombia's municipal seats. This has provided Colombians with the possibility of accessing the Internet in their own municipalities.

The main objective of this program was to allow the Internet to be used by all the population, developing a telecommunications infrastructure that makes it possible for IT to attain mass levels of usage in Colombia, through installation of Community Internet Access Centers in the main municipal seats. In addition, this program has provided Local Switched Internet Access services in medium size municipalities. The maximum rate that the operator is actually allowed to charge is about US \$ 75 cents per hour of use of the services. The program covered the installation, operation and maintenance of Community Internet Access Centers installed in 670 municipal seats with a population of less than 10,000, and 270 centers in municipal seats with a population

over 10,000. In addition, the Program's operator was forced to provide Local Switched Internet Access services in 40 medium size municipalities. This initiative benefits approximately 2.5 million Colombians, mainly in the rural areas. Taking into account that the previous stages of COMPARTEL Internet Program was not covering all the municipal seats of the country and that there are important population centers that do not have access to the Internet, the National Government formulated COMPARTEL Telecenters Program. Today it is possible to say that a Community Internet Access Center is operating in every municipal seat of Colombia. The operator has installed 372 Telecenters serving a population of more than 1.8 million Colombians with different types of Telecenters, depending on each town's needs.

Additionally, there is COMPARTEL Broadband Connectivity Program for Public Institutions. The purpose was to provide Internet connectivity services in public education establishments, mayor's Offices, hospitals and military bases. The program has been in line with the policy guidelines established in the National Development Plan in terms of:

- Development of physical infrastructure for rural communities
- Access to ICT, which involves education and training in its use, as well as the generation of rel-

evant content for community development

- Building social equity through access to the IT infrastructure in rural areas.

The aim has been to guarantee Internet access in 3.000 public educational establishments which have computers with certain minimum characteristics in operation but which lack connectivity services. With the participation of the Ministry of Education, the objective has been to generate educational contents to attain maximum impact and efficiency in the use of the ICT, thereby improving the level of education of the students. Currently, 624 mayor's offices are served as 120 public hospitals supporting the tasks of the medical personnel and hospital administration, as well as "telemedicine" projects. In relation to military bases, the aim has been to strengthen the democratic security strategy of the National Government, the civic-military tasks and the virtual training programs of the Military Forces in 30 military bases; furthermore, the program has contributed to the strengthening of State presence in the conflict zones and has facilitated soldiers' communication with their families. This Program has defined the installation, operation and maintenance of 3.774 public institutions, serving a population of nearly 2.5 million students.

The project PRYMEROS (Agenda de Conectividad, 2004) has supported

2.000 companies assigning an expert consultant in e-commerce and traditional consultancy to detect the true necessities of managers such as electronic trade and to outline a proposal of improvement that serves as input for the implementation phase. The diagnoses has been developed in Medellín with the managerial communities of underwear industry, construction, fruits, milk industry, tourism and forest industry; in Cartagena with the metal mechanic communities, navy and car parts; in Cali with health and leather; in Manizales with the tourism community; in Bucaramanga with the supply chain and finally in Bogotá, with the pharmacist industry.

Science and IT are a piece on the development puzzle, and has been a very useful tool to obtain sustainable solutions of high impact and with a wide social coverage; in other words, science and IT has been a way to country development. For this reason, this policy is moving from the national level to the local one, where there is a direct interaction with citizens, whom have perceptions and expectatives toward the electronic government that must be measured in order to improve this type of projects.

The success grade of the policy is supported also with a recent research (Cardona, 2004)²⁰ that implies that

²⁰ The research demonstrates, that the citizen Perception and the Expectative towards its

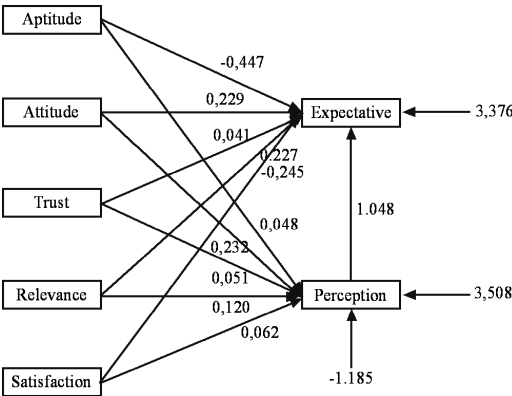
using a confidence interval for trust, there is enough statistical evidence to conclude that the Colombian population represented by the sample con-

siders that there is higher trust with the electronic services than with the traditionally delivered services. Besides, the Colombian population

relationship with the public administration through the use of ICT can be evaluated via five (5) different independent and latent constructs, Attitude, Aptitude, Trust, Relevance and Satisfaction, under the effect of illustrative variables related to citizens, institutions and ambit in a model as formulated as follows.

$\text{Per\_Relacion} = 3,376 - 0,447*\text{Ap} + 0,229*\text{Ac} + 0,041*\text{C} + 0,227*\text{R} - 0,024*\text{S}$ $\text{Exp\_Relacion} = 3,508 + 0,048*\text{Ap} + 0,232*\text{Ac} + 0,051*\text{C} + 0,120*\text{R} - 0,062*\text{S}$ $\text{Per\_Relacion} = -1,185 + 1,048*\text{Exp\_Relacion}$	
With:	
Per_Relacion	Level of agreement with the phrase: I consider that the services offered by the public administration via Internet has improved my relationship with the public administration
Exp_Relacion	Level of agreement with the phrase: In case of interaction with the Public Administration via Internet, I expect an excellent relationship
Ap	Aptitude, citizens skills to use ICT at her / his relationship with the public administration
Ac	Attitude, citizen disposition to use ICT at her / his relationship with the public administration
C	Trust
R	Relevance
S	Satisfaction

FIGURE 5. Expectative and Perception Evaluation Model



Specific results of the research applied at the Colombian ambit, for the interested readers, can be reached at <http://dsi.esade.edu/dcardona/tesis> (31 July, 2005).

represented by the sample considers that the information transmitted has been confidentially managed, there is no violation of her / his privacy, the process has been secure, the result obtained electronically has been equivalent to the one obtained traditionally, and the process has been equivalent to the one developed traditionally.

Additionally, using a confidence interval for relevance, there is enough statistical evidence to conclude that the Colombian population represented by the sample considers that the services provided by the public administration are the relevant ones. Besides, there is enough statistical evidence to conclude that the Colombian population represented by the sample considers that the process has been developed by an identifiable responsible. Another conclusion is that there has been higher perception of easy of use, public administration innovation has been improved, and integration among public administration agencies has been improved. But there is not enough statistical evidence to conclude that the Colombian population represented by the sample considers that the public administration credibility has been improved.

Finally, at the perceptions aspect, and using a confidence interval for satisfaction, there is enough statistical evidence to conclude that the Colombian population represented by the

sample considers that there is a higher level of satisfaction with the electronic delivered services than with the traditionally delivered services. Besides, there has been reduced the time spent and the cost when the electronic services are used, the information quantity has been increased, and there has been a 24X7 public administration availability. But, there is not enough statistical evidence to conclude that the Colombian population represented by the sample considers that the electronic services are excellent and that there has been a public administration transparency increment.

On the other hand, in relation to expectation, and using the data obtained in the survey, it is possible to conclude that the Colombian sample surveyed considers that the most desired interaction system with the public administration is "Vía WEB -email-Internet". It is not possible to conclude that the most desired process is the procedure accomplishment; and that the most desired area is the employment one. The measurements of central tendency for the benefits expressed at the citizen expectation, show that the most desired benefit on behalf of the citizen is the cost reduction and the easy of use

5. CONCLUSION

As can be observed, the achieved benefits are very near to the proposed ones for each project devel-

oped by the Connectivity Agenda policy. This accomplishment is due to the work developed by the governmental institutions based on a strong policy document.

Additionally, in relation to citizen perception, there is enough statistical evidence to conclude that the Colombian population represented by the sample considers that the ICT impacts their perception that the services offered by the public administration via Internet have improved their relationship with the public administration and in case of interaction with the Public Administration via Internet, they expect an excellent relationship.

Then, if the accomplishment of the proposed objectives and the citizen perception are measurements of the success, it is possible to conclude that the Connectivity Agenda Project at Colombia has been an electronic government initiative project success and can be used as a best practice to be applied at the Latin-American region countries.

6. REFERENCES

- Agenda de Conectividad. (2004) *Agenda de Conectividad, Informe de Avance 2003-2004* [Web Page]. URL <http://www.directiva02.gov.co/> [2004].
- Andesco. (2005) *Promoción de la Banda Ancha – Experiencias regulatorias exitosas* [Web Page]. URL <http://www.andesco.com/c4evento.php> [2005].
- Cardona, D. (2004). “Las tecnologías de la información y las comunicaciones - TIC”. En: *La relación administración pública-ciudadano La declaración electrónica de impuestos en una evaluación comparativa del caso colombiano y peruano*. ESADE - URL, 265.
- Duque, M. P. (Viceministra de Comunicaciones). (2005) *Política de gobierno electrónico del gobierno nacional* [Web Page]. URL <http://www.agenda.gov.co/documents/files/eGov%20-%20ViceMinistra%20VD.ppt> [2005, May].
- Forero, F. (Director Mercadeo ACOPI). (2004). *El perfil de la PYME colombiana*. (p. 123). Bogotá: ACOPI.
- ITU. (2003) *Perfiles por países - Colombia* [Web Page]. URL http://www.itu.int/ITU-D/CDS/Country_Data.asp?Country=COL [2003].
- López, A. (2004) *Lineamientos de gobierno digital* [Web Page]. URL <http://www.agenda.gov.co/eventos/articulos/97/> [2005, May].
- Mincomunicaciones. (2000). *Agenda para la conectividad - documento CONPES 3072*. (p. 23). Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Mincomunicaciones. (2003). *Decreto 3816/2003*. (p. 15). Bogotá: Congreso Nacional.

- Pinto, M. E. (Ministra de Comunicaciones). (2004) “Palabras de apertura”, V Encuentro de Ciudades Digitales [Web Page]. URL http://www.iberomunicipios.org/docs/col_06_04.pdf [2004].
- Utreras, F. (Secretario General). (2005) *Red CLARA* [Web Page]. URL <http://www.redclara.net/contenido.php?ncategoria1=101&ncategoria2=108&ncategoria3=126> [2005]. &

Bioética, empresa y administración

Carlos Hernán Pérez Gómez*

Recibido: septiembre de 2006 - Aprobado: octubre de 2006

RESUMEN

El ejercicio de la administración de empresas exige por parte de los profesionales de la disciplina obrar de conformidad con la responsabilidad social y ética ejecutiva.

En este sentido, en los nuevos tiempos, cobra especial importancia la bioética, entendida como la necesaria acción administrativa frente a la empresa que contribuya con la protección de la vida en todas sus manifestaciones; contribuyendo con la perdurabilidad de las especies y de las empresas mismas, mediante el óptimo manejo de las personas y los recursos económicos y técnicos.

Palabras clave: empresa, administrador, administrador de empresas, bioética, perdurabilidad.

ABSTRACT

The exercise of the Administration of Companies demands on the part of the professionals of the discipline to build in accordance with the social responsibility and the executive ethics.

In this sense, the new times, receive, special importance the bioethics understood like the necessary administrative action forehead to the company that contributes to the protection of the life in all its manifestations. Contributing to the last of the species and the same companies, by means of the optimal handling of the people and the economic and technical resources.

Key words: Company, Administrator, Administrator of Companies, Bioethics, Perdurability.

* Candidato a título de Doctor. Profesor investigador de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. E-mail: chperez@urosario.edu.co.

BIOÉTICA, EMPRESA Y ADMINISTRACIÓN

Dentro de los conceptos que imperan en una economía capitalista se encuentran, de manera incluyente, los de empresa y administración.

El primero se refiere a toda actividad económica organizada para la producción, transformación, comercialización, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios; actividades que se realizan a través de uno o más establecimientos comerciales.

El segundo se refiere a la disciplina, ciencia, arte o técnica que debe ejercer un profesional para la conducción de las organizaciones empresariales, a fin de propender por la productividad, en el cumplimiento de las funciones propias de su objeto social.

Son entonces conceptos diferentes, pero que se pueden catalogar como siameses, ya que no se puede concebir el uno sin el otro y recíprocamente.

Pero qué es lo que debe hacer un gerente profesional en la organización empresarial, es lo que muchos saben pero pocos se dedican a materializar o formalizar a través de una teoría clara y precisa, para facilitar su entendimiento.

Muy sencillo, en primer lugar, un administrador, profesional o no, debe

entender el proceso de gestación o continuidad de una empresa en el sector empresarial que corresponde.

Para esto debe obtener un conjunto de personas, por una parte; por otra, insumos económicos y técnicos que contribuyan a soportar la actividad productiva de “satisfactores” de necesidades de una comunidad, cualquiera que ella sea.

Así mismo, debe entenderse que la bioética, entendida como, (...) toda actividad humana encaminada a proteger la vida en sus diversas manifestaciones, hace que un gerente profesional se encargue desde comienzos del proceso de las relaciones con los individuos y esto es desde cuando se dedica a vincular personas, y mediante la búsqueda y obtención de recursos económicos y técnicos, las realice con la responsabilidad gerencial que se requiere. Así mismo deberá obrar el directivo de conformidad con el proceso de manejo de talento humano en la empresa, incluyendo todas y cada una de las decisiones que conducen al crecimiento y desarrollo de las personas, hasta la salida de éstas de la empresa.

En efecto, deberá en el proceso de selección y enganche de personal, tanto a través del análisis de antecedentes como mediante las entrevistas de selección que éste lleva implícito, dedicarse a descubrir un capital humano consciente de la

bioética o, por encima de todo, comprometido con la protección de la vida en todas sus diversas manifestaciones, amén de las competencias y virtudes que de cada persona deberán descubrirse, según los perfiles individuales previamente definidos por el equipo humano encargado del proceso de selección enunciado atrás.

Ahora bien, en cuanto a los recursos financieros, desde antes de producirse el ingreso de los mismos a la empresa, como aportes sociales o inversiones de propietarios o público en general, ha de reconocerse que estos tienen una procedencia, y es aquí donde entra a cumplir su papel la bioética, por cuanto además de establecer la cantidad suficiente de dinero para poner en marcha la empresa o dar continuidad a la ya existente, debe un presidente, director, administrador, gerente, jefe, (...) tomar las medidas necesarias para establecer la procedencia de los dineros, ya que su calidad será fuente de decisiones que pueden reñir con la bioética; por ejemplo, si se trata de dineros provenientes de actividades ilícitas que lesionan, claro está, las manifestaciones de vida de la sociedad, llegando a comprometer la vida propia de los seres humanos.

Por otra parte, es necesario entender el proceso de obtención de recursos técnicos, junto con las características que también, por extensión del dinero, van inmersas en la tecnología dura o blanda, la cual en su obtención no

debe afectar de manera alguna los más mínimos actos o procesos que afecten la vida en todas sus manifestaciones.

Todo lo anterior exige que el responsable de la conducción de las empresas esté atento al proceso de selección de todos y cada uno de sus proveedores, para que mediante los insumos o productos obtenidos no se contribuya en manera alguna a deteriorar la vida (en sus diversas manifestaciones), mediante procesos de obtención y manejo de estos insumos o productos que ingresan a la cadena empresarial o productiva (dirían los profesionales de la economía), desde el momento mismo de su búsqueda y obtención.

Lo que anteriormente se expresa es apenas el inicio de una función que por responsabilidad gerencial indelegable debe asumir un administrador profesional, para no comprometer la estabilidad de la empresa, afectando su perdurabilidad y la calidad y estabilidad de su gestión, con la consecuente responsabilidad social que lleva implícita.

Realmente al proceso de búsqueda y obtención de recursos le sigue el manejo de los mismos en aras de buscar, mediante su administración, optimizar sus diversas combinaciones para el logro de la satisfacción de las necesidades de los grupos sociales.

Es aquí entonces donde, desde el punto de vista administrativo, entra a cumplir un papel protagónico la estructura empresarial, entendida como el proceso de distribuir el conjunto de personas e insumos económicos y técnicos (de carácter duro y blando) de la organización empresarial, a través de las formas que considere oportunas el director o administrador profesional, incluyendo claro está las disposiciones de carácter administrativo que se establecen dentro de las funciones o procesos administrativos de planeación, organización, dirección, coordinación y control, y las respectivas áreas que se diseñen o rediseñen para la búsqueda y logro del objeto social al cual se dedica la empresa. Valga de paso indicar que unas y otras determinarán la autoridad, la responsabilidad, el flujo de comunicaciones y el ámbito de control, mediante funciones asignadas a los cargos previamente definidos, con sus perfiles funciones y adscripciones a diversas áreas previamente establecidas por la administración, para el funcionamiento interno de la organización empresarial, atendiendo las condiciones de carácter legal, económico, político, social, empresarial, comercial y ambiental que imperan en el medio ambiente externo, donde la empresa cumple sus funciones o desarrolla las actividades tendientes a dar cumplimiento al objeto social para el cual fue creada.

Así vistos los hechos, es prudente entonces acudir a reconocer que la

ética se constituye en una de las fundamentales prácticas de la gerencia de los nuevos tiempos, como lo deja ver claramente Adela Cortina en la siguiente afirmación:

El directivo se ha convertido en uno de los personajes más significativos en la cultura del fin de siglo. No solo por la importancia de las decisiones que debe tomar o por la capacidad de gestión que debe demostrar. Su liderazgo ha trascendido las fronteras de la empresa. El suyo es ya un liderazgo de tipo social y por ello se espera de él una conducta ejemplar (...).

(...) El directivo se convierte así en un factor decisivo para que la empresa se convierta en un verdadero *espacio ético*. En él colaboran un grupo de personas que comparten su tiempo proponiéndose unas metas comunes y generando un *êthos* que les otorga una diferenciada identidad empresarial. Desde ahí podremos preguntarnos en qué medida ese grupo está cumpliendo con sus fines y respondiendo a las exigencias que la sociedad le plantea.¹

Pero y en este proceso administrativo, ¿qué papel cumple la bioética? Mucho tiene que ver; en lo que respecta a las personas, para quienes el gerente profesional ha de procurar fomentar de manera permanente y continua la salud física y mental, impidiendo actos o procesos que contribuyan a generar insatisfacción de

¹ Cortina, Adela. (1994). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Ed. Trotta S.A., p. 95.

todos los individuos adscritos a la planta de personal, en el ejercicio de las funciones de sus cargos, fomentando que las condiciones de trabajo no afecten de manera alguna los riesgos profesionales que se puedan presentar, incentivando a las personas al trabajo con la ayuda a los logros personales y su crecimiento y desarrollo personal y profesional en la empresa, obrando de manera equitativa, sin fomentar divisiones que resquebrajen tanto la estabilidad emocional de las personas como la productividad de la organización, conceptos todos que de hecho deben ser incluyentes y no excluyentes.

Ahora bien, en cuanto a los recursos, debe dotarse al personal de los necesarios para realizar su trabajo, haciéndolo cada vez más sencillo o facilitando y contribuyendo con el cumplimiento de funciones que debe realizar toda persona, mediante acciones de cooperación y ayuda de los demás miembros del equipo con el cual debe contarse.

Una vez agotado el proceso de obtención del “satisfactor” de necesidades, debe entenderse que los bienes o servicios van hacia un grupo social determinado por la empresa, para el cual se debe obrar con la responsabilidad social que corresponde al gerente profesional, lo cual le exige las condiciones éticas que rigen la escala axiológica de la comunidad, sin descartar las exigencias del código de ética que rige en Co-

lombia para los administradores profesionales.

En este estado de hechos, debe entenderse que los productos deben obtenerse con condiciones que no afecten de manera alguna las posibilidades de supervivencia de las personas de la sociedad.

Así mismo, deben en el proceso de obtención de utilidades propender por el bienestar de la comunidad, de los inversionistas, de los accionistas (...) sin lesionar de ninguna forma los intereses de los competidores, de los proveedores, y del capital humano adscrito a la empresa misma.

Éste es entonces un problema económico, pero desde el punto de vista humano adquiere un carácter administrativo, ya que los directivos (y estos son siempre personas) son los encargados de conducir las organizaciones, y a través del ejercicio de sus funciones, de la toma de decisiones, deben entender la importancia que reviste el obrar dentro del proceso sin acatar las mínimas normas de bioética, en aras de obtener utilidades económicas que seguramente no serán en forma permanente, ante la escasez continua de recursos que seguramente va a afectar la perdurabilidad de la organización a su cargo.

Con todo lo anterior y para entender aún más el concepto de la bioética y su relación tanto con la administra-

ción como con la empresa, se deja al lector la siguiente cita, a la cual se acude para dejar muy claro entonces el alcance bioético a la luz de la propuesta del autor Hans Jonas, sobre el deber de acción del hombre cuando afirma, dando justificación a la acción bioética por parte del hombre de los nuevos tiempos, lo cual se debe hacer extensivo a los dirigentes de todo tipo de empresa (pública o privada) y de todo sector empresarial al cual pertenezca:

No obstante, es preciso admitir que la expansión poblacional de la especie humana no ha considerado la finitud de los recursos biológicos que requiere para su sustento. El mundo no es el lugar infinito que era pensado en otras épocas. Se trata de un planeta con recursos que se consideraron abundantes pero sobre los cuales no puede pensarse que sean ilimitados. El consumo de sus elementos biológicos y energéticos puede extinguirse de seguir en el ritmo de consumo que hemos llevado en el último siglo. De cara a las próximas generaciones emerge la responsabilidad de dejar un planeta agotado en sus recursos por un afán de crecimiento sin una conciencia del futuro.²

En vista de lo expuesto en los párrafos que anteceden, es entonces de carácter relevante incluir la bioética como elemento trascendental en el ejercicio de la toma de decisiones por

parte de los administradores de empresas de los nuevos tiempos, bien sea a través del diseño y puesta en marcha de organizaciones de los diversos sectores empresariales o mediante el ejercicio de las funciones gerenciales que le son propias, para el manejo de las instituciones que le han delegado para ejercer el poder y la autoridad con la responsabilidad ante las personas y estamentos relacionados con la empresa misma (proveedores, consumidores, competidores, gobierno, comunidad (...)).

No se continúa sin referirnos al término fundamental, la bioética, a la cual se refirió el documento anteriormente.

El término como quedó definido involucra, claro está, los conceptos tanto biológicos como éticos, lo cual necesariamente implica que toda relación del hombre con su entorno lleva implícita el término “ecología”, pero así mismo el de bioética.

En el primero de los casos, estaremos hablando de una ciencia encargada de la biología con la interdependencia de los sistemas biológicos donde vive el individuo, sin cuestionar la ética de la especie humana en sus relaciones y comportamientos frente al ecosistema.

El segundo, que es el tema que ha llevado a escribir este documento, se refiere fundamentalmente a todas y cada una de las disciplinas del co-

² Planteamiento de Hans Jonas, en su obra “Prinzip Verantwortung”. 1979. Op. Cit. Sarmiento, Pedro José. En. *Cuadernos de Bioética* No. 13 p. 2. <http://www.cuadernos.bioetica.org/ensciones13.htm>.

nocimiento que generan una reflexión más de avanzada que la misma ecología, profundizando de manera científica sobre el lugar del hombre en la naturaleza, y sobre todo sus acciones y responsabilidades frente a las especies vivientes de la misma, debiendo asumir una conducta dentro de la libertad con la cual se desenvuelve, pero de manera racional.

En efecto, se busca en estos términos reconocer los actos éticos del hombre frente al ecosistema donde tiene su morada, pero no frente a sí solamente, sino frente a los demás miembros de la comunidad, y no solo del presente sino del futuro, para propender siempre por la vida de hoy y de los nuevos tiempos.

En efecto, tal como lo señala el autor, la bioética está en las ciencias de todos los tiempos, incluyendo las de la complejidad, a las cuales se remiten hoy los autores e investigadores que se encuentran en la frontera del conocimiento:

(...) Desde este punto de vista, la bioética encuentra un lugar propio dentro de las ciencias de la vida y, más exactamente, de cara a los desarrollos de la ciencia de punta en el mundo y de las ciencias de la complejidad. En efecto, el fenómeno de máxima complejidad conocida son los sistemas vivos, la vida.³

Es importante señalar entonces que la bioética en principio fue ocupación de las disciplinas médicas y paramédicas, no es fácil por ahora encontrar temas sobre la bioética y su incidencia en la administración. Así se puede concluir del conjunto de textos y artículos consultados sobre la relación de la bioética con las demás disciplinas del conocimiento (donde debe incluirse también a la administración), aspecto que es de trascendental importancia como lo indica el autor Maldonado en la siguiente cita:

En el trabajo en bioética es indispensable —*conditio sine qua non*— saber mucho de ética y conocer mucho acerca de los desarrollos de punta en la investigación en ciencia; por ejemplo, acerca de genética, de biotecnología, de trasplantes y otros temas semejantes, pero también de biología, ecología, derecho, política y economía, filosofía, demografía y geografía política y humana, incluso de paleontología, biología evolutiva, caos y ciencias de la complejidad, por ejemplo. Dicho en un lenguaje más amplio y laxo, es indispensable un sólido y rico conocimiento sobre el desarrollo y las dinámicas de la cultura, como acerca del estado de la ciencia en el mundo. Precisamente por esto es propio de la bioética convocar, por así decirlo, y articular profesionales, teóricos e investigadores, provenientes de frentes diversos. Los profesionales son aquí aquellos que, dada su formación universitaria y su práctica cotidiana, se ocupan lateral, aunque constantemente, de la bioética. Los teóricos y los investigadores son aquellos que hacen del problema de la producción del conocimiento la principal razón de su vida cotidiana o de su ejercicio racional. La comunidad de in-

³ Maldonado Castañeda, Carlos Eduardo. (2005) *¿Qué es investigar en bioética?* Centro Editorial Universidad del Rosario. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario: Bogotá D.C., p. 27.

vestigadores en bioética en el país es aún marcadamente profesionalizante, compuesta en su mayoría por profesionales de la salud, y en un número menor de otras disciplinas científicas.⁴

Unas de las nuevas tendencias gerenciales que se vienen trabajando en los pregrados y posgrados de administración de empresas son la ecoeficiencia, el desarrollo sostenible y el ecodesarrollo, temas que si bien pueden tener significados diferentes sirven como orientadores de la gestión gerencial para ejercer la toma de decisiones con verdadera responsabilidad social y dentro de una ética ejecutiva que garantice y permita la movilidad de recursos, el diseño de procesos y la obtención de bienes o servicios, mediante acciones que contribuyan a proteger la vida en todas sus manifestaciones, contribuyendo a la protección de toda especie viviente. Esto inclusive se ve ya, afortunadamente, en algunas organizaciones, que a través de sus dirigentes contribuyen con la protección de la flora y la fauna en todas sus manifestaciones y pensando en el papel que cumplen en la naturaleza, a veces como estrategia de comercialización, lo que viene siendo usado con tal proceder, con muy buenos resultados ante las expectativas

de la sociedad, e inclusive se exige para realizar transacciones comerciales de carácter nacional e internacional, mediante certificaciones que garanticen o den seguridad de no destrucción de la flora o la fauna, y que sus actos (de directivos y empleados) dentro de la empresa, en el proceso de obtención de bienes o servicios, contribuyan al logro de los objetivos señalados. Pero por sobre todo debe entenderse que la contribución con la continuidad de las empresas (hoy se habla de perdurabilidad empresarial, como en efecto existe un grupo de investigación registrado en Colciencias en cabeza de la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, y que es elemento de trascendental importancia en la formación de administradores de los nuevos tiempos) está única y exclusivamente en la protección de los recursos naturales.

Una organización es un conjunto de personas que, en términos de Max Weber, se puede definir en tres grupos, dentro de los cuales se encuentran las organizaciones carismáticas, tradicionales y racionales legales. El primer grupo conformado por las organizaciones carismáticas se caracteriza por el carisma de sus directivos. El segundo grupo encuentra fundamento en las costumbres, hábitos, creencias, mitos y leyendas que comparten un grupo de personas. El tercer grupo, que comprende las organizaciones racionales legales, que también denominó el profesor Weber como burocráticas, se definen así por

⁴ Maldonado Castañeda, Carlos Eduardo. (1997). "Ética, decisión racional y teoría de la acción". En: *Problemas de ética aplicada. Fundamentos y estudio de casos*. Ed. Primera. Ediciones El Bosque. Universidad del Bosque: Bogotá D.C., p. 34.

contar con un conjunto de medios para lograr fines y acudir a las normas escritas para efectos de garantizar el ejercicio de la autoridad y el poder.

Sin embargo, una empresa es toda actividad económica organizada para la producción, comercialización o custodia de bienes o para la prestación de servicios. La actividad económica organizada se realiza a través de uno o más establecimientos comerciales. Esta definición queda así enunciada para todos los efectos de esta investigación, en virtud de lo indicado en el estatuto mercantil colombiano en su artículo 25 cuando dispone:

Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.⁵

De igual forma es conveniente entonces tomar como fuente la definición que Fayol hace sobre administración, cuando afirma en su clásica obra:

He adoptado, pues, la siguiente definición:
Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar;
Prever es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción;

Organizar es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa;
Mandar es dirigir al personal;
Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos;
Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.

Así comprendida, la *administración* no es ni un privilegio exclusivo, ni una carga personal del jefe o de los dirigentes de la empresa, es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social.⁶

Esta definición así enunciada va a ser rechazada por el investigador Carlos Dávila, con el argumento que seguidamente se expone, en el sentido de aceptar que la misma es útil pero tautológica:

Sin duda existen una serie de definiciones sobre qué es la administración en los diversos textos sobre la materia. Pero –afortunadamente– ha habido poco interés en los libros convencionales por preguntarse qué es y qué significado tiene la administración, y consecuentemente qué significa la práctica administrativa (...).

Dentro de las nociones convencionales sobresale la elaborada por el ingeniero francés Henri Fayol, hacia la segunda década de este siglo [XX]. Para Fayol administrar es pla-

⁵ Useche López, Carlos Arturo. (1978). *Código de Comercio*. Concordado y Anotado. ED. Editorial Colombiana Ltda. Edicolda: Bogotá, p. 29 y 30.

⁶ Fayol, Henri. (1946). *Administración industrial y general*. ED. Argentina de Finanzas y Administración S.A.: Buenos Aires, p. 19.

near, dirigir, organizar, controlar y coordinar. Esta identificación de las *funciones* administrativas es útil. Pero puede decirse que es una definición algo tautológica: en cierta forma es como afirmar “administrar es administrar”, aunque hay que reconocer que Fayol diferencia administración de gerencia o gobierno de la empresa, siendo la última el “logro de los objetivos de la empresa”. Es decir, asegurar el cumplimiento de las operaciones que según él realiza una empresa (operaciones comerciales, productivas, financieras, de seguridad, administrativas, etc.).⁷

Valga del caso enunciar en relación con esta definición, que va a servir de fundamento para la definición de Administración de Empresas en los términos de la Ley 60 de 1981 y que une entonces tanto definiciones de Administración como de empresa, tal y como a renglón seguido se transcribe:

Ley 60 de 1981 “Por la cual se reconoce la Profesión de Administración de empresas y se dictan normas sobre su ejercicio en el país.

ARTÍCULO PRIMERO.- Entiéndase por administración de empresas la implementación de los elementos y procesos encaminados a planear, organizar, dirigir

y controlar toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios.⁸

Es bien interesante observar como el autor Dávila y la misma ley que rige la profesión de Administración de Empresas en Colombia, van a cambiar el término de mando por dirección, como quedo demostrado en las citas realizadas.

Pero en aras de entender la profesión y practicarla, debe acudir a la ley para su aplicación. Y esto es que, a pesar de la tautología que expone el autor, como quiera que la misma (si es que existe) quede en la ley, no le queda otra alternativa al profesional que subordinar las apreciaciones a la ley misma, porque, como dicen los abogados, “la ley es dura pero es la ley”, y adicionalmente, mientras no se manifieste lo contrario por medio de otra legislación, la ley vigente gozará de la presunción de legalidad.

De otro lado, estudiosos de la administración de los nuevos tiempos en donde los avances tecnológicos hacen que se reconozca y use el término de sistemas han coincidido en

⁷ Dávila Ladrón de Guevara, Carlos. (1991). “Ensayos sobre la educación de la administración en Colombia”. En: *Monografías*. No. 24, Universidad de los Andes, Facultad de Administración. Mayo de 1991.

⁸ Romero Ortiz, Luis Ernesto, Compilador. (1986). *La administración de empresas en Colombia –Normatividad vigente para su ejercicio profesional–*. Ed. Fondo de Publicaciones Empresariales: Bogotá, p. 13.

referirse a la organización, y en ella a la empresa, como un sistema.

Sistema que por definición debe entenderse como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, en función de un objetivo común, que se caracteriza entonces por ser abierto y gozar de la retroalimentación que permitiría al mismo la continuidad de su dinamismo.

La empresa entonces, vista como un sistema, debe entenderse que comprende un conjunto de acciones y procesos afectados por un conjunto de variables y normas que provienen del entorno.

Vistas así las cosas, se afirma que la empresa es un conjunto de personas e insumos económicos y técnicos que interactúan entre sí en función de un objetivo común. Para el efecto es prudente acudir al autor Litterer, quien sobre el particular apunta:

En este libro consideraremos un sistema como elementos que están interconectados y tienen una función específica (...) La función de un sistema puede emplearse para definir sus elementos y también para establecer el límite entre éste y otros sistemas (...) El considerar que los sistemas tienen un propósito, es decir, que son estructuras que producen un efecto o resultado, constituye una base muy útil para analizar los problemas de las organizaciones.⁹

⁹ Litterer, Joseph A. (1979). *Análisis de las organizaciones*. Ed. Limusa, México, pp. 39 y 40.

Todo sistema está integrado por un conjunto de entradas, procesos, salidas y retroalimentación.

En primer lugar, las entradas a la empresa se pueden clasificar como capital humano, y recursos económicos y técnicos. Éste es uno de los primeros procesos que va a caracterizar la empresa y que es fundamental para un empresario o administrador (directivo), quien va a entender que sus actividades de creación o conducción de empresas tendrá que ver con la productividad, razón por la cual ha de tener especial cuidado en esta fase, ya que de la cantidad, calidad y costo de estas entradas van a depender en gran medida las secuencias posteriores, como son los procesos y las salidas de la empresa.

En segundo lugar, los procesos no son más que las combinaciones de los insumos o entradas selectivas (de personas y recursos económicos y técnicos). Estos procesos deben ir siempre en búsqueda de la productividad, y esto es propender por lograr los mayores beneficios económicos a los menores costos. Los procesos son actividades de importancia mayúscula; para efectos de comprender la acción interna de los directivos, gerentes o administradores de empresas.

Puesto que la naturaleza de la administración es ser ante todo una práctica social que busca el buen funcionamiento de una organización, sus exigencias llevan el sello de la eficacia. Esta finalidad en las

empresas encarna en ciertos indicadores, generalmente cuantitativos y financieros (beneficios, rendimientos del capital invertido, penetración del mercado, productividad de mano de obra, etc.). Estas exigencias provienen, por supuesto, de aquellos que dirigen o son propietarios y más raramente de quienes son dirigidos (...).

De acuerdo con lo que hemos dicho, la administración aparece, primero y ante todo, como una práctica social que pone en juego personas en un marco organizado y cuya finalidad es, sobre todo, la eficacia económica. Por otra parte, también es una subdisciplina de las ciencias sociales; en lo que a ellas se refiere no buscan la eficacia, sino volver comprensibles las conductas humanas. La administración como práctica social y las ciencias humanas como disciplinas que estudian precisamente las prácticas sociales no pueden dejar de encontrarse.¹⁰

En tercer lugar, las salidas de la empresa u organización como sistema las integran los satisfactores de necesidades (productos o servicios), los impuestos, tasas y contribuciones, que se deben entender como la remuneración que la empresa debe sufragar ante el Estado como contraprestación por la permisividad de ejercer la actividad de libre empresa en el régimen o sistema económico respectivo. De igual forma, otra salida de la empresa la configuran las utilidades como remuneración

a los propietarios de la misma, sobre los aportes de capital realizados. Esta es tal vez la mayor o más importante razón que justifica el origen y desarrollo de las empresas, ya que es el fin fundamental de toda empresa, cual es el de generar utilidades a largo plazo.

Debe comprenderse aquí que las utilidades deben ser de carácter económico, ya que las utilidades de carácter social o utilidades sociales encuentran su fundamento en las utilidades económicas. Es decir, que las utilidades sociales se originan si se generan o logran utilidades económicas en el desarrollo del objeto social de las organizaciones.

En cuanto a la retroalimentación, debe tenerse en cuenta que va a cumplir un papel trascendental en torno a la perdurabilidad de las empresas. Realmente la retroalimentación como instrumento dinamizador de la acción empresarial se encuentra en la capitalización de las utilidades, concepto que se conoce en términos técnicos como utilidades retenidas.

La decisión de reinvertir estos rendimientos se da entonces ante la posibilidad de generar mayores utilidades en el desarrollo de las actividades propias del objeto social de las empresas. También las prestaciones sociales, así sea transitoriamente, van a constituirse en fuentes de capital y financiamiento de las empresas. Es decir, si el empresario en su razona-

¹⁰ Chanlat, Jean Francois. (2002). *Ciencias sociales y administración*. Ed. Fondo Editorial Universidad EAFIT: Medellín, pp. 33 y 34.

miento establece o concluye que la acción empresarial es rentable, no distribuirá las utilidades y por el contrario las reinvertirá en la empresa, lo cual contribuirá con la perdurabilidad de la misma.

Otros conceptos importantes que contribuyen al ejercicio de la retroalimentación lo constituyen las reservas y las prestaciones sociales. Las reservas no son más que utilidades retenidas o no distribuidas, y esto se entiende como los beneficios o rendimientos económicos financieros que no se distribuyen y que sí contribuyen de manera significativa en la continuidad y perdurabilidad de las empresas. Las reservas pueden ser o presentarse en una de las tres formas siguientes: reservas legales, estatutarias u ocasionales.

La reserva legal, como lo indica su nombre, está instituida por ley. En Colombia, la reserva legal se encuentra definida por el artículo 452 del Código de Comercio o Estatuto Mercantil, y se integra por el 10% de las utilidades líquidas. Es decir, una vez hecha la provisión para el pago de impuestos.

Este 10% tiene como fin prevenir una liquidación a la empresa y es el elemento que integra el patrimonio para contribuir con prevenir las causales de liquidación que se puedan presentar; es así como también contribuye con la función de perdurabilidad de las organizaciones empresariales,

mediante la protección de los acreedores. Esta reserva legal debe constituir al menos hasta el 50% del capital autorizado de la empresa.

Las reservas estatutarias se definen como apropiaciones que deciden los socios o accionistas de la empresa societaria, y deben constar en el contrato de sociedad. Se consideran obligatorias mientras no se modifiquen los estatutos de la empresa. Se encuentran normadas por el artículo 452 del Código de Comercio vigente.

Las reservas ocasionales se entienden como apropiaciones de las utilidades, que pueden determinar los asociados de la empresa, con una destinación especial y prevalecen en tanto no se modifique su destinación por disposición de los socios de la sociedad. Estas reservas se definen en el artículo 154 del Código de Comercio.

Otro factor que es fuente de capital de las empresas, lo constituye las prestaciones sociales, que si bien son a cargo de las empresas, se cancelan a los beneficiarios cuando se vencen los plazos. Es decir, pueden ser utilizadas como capital de la organización, en tanto no se venza el plazo de su cancelación en favor de los empleados de la misma.

Hasta aquí la definición y explicación de empresa como sistema parece encontrar claridad, pero hay algo importante que se debe tener en consideración para complemen-

tar el conocimiento de una empresa en términos de sistema, como es el reconocimiento del entorno.

- El entorno es el conjunto de normas y procedimientos que determina la sociedad en donde la empresa ejerce sus operaciones comerciales o industriales y se puede clasificar en términos económicos, políticos y sociales.
- Así clasificado el entorno, establece un conjunto de normas tácitas y expresas que deben interpretarse o analizarse por parte de un administrador, quien mediante el ejercicio de procesos de planeación, organización, dirección, (mando en términos de Henri Fayol) coordinación y control, y de la práctica de principios de administración, actúa frente a los entornos al igual que frente a los procesos de entradas, salidas y retroalimentación de las empresas.
- De aquí que se justifique entonces el ejercicio de la administración en las organizaciones empresariales, la cual incide tanto en los insumos de la empresa como en los procesos y salidas de la misma, sin dejar de lado la retroalimentación, teniendo en cuenta el medio ambiente externo, el cual exige de su análisis e interpretación para proceder el administrador a tomar las decisiones que considera van a beneficiar la organización y todas las demás instituciones o personas que guardan relación con

ella, no solo dentro sino fuera de la empresa misma.

- La administración así vista va a afectar todo tipo de organización, de todo sector industrial, incluyendo las organizaciones “sin ánimo de lucro”. Ya connotados autores se han referido al tema cuando así lo reconocen, tal como se puede concluir de la siguiente cita textual:

Después de la Segunda Guerra Mundial, empezamos a ver que administración no es sólo la administración *de negocios*. Perteneció a todo esfuerzo humano que reúna en una organización personas de diversos conocimientos y habilidades. Tiene que aplicarse a todas las instituciones del tercer sector, tales como hospitales, universidades, iglesias, sociedades de arte y agencias de servicio social, que desde la Segunda Guerra Mundial han crecido en los Estados Unidos más rápidamente que los negocios o el gobierno. Pues, aunque la necesidad de manejar voluntarios o conseguir fondos diferencie a los gerentes sin ánimo de lucro de sus colegas que están en los negocios, muchas otras de sus demás responsabilidades son iguales: —entre ellas— definir la estrategia y las metas adecuadas, desarrollar al personal, medir el rendimiento y comercializar los servicios de la organización. *En todo el mundo la administración es hoy la nueva función social.* (...)

La administración es, pues, lo que la tradición llamaba un arte liberal —“liberal” porque trata de lo fundamental del conocimiento de sí mismo, la sabiduría, el liderazgo; “arte” porque es práctica y aplicación. Los administradores se valen de todos los conocimientos de las huma-

nidades y las ciencias sociales –psicología y filosofía, economía e historia, ciencias físicas y ética. Pero tienen que enfocar estos conocimientos hacia la eficiencia y los resultados: curar a un paciente enfermo, enseñar a un estudiante, construir un puente, diseñar y vender un programa de computador fácil de manejar.

Por estas razones, administración será cada vez más la disciplina y la práctica por medio de la cual las “humanidades” volverán a adquirir reconocimiento, a producir impacto y a tener actualidad.¹¹

No es menos importante reconocer, de otro lado, que en Colombia la libertad de empresa se puede ejercer, pero con responsabilidad ante la sociedad como claramente quedó establecido en la Constitución Política, en su artículo 333, cuando sobre la empresa ha hecho claridad meridiana el legislativo en los términos siguientes:

La actividad económica y la iniciativa privada son libres dentro de los límites del bien común.

Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos, que supone responsabilidades.

La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones.

El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la nación.¹²

Teniendo en consideración los argumentos anteriormente planteados, se está en condiciones de empezar a entender las acciones del administrador de empresas en Colombia:

La administración está sumergida en sus propias rutinas diarias, en su propia cotidianidad, en el quehacer y gestión dentro de la empresa. Y esto parece romper nuestros esquemas: partimos hacia arriba desde la base fundamental económica de la sociedad, para (pasando por la estructura socioeconómica y la estructura clasista) poder comprender la cotidianidad como un nivel o aspecto derivado de la dinámica social, y ahora nos estrellamos ante la situación paradójica de que la cotidianidad de la administración es capaz de organizar, dirigir, controlar, etc., las infraestructurales fuerzas productivas, apareciéndose a menudo ella como la instancia decisiva en tal nivel, a

¹¹ Drucker, Peter F. (1989). *Las nuevas realidades*. Ed. Norma, p. 217.

¹² Constitución Política de Colombia de 1991. Ed. Ediciones de Colombia; Bogotá. 1991, p. 91.

través de la cabeza y planes de los administradores.

Así, empero, suceden las cosas en la realidad viendo el asunto dialécticamente.

El movimiento y avance de las fuerzas productivas es determinante a largo plazo, como lo son las interrelaciones económicas estructurales, pero la cotidianidad administrativa inserta en la realidad que maneja puede transformarla si conoce las leyes objetivas que la rigen. Es decir, que la cotidianidad administrativa es capaz de revertirse sobre las fuerzas productivas, dinamizarlas, orientarlas hacia más fructuosos desarrollos y mejores alternativas, al mismo tiempo que el modo de producción y la formación social dentro de la cual se desenvuelve la fundamenta y condiciona mediatamente.¹³

Es entonces la administración de empresas una profesión como lo expresa el autor en los términos siguientes:

Según el diccionario, profesión es “una vocación que se profesa por haber adquirido conocimiento especializado que se aprovecha para instruir, guiar y aconsejar a otros”. Es obvio pues que administrar es una actividad profesional.

Se requiere tiempo para adquirir el conocimiento especializado y la habilidad en aplicarlo, necesarios a quien intente ser un director o administrador competente. Muy pronto la simple aplicación del sentido común y la inteligencia no bastarán

para conocer y comprender íntegramente las necesidades administrativas de una empresa o de parte de ella. Los conocimientos administrativos serán necesarios y a la vez cómo aplicarlos en determinadas circunstancias.

Se advertirá también que el conocimiento especializado y la habilidad requerida para administrar se aprovechan para “instruir, guiar y aconsejar” a otros. Administrar implica el mejoramiento de cada empleado, de tal manera que pueda llenar con éxito los requisitos para ocupar la más alta posición que su capacidad le permita.

La rapidez para responder a las necesidades de la humanidad ha caracterizado a todas las profesiones en la historia del hombre. Un director gerente, en su sentido más amplio y moderno, acepta este reto y se apresta a desempeñar el papel que le corresponde ante esas necesidades.¹⁴

O como lo enunciara el autor Werner Sombart:

El problema de la adaptación técnica de los trabajadores a las necesidades del capitalismo no queda agotado por la penetración del espíritu capitalista en la mentalidad obrera. El trabajador debe poder ejecutar el trabajo que le corresponde realizar, en un sentido estrictamente técnico. Y de aquí resultan nuevas dificultades de carácter mucho más amplio.

Estas dificultades eran especialmente grandes cuando se trataba de trabajo de gran valor y, por tanto, de trabajadores cultivados, de los que se llamaron

¹³ Gómez Padilla, Julio. (1976). *De la economía a la administración*. Ed. B. Costa Amic: México, D.F., pp. 266, 267.

¹⁴ Terry, George R. (1966). *Principios de administración*. Ed. Compañía Editorial Continental S.A. Ed. Primera, pp. 30 y 31.

trabajadores “calificados”. Ya he indicado detalladamente las dificultades que esta falta de obreros calificados ocasionó al capitalismo en los primeros tiempos; (...) vimos entonces que los empresarios, para resolver el problema, iban a buscar ellos mismos la mano de obra, y este procedimiento continuó siendo empleado hasta tiempos bien avanzados de la época del apogeo capitalista. Pero con la expansión del capitalismo este procedimiento fue cada vez menos aplicable.¹⁵

Douglas Mc Gregor, uno de los más importantes autores clásicos, establece o propone que la profesión de la administración es entonces un hecho, cuando en una de sus obras afirma:

Al progreso de toda profesión acompaña la capacidad de predecir y controlar; así ocurre también con la administración de empresas. Una de las tareas principales del administrador es organizar el esfuerzo humano para servir a los objetivos económicos de la empresa. Toda decisión de la gerencia tiene consecuencias que se traducen en el comportamiento humano. El buen administrador depende, en grado considerable por cierto, de su capacidad de predecir y controlar la conducta de los hombres a su cargo.

Comparto con algunos de mis colegas la idea de que las ciencias sociales podrían contribuir más eficazmente al progreso de la administración respecto de los aspectos humanos de la empresa. El lento avance experimentado se debe, natural-

mente, a muchos motivos. Algunos se refieren al estado de las ciencias sociales: no han pasado todavía de su adolescencia en comparación con las ciencias físicas, sus conclusiones son parciales y esporádicas, carecen de precisión, muchos problemas críticos están discutiéndose todavía. Sin embargo, estas son cuestiones relativas nada más. Con solo establecer una comparación entre la situación actual y la de hace treinta años bastará para reconocer que se han realizado grandes progresos. Las ciencias sociales constituyen hoy un rico caudal para la administración de empresas, aunque no hayan llegado aún a su plena madurez.¹⁶

Por todo lo señalado anteriormente, a manera de conclusión se puede afirmar que las empresas trabajan por, con y para las personas, a través del capital humano con el que se cuenta en el desarrollo del objeto social. En efecto, como los administradores (empresarios o directivos de las empresas) deben ejecutar acciones encaminadas al manejo del factor humano, es necesario propender por procesos de selección, enganche, promoción, crecimiento, desarrollo y despido del personal, que no afecten la salud física o mental de las personas que contribuyen, con el ejercicio de las funciones asignadas a sus cargos, para el desarrollo del objeto social de las empresas.

Pero el acto gerencial, por ser humano y afectar a las personas a tra-

¹⁵ Sombart, Werner. (1946). *El apogeo del capitalismo*. Vol. I. Ed. Fondo de Cultura Económica. Reimp. 1ª. 1984, p. 451.

¹⁶ Mc Gregor, Douglas. (1969). *El aspecto humano de las empresas*. Ed. Diana: México D.F., pp. 16 y 17.

vés del proceso de toma de decisiones, debe incluir no sólo los hombres (y mujeres) del interior de la empresa. En efecto, algunas decisiones afectan a los del entorno de las empresas, dentro de los cuales se pueden mencionar, entre otros, el Estado, los accionistas, los proveedores, los consumidores, los inversionistas, los competidores y la sociedad en general, motivo por el cual debe entenderse que la responsabilidad va a llevar implícito el concepto de garantizar el bienestar de la sociedad. Y aquí la bioética cumple un papel preponderante al exigir de la gestión empresarial decisiones que deban garantizar la vida en todas sus manifestaciones, lo cual exige sin duda alguna tomar decisiones de manera permanente y continua frente a insumos biodegradables, procesos de producción biodegradables y satisfactores de necesidades biodegradables. En este estado de la cuestión, debe entenderse que la responsabilidad gerencial cobra especial importancia frente a la protección y garantía de la vida en todas sus manifestaciones, dentro de las relaciones comerciales no solo de carácter nacional sino internacional.

Finalmente, y por si no entiende el administrador la importancia de la bioética, otros directivos de otras empresas que pueden ser sus consumidores (distribuidores inclusive nacionales y extranjeros) sí lo comprenden, y reclamarán los productos biodegradables, los cuales se deben

lograr a través de las empresas a quienes se les va a exigir los sellos respectivos (sellos verdes por ejemplo), que hacen o exigen a las empresas proveedoras tales requerimientos, lo que da pie para afirmar que las empresas del futuro, si quieren garantizar su perdurabilidad, deben administrarse con criterios de expectativas sociales, que además de cumplir con las disposiciones comerciales o mercantiles en materia legal se vean obligadas a utilizarlas como estrategias competitivas, y así se podrán mantener en el sector industrial, en el desarrollo de las actividades propias del objeto social al cual se dirigen los esfuerzos de los hombres y mujeres de las empresas.

Por último y ahora sí finalmente, se debe destacar la importancia que se debe dar a la bioética en las empresas, ya que tal ciencia es importante para el ejercicio de las actividades propias de su objeto social, para lo cual debería incluirse dentro de los programas de capacitación organizacional un plan de formación sobre la materia a todos los integrantes de las plantas de personal, y ejecutarse de manera permanente en las instituciones, empezando por los directivos. Esta formación debe extenderse también a los programas de formación profesional o de posgrados en administración que ofrecen las universidades o instituciones de educación superior, como asignatura –al menos electiva– del plan de estudios que se materializa a través del currículo.

BIBLIOGRAFÍA

- Bayardo, Rubens. Spadafora, Ana María. *Derechos culturales y derechos de propiedad intelectual. Un campo de negociación conflictivo*. www.cuadernos.bioetica.org/doctrina3.htm.
- Chanlat, Jean Francois. (2002). *Ciencias sociales y administración*. Ed. Fondo Editorial Universidad EAFIT: Medellín.
- Constitución Política de Colombia de 1991. (1991). Ed. Ediciones de Colombia: Bogotá, p. 91.
- Cortina, Adela. (1994). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Ed. Trotta S.A., p. 95.
- Dávila Ladrón de Guevara, Carlos. "Ensayos sobre la educación de la administración en Colombia". *Monografías* No. 24, Universidad de Los Andes, Facultad de Administración. Mayo de 1991.
- Drucker, Peter F. (1989). *Las nuevas realidades*. Ed. Norma.
- Gómez Padilla, Julio. (1976). *De la economía a la administración*. Ed. B. Costa Amic: México, D.F.
- Fayol, Henri. (1946). *Administración industrial y general*. Ed. Argentina de Finanzas y Administración S.A.: Buenos Aires.
- Litterer Joseph A. (1979). *Análisis de las organizaciones*. Ed. Limusa: México.
- Maldonado Castañeda, Carlos Eduardo. (2005) *¿Qué es investigar en bioética?* Ed. Centro Editorial Universidad del Rosario. Universidad Colegio Mayor de la Universidad del Rosario: Bogotá D.C.
- Maldonado Castañeda, Carlos Eduardo. (1997). "Ética, decisión racional y teoría de la acción". En: *Problemas de Ética Aplicada Fundamentos y Estudio de Casos*. Ed. Primera. Ediciones El Bosque. Universidad del Bosque: Bogotá D.C.
- Mc Gregor, Douglas. (1969). *El aspecto humano de las empresas*. Ed. Diana: México D.F.
- Nirimberk de Chiesa, Patricia. *La administración sustentable de la biodiversidad*. www.cuadernos.bioetica.org/ensciones4.htm.
- Romero Ortiz, Luis Ernesto, Compilador. (1986). *La administración de empresas en Colombia –Normatividad vigente para su ejercicio profesional–*. Ed. Fondo de Publicaciones Empresariales: Bogotá, p. 13.
- Sarmiento, Pedro José. *Bioética y medio ambiente: introducción a la problemática. Bioético ambiental y sus perspectivas*. www.cuadernos.bioetica.org/essciones13.htm.
- Sombart. Werner. (1946). *El apogeo del capitalismo*. Vol. I. Ed. Fondo de Cultura Económica. Reimp. 1ª. 1984, p. 451.
- Useche López, Carlos Arturo. (1978). *Código de Comercio Concordado y Anotado*. Ed. Editorial Colombiana Ltda. Edicolda: Bogotá, pp. 29 y 30.
- Terry, George R. (1966). *Principios de administración*. Ed. Compañía Editorial Continental S.A. Ed. Primera, pp. 30 y 31 &

El modelo ecuménico para la comprensión organizacional

Una propuesta teórica favorable a la comprensión del sistema cognoscitivo propio de la administración y de su construcción como disciplina*

Mauricio Sanabria R.**

“Una palabra ilumina mi investigación: comprender”
Marc Bloch

“Lo importante es no dejar de hacerse preguntas”
Albert Einstein

“Allí donde estaba el Ello, debe advenir el Yo”
Sigmund Freud

Recibido: marzo de 2006 - Aprobado: abril de 2006

RESUMEN

El artículo procura sostener la tesis de la conveniencia y la necesidad de que la administración deje de ser una mera profesión desarrollada de manera acrítica y absolutamente articulada a la lógica rentista del modo de desarrollo capitalista, y avance firmemente en la construcción de sí misma como disciplina. Para aportar en los fundamentos de tal avance propone un modelo teórico a partir del cual desarrolla también una serie de planteamientos en torno a cuestiones

* Este artículo plasma una serie de reflexiones que el autor ha venido desarrollando en el transcurso de los últimos años acerca de la disciplina administrativa y de la formación en administración como parte de la construcción de su línea de investigación llamada: *‘La epistemología, la formación administrativa y la gestión de organizaciones’*. De hecho, varios de los elementos que en él se desarrollan constituyen los rudimentos de su trabajo doctoral en el marco del *Doctorat de Sciences de Gestion* de las Universidades de Rouen, París XIII (en convenio con la Universidad Nacional de Colombia).

** Estudiante de *Doctorat de Sciences de Gestion*. Es docente de carrera de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y miembro del grupo de Perdurabilidad Empresarial. Correo electrónico: mauricio.sanabria91@urosario.edu.co.

disciplinarias básicas como el objeto de estudio, el método y el estatuto disciplinar de la administración.

Palabras clave: Epistemología de la administración, disciplina administrativa, modelo ecuménico, profesión administrativa.

ABSTRACT

The article tries to sustain the thesis of the convenience and the necessity that the administration stops to be a mere profession developed of acritics manner and absolutely articulate to the profitable logic of mode of development capitalist, and advance firmly in the construction of itself like discipline. To contribute in the fundaments of such an advance proposes a theoretical model starting from which also develops a series of positions around basic disciplinary questions as the study object, the method and the statute to discipline of the administration.

Key words: Epistemology of administration, administrative discipline, ecumenical model, administrative profession.

1. PRESENTACIÓN

Desde hace ya varios años, en los que he sido docente en diferentes programas de administración de nuestro país en instituciones públicas y privadas, tanto a nivel de pregrado como de postgrado, en los que he participado de muy diversas actividades dentro del campo administrativo, y en los que también he sido estudiante del discurso que se ha construido alrededor de la profesión, tanto en mi formación universitaria de base como en la de mi maestría, y ahora en la del doctorado que apenas estoy empezando a cursar, me he podido percatar de diversos elementos que la caracterizan para bien o para mal; entre ellos: la muy limitada existencia de discurso teórico integral y profundo que la fundamenta, la insuficiente reflexión y construcción epistemológica propia, y la necesidad de que la profesión del administrador se encuentre sustenta-

da, hoy más que nunca, no sólo en el mero ejercicio del oficio sino en un verdadero desarrollo de la *disciplina administrativa*, para lo cual considero que resulta verdaderamente imperioso que algunos de nosotros, miembros de la misma, hagamos aportes con miras a construir una base teórica lo suficientemente robusta como para soportar dicha construcción.

En este sentido, el presente artículo procura ser un aporte a la generación de elementos teóricos disciplinares que apoyen el paso, que se considera aquí conveniente y necesario, de la ‘profesión’ administrativa a la ‘disciplina’ administrativa; es decir, que contribuyan a la configuración de la administración ya no como una mera profesión, sino también, y esencialmente, como una disciplina, tal vez, uno de los más grandes retos para este campo en el nuevo siglo.

El texto se ha configurado en seis apartados: en el primero, que usted está leyendo ahora mismo, se hace la presentación general del artículo; en el segundo, se plantea la necesidad de pasar de la profesión administrativa a la disciplina administrativa; en el tercero, se desarrolla el modelo ecuménico para la comprensión organizacional, a todas luces una propuesta teórica; en el cuarto, a partir de la construcción anterior, se proponen también a nivel teórico tres asuntos sustanciales del proyecto en construcción de la ‘disciplina administrativa’, es decir, lo que a nuestro juicio constituye el objeto, el método y el estatuto de la administración; en el siguiente, se presentan algunas conclusiones que más que finalizar el texto de un modo u otro lo complementan; y, finalmente, en el apartado número 6, se incorpora un listado de las obras citadas a lo largo del escrito.

2. LA NECESIDAD DE CONSTRUIR A PARTIR DE LA ‘PROFESIÓN’ ADMINISTRATIVA (LO QUE DE ALGÚN MODO TENEMOS) LA ‘DISCIPLINA’ ADMINISTRATIVA (LO QUE REQUERIMOS)

Lo primero a lo que nos vemos avocados conceptualmente, dado el manifiesto interés de nuestro texto, es elucidar que la noción de *disciplina*

tiene claras diferencias –aunque también complementariedades– con la de *profesión*, con el oficio determinado que se ejerce dentro de ciertos parámetros sociales, económicos, culturales, éticos y/o morales,¹ y cuyo espíritu esencialmente práctico ha calado profundamente en nuestras universidades, a través de su frecuente y cercana vinculación con el modelo universitario de corte napoleónico. Vale la pena recordar que, tal y como afirman Benedito, Ferrer y Ferreres: “Han sido dos los modelos de universidad potenciados por el Estado, pero con finalidades y funciones distintas. La universidad humboltinana era el proyecto del saber por el saber. Un saber reconstituyente del Estado, porque se quería recomponer un Estado basado en el saber. En cambio, la escuela profesionalista, especializada, correspondía al modelo napoleónico, modelo al que han ido tendiendo la mayoría de las universidades” (Citados por Hernández y López, 2002, 25).

¹ Hay que recordar que de acuerdo con Alberto Mayor (1998), en Colombia se ha constatado un proceso de profesionalización de la administración de empresas (aunque aún ciertamente incompleto), que definido sociológicamente ha consistido en su paso por al menos cinco etapas: a) El ejercicio de tiempo completo de la ocupación; b) la creación de escuelas, universitarias o no, donde se entrena a sus individuos; c) la creación de asociaciones profesionales; d) el control, sobre todo con respaldo del Estado, de la titulación; y, e) la formulación de un código de ética profesional.

Una disciplina, tal y como lo señalan Hernández y López (2002), se diferencia de una profesión básicamente porque en la primera la actividad investigativa tiene un lugar prioritario, mientras que en la segunda existe esencialmente una vocación manifiesta hacia el servicio social, y podríamos agregar que, dada la realidad de nuestra sociedad actual, esencialmente al servicio económico. Si consideramos adecuadamente esta diferencia conceptual, resulta claro que muy pocos pasos se han dado, particularmente en nuestro contexto, para que *la profesión* administrativa avance verdaderamente hacia el estatus *disciplinar*.

Las disciplinas también van más allá que las profesiones puesto que, en tanto cumplen una función organizacional en el seno del conocimiento científico (Morin, 2001a), suelen procurar tener muy claro su objeto, método y estatuto epistemológico, y desarrollar muy diversas y constantes actividades de investigación, para dar respuestas acerca de las preguntas que se han (o les han) formulado y para alimentarse a sí mismas (autoproducirse) y al conocimiento humano en general. Es más, cuentan comúnmente con cierta proporción de miembros que dedican ingentes esfuerzos a investigar y a dar respuestas que de hecho sirven al desarrollo profesional, pero que por lo general no se desarrollan necesariamente y de manera exclusiva para tal fin.

Finalmente, la disciplina, tal como afirma Hernández (s.f.), invita en su cimentación y desarrollo al pensamiento crítico y procura contribuir a la construcción del conocimiento, mientras que la profesión lo hace tan sólo hacia la apropiación y posterior aplicación eficiente de técnicas y herramientas. Es justamente por ello que no es nada extraño (de hecho es algo más bien generalizado) que un estudiante de la *profesión* administrativa, más aún, como el que estamos formando en el actual sistema de educación superior, solicite muy frecuentemente en el transcurso de su formación que le sean enseñadas esencialmente herramientas, fórmulas y técnicas que le permitan solucionar problemas; que se le dé la “llave mágica” que abra todas las puertas; que se le digan las pistas básicas, los consejos y los parámetros clave; en fin, que se le proporcione la ‘receta administrativa universal’ que pueda, una vez aprendida o incluso ‘simplemente anotada’, aplicar efectivamente para la solución de cualquier dificultad laboral pasada, presente y futura, y que le permita al alumno o al recién egresado alcanzar el éxito profesional en cualquier organización y contexto.

Por supuesto, para el caso que nos ocupa, para la administración, cabe preguntarse alrededor de estos elementos ¿Es acaso obligatorio dar este paso? ¿Es imperioso que la administración avance hacia su consolidación como disciplina y no se

conforme con su estado actual en tanto profesión? La respuesta a este cuestionamiento será desarrollada ampliamente más adelante, pero por ahora baste con afirmar que si no lo hace, en mi concepto, está condenada muy pronto a su reingeniería –léase reinención completa con relación a lo que hoy conocemos de ella (por ejemplo, a que tan sólo sea enseñada en postgrados tipo MBA, *Master of Business Administration*)– o a su desaparición a merced de disciplinas que a todas luces están generando mayores respuestas a las problemáticas que, en teoría, son propias a la administración, pero en las que ella, en tanto su actividad investigativa (particularmente en nuestro contexto) ha sido ciertamente baja y de frecuente poca rigurosidad, muy poco ha podido aportar. Un hecho del que definitivamente no son responsables las otras disciplinas por su actividad, sino la nuestra por su pasividad.

Ahora bien, otro matiz de lo hasta ahora mencionado, tiene que ver justamente con el hecho de que la administración, puesto que se ha conformado hasta ahora esencialmente con reproducirse en tanto profesión, no se ha preocupado lo suficiente por definir con claridad su objeto de estudio, tal y como parecería hoy necesario hacerlo, y mucho menos por dilucidar su método y su estatuto en el contexto del conocimiento. Seguramente, por una grave carencia de lo que podríamos

llamar “visión estratégica” –si en términos administrativos hemos de hablar–, en el sentido de considerar la urgente necesidad de construirse como una verdadera disciplina en el contexto del saber o de seguir tan sólo presintiendo y resignándose a su reducción y muy probable reingeniería y/o decaimiento.

¿Decaimiento?! Podría preguntarse el lector “¿Cuál decaimiento si cada vez más son los individuos que estudian administración en nuestro país y en otros contextos, y es más que notable la proliferación de escuelas de negocios aquí y en todo el mundo?!”. Pues bien, hablo de esta ‘ruptura’, aunque aparentemente vaya en contravía de la mayoría de la evidencia empírica actual, puesto que, como he podido constatar, son ‘portadores de futuro’ hechos como el que muchos de los titulados en administración ‘de empresas’ nunca lleguen a administrar alguna de ellas, más en nuestro contexto, o el que terminen ocupándose en cargos diversos que frecuentemente poco o nada tienen que ver con la formación administrativa (por ejemplo en el sentido fayolista y clásico del término), o que ni siquiera requieran de la misma para su desempeño; claro está, ¡todo esto si es que logran conseguir trabajo!

No se trata aquí entonces del número de titulados en administración, se trata de darnos cuenta de que no se está cumpliendo con el objetivo fun-

damental de su formación, de que hay un claro desajuste entre el número de administradores (comúnmente formados de manera generalista) requeridos por el sistema productivo—y las calidades que éste les exige— con la formación que provee la mayoría de instituciones universitarias. No se trata entonces tan sólo de cuántos títulos podemos entregar sino de recordar que la sociedad ha confiado a la universidad, desde la propia tradición del medioevo, pero particularmente desde el contexto de la modernidad, la importante misión de fomentar y luego certificar la competencia de un individuo para desempeñarse adecuada e integralmente en un determinado rol que ella requiere. Lamentablemente, hoy sí certificamos, pero no en muchos casos cumplimos con aquello que promete la certificación.

En últimas, si lo analizamos desde el contexto del campo administrativo, es posible percatarse de que no coincide (que hay un importante *Gap*) la población de titulados en administración de empresas con la de aquellos que, sin ostentar este título, son en efecto administradores de empresas, y aunque ello es cada vez más evidente, es un asunto que suele olvidarse o ignorarse, infortunadamente muchas veces de manera consciente. Para señalar el hecho en otros términos, podríamos recordar a Zuleta, que en el contexto de la filosofía nos recordaba que “Grecia tenía bastantes más filósofos y me-

jores que nosotros, pero en Grecia nadie sacó nunca ni siquiera un 3 en filosofía; ellos lo que hacían era pensar, no presentar exámenes, eso es otro problema” (2001, 45).

De manera que una importante dificultad para el desarrollo de un aporte mucho más activo en la comprensión del fenómeno organizacional por parte de la administración estriba efectivamente en el hecho de no haber desarrollado decididamente las discusiones, las posturas y los consensos necesarios acerca de cuestiones epistemológicas fundamentales y de otros elementos constitutivos de aquello a lo que podríamos llegar a designar como la *disciplina administrativa*, a que no hemos construido aún tal cosa, a que no hemos desarrollado una serie de actividades que a todas luces son necesarias para la supervivencia del campo en el largo plazo y para su mejor inserción en el mundo del trabajo y del saber, así como para que nuestros egresados sean reconocidos de manera mucho más positiva y efectiva en el contexto socioeconómico y, de manera específica, si se quiere, en el productivo.

3. LOS FUNDAMENTOS Y DIMENSIONES DEL MODELO ECUMÉNICO

A partir de la serie de reflexiones desarrolladas en el transcurso de los últimos años, y de las que acabamos de abordar, me he preocupado enton-

ces por dar respuesta a unos interrogantes que con seguridad surgieron de las mismas, pero que a su vez subyacen a ellas y simultáneamente las han provocado. Cuestionamientos que me condujeron a la construcción de un modelo explicativo que me permitiera aproximarme a la comprensión de estos asuntos desde una perspectiva teórica no superficial y que de un modo u otro me facilitaran su explicación a otros actores del campo con miras a que, en conjunto, pudiésemos avanzar en alguna medida en la construcción de la ‘disciplina administrativa’. El resultado es lo que he llamado el *modelo ecuménico para la comprensión organizacional*, que aquí se presenta tanto en sí mismo como en términos de las consecuencias directas que él generó, materializadas esencialmente, en el desarrollo de unos enunciados acerca de cuáles son: el objeto, el método y el estatuto epistemológico de la administración; por supuesto, tres elementos básicos de la reflexión teórica con miras a la construcción de cualquier disciplina.

3.1. El inicio: el cuestionamiento por la forma en la que se construyen realidades individuales

Para el desarrollo del modelo se partió de la búsqueda de comprensión personal acerca de cómo podemos

hablar de construcciones de realidades individuales. Pues bien, es posible afirmar que el individuo construye su realidad a partir de la aproximación a un objeto de estudio o de conocimiento que le interesa de un modo u otro y por la razón que sea. De él construye modelos en el desarrollo del bucle Comprensión-Percepción-Intervención (C-P-I, que se explicará más adelante), a partir de su propia interacción, interrelación e inter-afectación con este objeto. En el caso que nos ocupa, hablamos claramente del encuentro de un determinado individuo con la organización y de ella con éste.

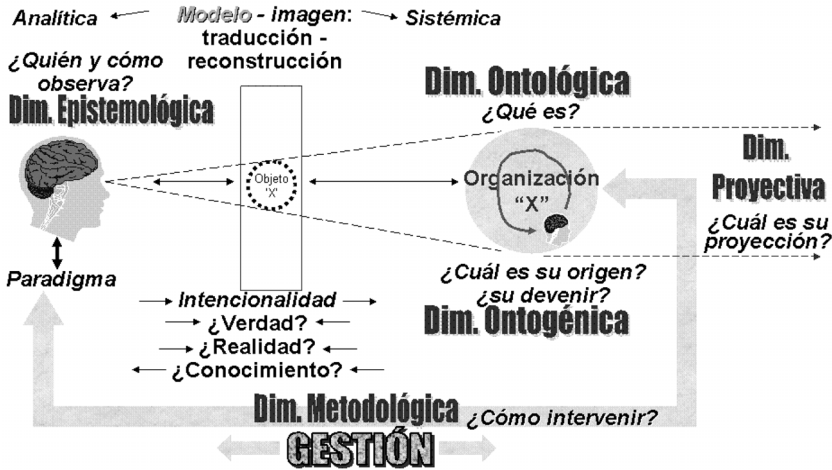
En efecto, en el problema particular del conocimiento implicado directamente con el campo de la administración, diremos que todo consiste en aproximarnos cognitivamente a una situación en la que un sujeto (v. gr: administrador) procura conocer (en el sentido amplio del término) a la organización social, pues –y esto es algo que se desarrolla también más adelante– ella es entendida aquí justamente como su objeto de estudio.

Para adentrarnos en la explicación de dicha situación, es útil hacer justamente una aproximación ecuménica que nos guíe en nuestro proceso de comprensión del sistema que nos ocupa, pero que también pueda orientar en general al modelizador de organizaciones en su acercamiento hacia su objeto de estudio, y que, a partir de una mayor ilustración del fenómeno,

pueda acompañar y apoyar a la administración en su tránsito desde su actual estatuto profesional hacia el disciplinar con todo lo que él implica. ¿En

qué consiste tal aproximación? ¿Cuáles son sus dimensiones? Pues bien, de manera gráfica, el siguiente es el modelo general propuesto:

FIGURA 1. Modelo ecuménico para la comprensión organizacional



Fuente: el autor.

Para empezar a desglosar explicativamente el modelo, hay cinco puntos que es imperioso resaltar acerca del mismo: el primero consiste en recordar que, en efecto, estamos planteando un modelo general en el que la organización (más adelante se verá específicamente a qué nos estamos refiriendo) es el objeto de estudio. En segundo lugar, que en él se presenta una perspectiva simplificada en la que hay tan sólo un observador del fenómeno, es decir, se muestra un escenario que persigue con fines explicativos, primero, el entendimiento de la singularidad para

luego señalar el camino a la pluralidad más propia del escenario social cognoscitivo, en el que los observadores son diversos. En tercer lugar, conviene indicar que, dado el objeto de este texto y sólo por ello, plantearemos una situación en la que el observador es un miembro representativo de la disciplina administrativa, un administrador interesado cognitivamente en una organización, aunque en la realidad puede ser cualquier otro participante (léase, actor) organizacional (un trabajador no administrativo, un cliente o cualquier otro interesado).

En cuarto lugar, y esto es en realidad muy importante, hay que decir que el modelo procura inscribirse en la perspectiva de los *sistemas observantes* y no sólo de los *sistemas observados*, una en la que tal y como señala Foerster (1991, 89-93) al formular la cibernética de segundo orden, somos nosotros, ‘ustedes y yo’, los que procuramos ‘observar nuestra observación’, y tratamos de ‘dar cuenta de nuestro propio dar cuenta’, una suerte de aproximación a aquello a lo que podríamos llamar una *teoría del observador*. Y, finalmente, es necesario indicar también que para la construcción del modelo general que aquí se presenta se ha considerado como más explicativo de la realidad el uso del concepto de ‘dimensión’, puesto que él ilustra de manera general un aspecto o faceta de un fenómeno y, gracias a ello, contribuye a definirlo. No se habla aquí entonces de partes (elementos aislados y/o aislables de una totalidad), componentes o incluso de subsistemas, aunque el lector pueda en determinados momentos, en uso de su libertad de comprensión y autoexplicación, entenderlos de esta manera.

Como ya se ha insinuado, desde sus orígenes, la administración se ha visto más inclinada por la necesidad de ‘hacer’ que la de ‘saber’, descuidando planos que resultan ser sustanciales para la comprensión del fenómeno organizacional. Se ha privilegiado la transmisión de herra-

mientas y técnicas universales con el objeto de solucionar problemas de cualquier tipo, en cualquier contexto espacial y/o temporal y brindar de este modo resultados efectivos en aquellos cargos en los que un administrador se puede desempeñar.

De hecho, profesionalmente en el campo administrativo, lo que constituye una gran limitante adicional para el avance disciplinar, ser tachado como “teórico” resulta para la gran mayoría de su miembros cuando menos algo verdaderamente incómodo, es un apelativo del que frecuentemente se busca escapar, y en cambio pululan aquellos individuos que se vanaglorian de ser ante todo ‘prácticos’, aunque ‘práctico’ implique muchas veces, en lo fundamental, tan sólo haber cumplido un horario, hacer comunicados, organizar archivos, asistir a reuniones a escuchar a los otros, firmar cartas, cumplidos y otra serie de documentos que han sido revisados técnicamente por quienes en realidad saben de ello (sus subalternos), “apagar pequeños incendios” de todo tipo y asistir a reuniones en representación de la organización. Lo que directamente me lleva a recordar un pequeño relato de Stafford Beer: “hace treinta años presencié un ataque verbal contra el venerable filósofo Bertrand Russell por parte de un rudo reportero de la prensa sensacionalista. “Lord Rusell”, vociferó el reportero, “¿qué tiene que ver esta cháchara intelectual con el hombre práctico?”

Rusell le respondió cortésmente: “Yo defino al hombre práctico como el hombre que no tiene idea de qué hacer en la práctica” (1988)”. No tengo más comentarios.

Es claro entonces que a lo que se ha dedicado la administración, fundamentalmente, es a lo que llamaremos en este texto ‘intervención’, que aunque ocupa un lugar muy importante dentro del conocimiento integral de la organización, se inscribe tan sólo en una de las cinco dimensiones del modelo aquí planteado, la denominada *dimensión metodológica*; y sin embargo, como pronto podremos ver, ni siquiera esta dimensión ha sido observada integralmente. La administración se ha ocupado en lo fundamental y de manera incompleta, de la intervención, de una muy reducida parte de la totalidad del sistema cognoscitivo que le compete.

En efecto, las demás dimensiones, a excepción también de manera parcial de la *ontológica* (desarrollada esencialmente desde una perspectiva analítica, positiva y descriptiva) se han visto soslayadas, y aquella abordada por excelencia (la *metodológica*) lo ha sido de manera incompleta. Por todo esto es necesario entonces comenzar a definir los componentes del modelo de manera integral y con ello, contribuir a la elucidación de un camino posible que pueda conducir a la administración a constituirse como una verdadera disciplina en el contexto del saber,

pero más aún, que nos invite con su formulación a empezar a recorrerlo adecuadamente y ojalá a descubrir también en el trayecto toda una gama de rutas alternativas. Veamos pues a fondo las dimensiones del modelo planteado.

3.2. La dimensión epistemológica²

En todo proceso de aproximación cognitiva a una organización es necesario reconocer que, como situación particular de un esquema general y más amplio, estamos ante la aproximación de un sujeto a un objeto de conocimiento, lo que sucede es que en este caso hacemos referencia específica, por ejemplo, a un administrador y a una organización respectivamente.

Toda organización es entonces una organización percibida: los límites de la observación son definidos esencialmente por el propio observador, quien por ello, y entre otras cosas, no puede ser en ningún caso separado de la observación misma. En este sentido encuentran absoluta cabida tanto la pregunta que

² Aunque aquí se presentan las cinco dimensiones en un orden particular, por las limitantes propias de la construcción de un escrito, la verdad es que cualquiera de ellas puede ser la primera o la última, puesto que todas hacen parte integral del modelo. Unas y otras son entonces absolutamente complementarias.

se hace Foerster (1991, 91-92) acerca de “¿cómo sería posible hacer, en principio, una descripción, si el observador no tuviera propiedades que permiten que una descripción sea hecha?”, como la respuesta a la que llega: “De allí que yo digo, con toda modestia, que proclamar objetividad ¡no tiene sentido!”, y la invitación que termina haciéndonos a cuestionarnos: “¿cuáles son las propiedades de un observador?”.

La dimensión epistemológica recuerda entonces la necesaria inclusión del observador en la observación que está realizando, relativiza la existencia de una realidad universal y la pone entre paréntesis (Maturana, 1996), y señala la posibilidad, siempre en escena, de que cada sujeto pueda construir su propia realidad, y asumir o aceptar la de otros en determinados contextos y situaciones, y bajo el despliegue de ciertos mecanismos.

Esta dimensión reincorpora al sistema a un sujeto que interactúa con la realidad construyéndola, con base en un paradigma y unas estructuras cognitivas y vivenciales determinadas y muy propias. Podríamos decir entonces desde este planteamiento que no observa lo mismo ni del mismo modo un positivista que un constructivista, no comprendería el universo de la misma forma un seguidor de Ptolomeo que uno de Copérnico, no observa de la misma forma una flor un matemático que un poeta, ni ven lo mismo en una

cucaracha un entomólogo que un contador entomofóbico, ni en la administración un administrador que un economista o un sociólogo.

Alerta entonces acerca de la necesidad de incorporar al sujeto en el sistema general de comprensión organizacional, puesto que él, sus miedos, sus intereses, sus gustos, sus envidias, sus aspiraciones, pero también su razón y el paradigma desde el cual se aproxima con ella a la realidad, así como sus estructuras vitales y cognoscitivas, son todas en conjunto determinantes siempre de la observación. Como resultado natural de todo esto, un administrador “x” no modeliza de la misma forma una organización determinada que un administrador “y”, puesto que cada uno de ellos construye su propia representación a partir de su exclusiva e íntima relación y experiencia con su objeto de estudio (una vez más las partes no son tan relevantes como las relaciones entre las partes,³ pero partes y todo conservan conjuntamente y en todos los

³ Un ejemplo simple pero ilustrativo consiste en señalar el hecho frecuente de que individuo “x” piense acerca de otro, que llamaremos “y”, que es engreído y que no lo soporta, mientras un individuo “z” puede considerar acerca de “y” que es sencillo y una gran persona; el *quid* del asunto no está tanto en una parte o en otra (un individuo u otro), ni incluso en las relaciones x-y y z-y observadas de manera aislada, sino en el sistema integral, en la construcción de cada una de las dos configuraciones y de ambas puestas en común.

casos un lugar primordial), lo cual es aún más complejo si recordamos que nadie se baña dos veces en el mismo río ni tampoco ningún río baña dos veces a nadie.

Así pues, en el caso del objeto de estudio de la administración, hablamos efectivamente de una organización social, que es también inherentemente dinámica y cambiante, tanto deliberada y establecida como incierta y emergente, tanto organización como desorganización, un sistema que es en cada caso particular, que tiene su propia identidad, su propia cultura, naturaleza, especificidades y cadencias, una organización que aunque conserva rasgos de identificación con otras, es ciertamente única y particular; pero al mismo tiempo, hablamos de un sujeto que conserva características similares, así como de una interacción constituida por ambos y un 'acople' cognitivo desarrollado gracias a ella, siempre a la manera de un juego dinámico de inter-afectación, de interpretación y reinterpretación recursiva desarrollado en ciclos.

La administración, como consecuencia, en su avance disciplinar, debe reivindicar esta dimensión en el conocimiento de su objeto de estudio y, a partir de ello, debe poner en cuestión, por ejemplo, la mera transmisión de representaciones hechas por observadores en otros contextos espaciotemporales, y dar lugar a escenarios de investigación y de interacción con la problemática organizacional en los

que el pensamiento reflexivo, la crítica, la imaginación, la discusión y la libertad de construcción autónoma sean también desarrolladas, la comprensión ampliamente entendida y no sólo el aprendizaje y el saber.

En la dimensión epistemológica se encuentra también buena parte de la relación cognitiva desarrollada entre el sujeto y el objeto, no sólo la comprensión de ¿quién, a partir de qué y cómo observa? sino de aquello que está inmerso en su observación: su intencionalidad, su voluntad, y las propias nociones de verdad, realidad y conocimiento. Pero fundamentalmente, y como factor central de todo esto, la noción de modelo y el paso del análisis a la concepción; de la explicación y la descripción a la interpretación y la representación; de la observación y el descubrimiento a la construcción; y del plano de los meros significantes al de los significados.

Para todo esto es entonces ineludible esclarecer la noción de modelo. Llamaremos *modelo* a la representación de un determinado objeto de conocimiento construida por un individuo (o un grupo de ellos, lo cual veremos más adelante), en su íntima, directa y personal interrelación con éste, desde la propia identidad e historia tanto del sujeto como del objeto y de la relación entre uno y otro puesta en contexto. Y, *modelización*, al proceso por el cual es desarrollado un modelo en las condiciones descritas.

De acuerdo con el profesor Le Moigne, es posible distinguir dos tipos de modelización: analítica y sistémica.

TABLA 1. Dos tipos de modelización: analítica y sistémica

Tipo de modelización	Modelización analítica	Modelización sistémica
Paradigma:	Positivista-Realista	Constructivista-Constructivismo proyectivo
Noción de realidad:	La realidad está por fuera de los individuos (Significantes)	La realidad no existe por fuera de los individuos (Significante-Significado construido)
Centro de atención:	Sistemas complicados	Sistemas complejos
Características de los fenómenos estudiados:	Objeto (estado)	Proyecto (proceso, acción)
	Elemento (sustantivo)	Entidad o unidad activa (verbo)
	Control	Inteligencia (Conocimiento)
Aproximación:	Ensamblaje	Sistema
	Estructura	Organización
Noción de sistema:	S = (Cosas, relaciones), (un conjunto)	Sistema general (Ser, hacer, llegar a ser)
Noción de organización:	Estructura de estados pasivos	Conjunción conflictiva de tres acciones recursivas, a saber: producir y autoproducirse, relacionar y autorelacionarse, mantener y automantenerse
Modo de estudio:	Análisis	Diseño (concepción)
	Disyunción (fragmentar) y reducción. Aplicación de principios cartesianos	Conjunción (articular)
	Simplificación	Complejización
	Optimización	Adecuación
	Explicación causal (estudio de causa-efecto; leyes naturales determinativas)	Comprensión teleológica (estudio de medios-fines; finalización del fenómeno)
Noción de modelo:	Simplificación disyuntiva de la realidad	Concepción o percepción del fenómeno: la conjunción de una representación (modelo), el modelizador y lo modelizado
Preguntas fundamentales de estudio:	¿Cuáles son los determinantes?	¿Cuál es el fin? ¿Qué hace?
	¿De qué está hecho?	
Validación:	Eficacia (¿Cómo hacerlo?)	Efectividad (¿Qué hacer?)
	Evidencia (Verdad objetiva)	Pertinencia (Viabilidad proyectiva/cognitiva)
Perspectiva:	Aplicación	Proyección

Fuente: Elaborado a partir de Le Moigne (1990, 9) y Ericsson (1997) (traducción hecha por el autor del francés y del inglés respectivamente).

Como puede observarse cada tipo de modelización tiene sus rasgos distintivos y se sustenta en un paradigma determinado: positivista y construc-

tivista. La caracterización de cada uno de ellos puede también ser desarrollada tal y como se presenta en la siguiente tabla:

TABLA 2. Dos paradigmas: Positivista y Constructivista

Paradigma	Positivista y Realista	Constructivista-Constructivismo proyectivo
1ª Hipótesis gnóstica:	Ontológica	Fenomenológica
<i>Característica 1:</i>	Total reversibilidad	Irreversibilidad temporal
<i>Característica 2:</i>	Terceros excluidos	Terceros incluidos
<i>Característica 3:</i>	Individualista	Dialéctica
2ª hipótesis gnóstica:	Determinismo	Teleología
Búsqueda por:	Verdad objetiva	Factibilidad proyectiva
Validez individual:	Imposición de algún criterio 'externo'	Creencia del sujeto (coherencia del sujeto)
Validez colectiva o social debida a:	Contrato con la metafísica o la religión	Contrato social (coherencia intersubjetiva)
Estatus del dominio científico:	No autónomo	Autónomo
Modo predilecto de racionalidad:	Razonamiento sustantivo	Razonamiento procedural
<i>Característica 1:</i>	Razonamiento silogístico	Razonamiento retórico, Dialéctico-híbrido
<i>Característica 2:</i>	Deducción	Inducción, abducción, transducción, retroducción
<i>Característica 3:</i>	Razonamiento Algorítmico	Razonamiento heurístico
<i>Característica 4:</i>	Lógica formal (lógica "o")	Lógica natural contemporánea (lógica "y")
Sistema de lógica:	Lógica analítica	Lógica sistémica
<i>1º axioma de:</i>	Identidad	Operacionabilidad teleológica
<i>2º axioma de:</i>	No-contradicción	Irreversibilidad teleológica
<i>3º axioma de:</i>	Terceros excluidos	Inseparabilidad
La discusión del método:	Método analítico cartesiano	Método sistémico
<i>1º precepto de:</i>	Evidencia	Pertinencia
<i>2º precepto de:</i>	Reducción	Interacción
<i>3º precepto de:</i>	Causalidad	Teleología
<i>4º precepto de:</i>	Exhaustividad	Agregación

Fuente: Ericsson (1997) (traducción hecha por el autor del inglés).

Así pues, pueden caracterizarse al menos dos perspectivas de aproximación a la realidad y, en consecuencia, dos tipos de modelización. Ahora bien, en tanto la organización es un

sistema complejo y el constructivismo un paradigma que considero más explicativo del fenómeno del conocimiento, debo decir que la modelización sistémica resulta ser más

comprensiva de dicho fenómeno y representa entonces una muy destacada alternativa a la visión implementada por campos como el administrativo en su aproximación tradicional a su objeto de interés, con los limitados resultados a los que ella ha conducido y a los que ya se ha hecho mención es este escrito.

Ahora bien, conviene señalar que tal y como ya ha sido insinuado y lejos de lo que pudiera ser pensado por un observador desprevenido a partir del modelo propuesto, el objeto de conocimiento del que hablamos no necesariamente tiene que encontrarse en el mundo físico, sino que también puede hallarse en la noosfera —definida tal y como nos la precisa Morin: como la esfera de las cosas del espíritu—, es decir, que puede ser el producto de la imaginación y del uso de la creatividad con la que la naturaleza ha dotado también al ser humano.

En efecto, un objeto de conocimiento puede ser inmaterial, puede encontrarse en el mundo de las ideas y ser allí configurado, perfeccionado en él, adquirir en el mismo un estatuto particular, tal y como señalaba Marx “los productos del cerebro humano tienen el aspecto de seres independientes, dotados con cuerpos particulares, en comunicación con los humanos y entre ellos” (Citado por Morin, 2000, 24), productos que luego, si ello se cree conveniente o necesario, pueden ser llevados al mundo material, al plano

de lo físico y tangible. Con todo, tales objetos inmateriales habrán de encontrar sustento en todo momento en el mundo de lo material y en la constante relación que éste conserva —desde el pasado y en el presente— con el de las cosas del espíritu, en suma, en el ‘tiempo vivido’ y, por tanto, en la historia del propio sujeto en su paso por el mundo, la sociedad y la naturaleza, así como en la proyección que éste pueda desarrollar hacia —y por— su entorno y su futuro.

En efecto, si el objeto en su configuración integral jamás ha sido “visto” (léase representado) por individuo alguno, más que por quien o quienes lo han venido conformando en la noosfera, una vez materializado será el resultado entonces de un proceso de invención y constituirá efectivamente un invento; pero si en su configuración completa el objeto tan sólo avanza en el mundo material, por adhesión e implicación de algunos elementos traídos de la propia noosfera, que lo mejoran de un modo u otro, estaremos ante un proceso de innovación y su resultado será definido, justamente, como tal. Lo material y lo inmaterial hacen conjuntamente parte integral del mundo de la vida y, por tanto, configuran ambos espacios, escenarios y/o dimensiones en las que es posible la aproximación a un objeto de conocimiento, lugares que interactúan para el desarrollo de cualquier ejercicio de modelización. Baste recordar a Morin para dar cie-

rre a esta idea cuando muy bien nos señala: “nos es difícil distinguir el momento de separación y de oposición entre aquello que ha salido de la misma fuente: la *idealidad*, modo de existencia necesario a la Idea para traducir lo real, y el *Idealismo*, toma de posesión de lo real por la idea; la racionalidad, dispositivo de diálogo entre la idea y lo real; y la racionalización que impide este mismo diálogo” (2000, 25).

Así pues, desde la aproximación realizada, resulta claro que el problema del conocimiento no conduce al mero descubrimiento de objetos y de las leyes naturales que los rigen por parte del observador, a la búsqueda, observación y descripción de significantes, sino en, a partir de ellos, la construcción de significados por parte del sujeto, de manera que sujeto y objeto hacen parte integral del sistema general cognoscitivo y el conocimiento, es resultado natural de la mutua afectación, de la interrelación entre uno y otro, el sujeto construye la realidad y en el proceso se construye a él mismo, lo cual constituye, de hecho, uno de los principales rasgos de la complejidad organizacional.

3.3. Dimensión ontológica

El sistema general no puede dejar de lado aquello que la organización *es*, el develamiento de su *ser* es efectivamente a lo que nos invita la dimen-

sión ontológica. Ella resulta sustancial en tanto buena parte del modelo que configura el observador se sustenta en lo que *él* logra representarse acerca del objeto, de la realidad que construye con respecto al mismo. De manera que, como ya lo ha señalado la dimensión epistemológica, la construcción de este *ser* no es independiente del observador, no es algo que esté completamente por fuera de él (de modo que algunos entienden a la organización como una máquina y otros como un organismo). En todos los casos, dicha construcción está determinada por los componentes mismos de la organización y la interrelación que los caracteriza conjuntamente como un sistema dinámico, abierto y complejo.

Aquí el tiempo empieza a mostrarse como un factor determinante para hacer evidentes algunos fenómenos y tendencias (que no leyes): si la representación se sustenta apenas en un primer contacto inicial sujeto-objeto, el modelo generado será incipiente y por lo general altamente variable en el corto y en el mediano plazo (por efecto de acople y ajuste estructural sujeto-objeto-contexto-historia), pero si por el contrario, constituye ya una representación a la que podríamos calificar como ‘madura’, derivada de una interacción e interrelación construida a través de la historia conjunta entre sujeto y objeto, el acople derivado de la ‘convivencia’ le otorgará sistemáticamente al modelo visos de estabilidad,

invariancia y permanencia, hará que el mismo aparezca como más ajustado y satisfactorio (no perfecto) para el propio sujeto.

El ser (en griego *einai* o en latín *esse*), desde su propio concepto, está inherentemente puesto en función del tiempo. En el ser actual subyace siempre un ser en potencia, una entidad en posibilidad de realizarse o no con el transcurrir de la historia y de los hechos (ver dimensión proyectiva). Pero también el ser actual es la realización, parcial o completa, de un ser potencial que vivía en el pasado y que ha devenido, en efecto, en ser (ver dimensión ontogénica).

La dimensión ontológica en el sistema cognoscitivo que nos ocupa procura develar los componentes de la organización aunque, particularmente, la interrelación que entre ellos produce una totalidad histórica, ecológica, cultural y dinámica, resultado de un proceso de construcción particular, un proceso tanto tácito como explícito; informal e informal; tanto estructurado y deliberado como desestructurado y emergente; tanto individual como colectivo; racional e irracional; que en todos los casos es el resultado de condiciones endógenas y exógenas, del juego de múltiples variables dependientes e independientes manifiestas, encontradas y desplegadas siempre de manera compleja.

Esta dimensión procura responder a la pregunta: ¿qué *es*—integralmente—

la organización objeto de estudio? Por lo que se desarrolla a partir de conceptos básicos definitorios de su ser como los de *naturaleza, identidad, dinámica organizacional, interrelación activa de componentes y acople dinámico estructural o flexibilidad adaptativa* (sus cinco conceptos determinantes); pero también de los *intereses, objetivos y estrategias* de los participantes y miembros de la organización, de los *elementos en juego*, las *representaciones* individuales y grupales, y la *cultura*; todas, construcciones sociales que entran a jugar a la manera de un campo dinámico de interacciones, retroacciones y apuestas en la construcción de aquello que la organización en realidad *es*.

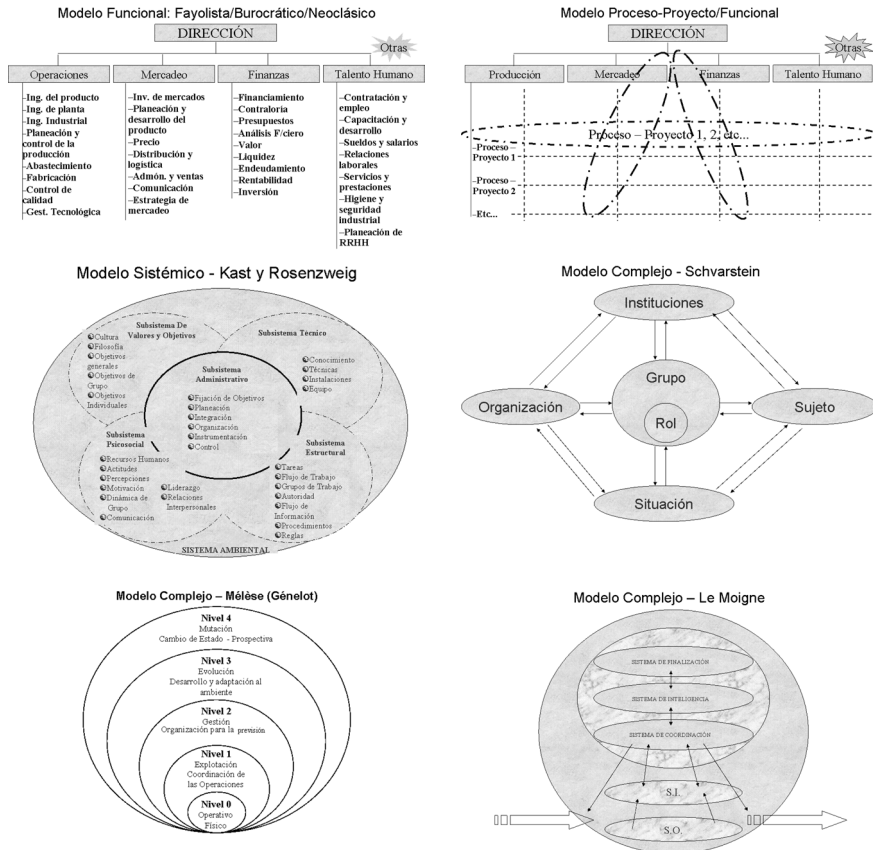
Ahora bien, la representación de aquello que la organización es, dada la complejidad que la caracteriza y las limitantes cognitivas propias del ser humano, siempre es parcial e incompleta y emerge de la interrelación entre sujeto y objeto, por lo que se ve impregnada tanto de su razón como de su pulsión, de la intensión del sujeto hacia la organización y viceversa. Lo que la organización es para un administrador se encuentra, ni más ni menos, en su modelo de la misma.

Es de la aproximación a esta dimensión por parte de diversos individuos representativos del campo disciplinar que resultan, por ejemplo, los diferentes modelos de análisis desarro-

llados por autores como Fayol, Koontz y O'Donell, Kast y Rosenzweig, Katz y Kahn, Etkin y Schvarstein, Mélèse (Génelot) y otros, los

cuales han sido construidos por ellos en su búsqueda por entender lo que en realidad es una organización, su *onto*, su ser.

FIGURA 2. Diferentes observadores, diferentes modelos organizacionales



Fuente: el autor.

En efecto, tal y como señala el título de la anterior figura, aunque es de manera general el mismo objeto de estudio, cada observador construye una realidad en función de su in-

tima interrelación, interacción e interafectación con el mismo, la organización es entonces claramente y en todos los casos una construcción del observador. No modelizó lo mismo

el señor Fayol que los señores Kast y Rosenzweig, un hecho por demás, completamente esperable, puesto que eran claramente individuos, contextos, historias, paradigmas, interrelaciones y estructuras cognitivas diferentes las que se hacían presentes en cada caso, eran sistemas cognoscitivos distintos y particulares (relaciones sujeto-objeto y todo lo que ellas implican) cuyos resultados, aunque en algunos casos puedan guardar cierto parecido o incorporar algún tipo de aceptación o adhesión, son siempre, en mayor o menor medida, específicos e identitarios.

En esta dimensión es completamente necesario reforzar lo señalado en la anterior, en el sentido de que el objeto de interés puede *ser* tanto en el mundo de lo físico como en la nosfera, puede corresponder tanto a algo vinculado con lo que hace un biólogo alrededor de una determinada especie o individuo perteneciente a la misma, como con lo que desarrolla un matemático acerca de un algoritmo, o un geómetra con relación a una determinada figura, por ejemplo, dentro su perspectiva posiblemente euclidiana, o tal vez, por qué no, en el marco de la fractal.

3.4. Dimensión ontogénica

La organización no sólo *es* lo que *es* sino también lo que *ha sido* desde su génesis (*on*, lo que ha venido *sien-*

do), desde su propio origen y las condiciones que rodearon su nacimiento. Por supuesto que es más sencillo para el sujeto, en términos cognitivos, que la organización '*sea*' *organización* y no que la organización '*devenga*' *organización*. Lo cierto es que, quíerese o no, su propia identidad la configura como inherentemente histórica, por lo que abandonar en el ejercicio de modelización esta perspectiva resulta ser, en cualquier caso, un acto claramente mutilante frente al cual, en consecuencia, conviene no ceder.

Todas las organizaciones tienen un origen y un devenir (un camino entre la génesis del ser y el ser mismo), una configuración a lo largo de un proceso histórico que resulta determinante y explicativo de su ser actual. Su incorporación al sistema cognitivo, como deberá entenderse, no es de poca monta: la búsqueda del eslabón perdido, de un ícono del momento en el cual el ser humano caminó en sus dos extremidades inferiores y liberó con ello las superiores para poder construir herramientas y realizar otra serie de actividades fundamentales para su evolución fue —y sigue siendo— considerada por muchos científicos como fundamental y explicativa de la serie de complejos fenómenos que sobrevivieron después, los cuales, por supuesto, también han sido objeto de diversos y muy variados estudios. En efecto, el punto de origen siempre tiene pistas interesantes sobre lo que viene

después de él. De manera que el mismo, así como la propia historia de la construcción organizacional, su ontogenia, son siempre factores determinantes y explicativos de su ser actual y potencial.

El origen de una organización, los principales personajes en su historia y lo que ellos han hecho, los más destacados conflictos y demás formas de interrelación entre los diferentes actores de la organización, así como los hitos básicos y puntos de quiebre (*breakthroughs*) de su autoconstrucción (p. ej. los momentos de crisis y las formas de superación de las mismas) contribuyen a explicar la realidad de la organización y por tanto son insumo fundamental del sistema de conocimiento al que estamos haciendo mención aquí y del ejercicio de modelización organizacional realizado por aquel sujeto que tiene un interés cognitivo en la misma.

Una vez más debemos reconocer entonces que el *ser* conserva íntima relación con el tiempo. La organización no puede ser abordada, en el plano cognoscitivo, desde una perspectiva exclusivamente sincrónica, pues en tanto fenómeno temporal e histórico debe ser entendida también de manera diacrónica: como una construcción que es el resultado—siempre inacabado—de un proceso que resulta entonces determinante para su explicación integral, vale la pena insistir: la organización es histórica y temporal, este es un hecho

substantial para cualquier aproximación por parte del modelizador.

El modelizador debe determinar entonces las variables *stock* y las variables *flujo* (ambas ilustrativas del devenir), los momentos de emergencia en los que lo uno produjo lo otro, en los que se dio la creación, la autoproducción y los insumos que ello ha requerido tanto del medio interno como del externo, así como los estreñimientos y todos los demás elementos que hacen parte del devenir de la organización, de su ontogénesis. A manera de ilustración podría decirse, por ejemplo, que son variables fundamentales del primer tipo: el acumulado cultural de la organización, así como su conocimiento, su *know how*, y sus otros activos, y del segundo: el trabajo y la motivación del personal, la participación y el comportamiento de los individuos y sus interacciones e intervenciones en el escenario organizativo, pues ellas todo el tiempo se movilizan y generan una dinámica particular definitiva del devenir organizativo.

3.5. Dimensión proyectiva

De manera análoga a lo que sucede con los individuos, cada organización se autoconstruye en un proceso, en mayor o menor medida, tanto deliberado como emergente, y en interacción permanente con su entorno, la dimensión proyectiva señala la

necesidad de incorporar estas dos realidades al abordaje cognitivo de la organización.

En efecto, y desde un primer nivel de la dimensión proyectiva, correspondiente a la *proyección 'hacia el futuro'*, la construcción de la organización es tanto deliberada como emergente. Como 'proceso deliberado' es necesario señalar que las organizaciones no sólo son lo que son, y lo que han sido desde su génesis, sino también aquello que sus actores señalan que llegarán a ser (en lo cual desempeñan un rol fundamental, pero no exclusivo, aquellos encargados de la dirección). Podría entonces decirse que no sólo se construyen a partir de procesos de *feedback* sino también, en muchos casos, esencialmente, de *feed-forward* (Cfr. Sanabria, 2003).

La voluntaria construcción de una visión integral de la organización, y su necesaria ubicación en un momento futuro, determina también de muy diversos modos lo que la organización es y una determinada serie de acciones y hechos que serán desencadenados con el objeto de llegar al futuro deseado. Fijar el rumbo para los próximos años; podríamos decir a la manera de una causa final, determina *de facto* lo que a partir de ese momento empieza a construir la organización de sí misma, valga decir también, lo que empieza a *ser*, reduciendo claro está para los actores en alguna medida los grados de incerti-

dumbre (no es lo mismo decir voy a viajar –alta incertidumbre– que voy a viajar mañana a la Sierra Nevada, esto aunque no elimina la incertidumbre si la mengua de cierto modo).

Es claro, desde la perspectiva complementaria, es decir, como 'proceso emergente', la proyección de la organización no sólo está determinada por aquello que definimos en un momento específico del tiempo sino además por lo que en su transcurrir emerge gracias a la dinámica del medio (interno y externo), a los individuos y su interrelación, y a las propias circunstancias. La proyección de la organización está marcada igualmente entonces y en todos los casos por la incertidumbre, nada podemos hacer en el contexto organizacional que escape completamente a ella; sin embargo, en el escenario organizativo frecuentemente luchamos por reducir su incidencia en lo que queremos ser y llegar a ser, en últimas para alcanzar la plena autonomía; y, aunque nunca la obtengamos completa, la misma, podríamos decir, se convierte en un 'límite' hacia el cual tendemos casi naturalmente.

Una vez en este punto, vale la pena señalar que es a través de la *prospectiva* que proyectamos lo que puede suceder en el futuro, con lo cual en últimas buscamos reducir la incertidumbre, y de la *estrategia*, que definimos acciones en pro de la autoconstrucción y del alcance de una

realidad que hemos ubicado en determinado punto de un tiempo que vendrá. En efecto, de acuerdo a lo aquí indicado, y tal como lo ha señalado Morin, la estrategia es una forma de lucha que empleamos contra el azar y la incertidumbre.

De manera que la dimensión proyectiva, en un primer nivel, el correspondiente a la proyección '*hacia el futuro*', señala la existencia de un porvenir que aunque incierto permite a los actores implicados la definición deliberada de una imagen de aquella organización por venir, que podrá transformarse y/o realizarse o no, en mayor o menor medida, debido a la dinámica de lo emergente; pero en todos los casos, una imagen proyectada que determina de diversos modos desde un momento ulterior lo que la organización es en el presente. Así pues, tanto el pasado como el futuro son en cierto sentido definitorios del presente, de lo que la organización *es*, de su *onto*.

Ahora bien, en un segundo nivel de la dimensión, correspondiente a la proyección '*hacia el entorno*', es claro que la organización siempre se autoconstruye, pero que dicho proceso se da en todos los casos tanto a partir de sus propios mecanismos y recursos como de aquellos que se encuentran en el entorno y que además, de manera complementaria, la organización igualmente en este proceso 'se proyecta' (positiva y/o negativamente), valga decir, construye

también por fuera de sus límites algunos elementos de su propio entorno.

Es cierto que el ser humano no es una especie que tan sólo se adapte al entorno tal y como lo hacen muchas otras (v. gr. el camaleón que ante amenazas, cambios de temperatura, luz u otras condiciones se transforma rápidamente; o como suele señalarse, por el resultado de un proceso mucho más duradero, en el caso de la configuración por evolución de la lengua y el pico del pájaro carpintero para capturar insectos en la corteza de los árboles), sino que además, y esto es notable, adapta su entorno a la medida de sus condiciones (hacemos playas en donde la naturaleza no las ha puesto, tumbamos monte y construimos una ciudad tal y como nos la hemos representado previamente, etc.). Así pues, el ser humano no sólo *se adapta* sino que también *adapta*, y esta es una característica inherente también a las organizaciones en tanto ellas frecuentemente surgen con el objeto de que el mismo pueda llevar a cabo justamente acciones en el mundo que de manera individual no podría realizar.

De manera que la dimensión proyectiva nos percata de que la organización, dada la naturaleza y las características de los seres humanos que la integran, no sólo es lo que es —y lo que ha sido—, en su interacción con la incertidumbre y con el entorno de manera pasiva y

reactiva, sino que también, y simultáneamente, es lo que decide hacer de sí misma tanto en función del futuro como del entorno, proyectándose en ellos simultánea y esencialmente de manera activa. La proyección de la que hablamos en esta dimensión es efectivamente, en consecuencia, tanto en el futuro como en el entorno, y se encuentra siempre fundamentada en el principio de la autonomía organizacional.

3.6. Dimensión metodológica

La dimensión metodológica, en conjunto con las anteriores, señala una relación activa, no meramente contemplativa, del sujeto sobre el objeto. Con todo, no se trata (como suele considerarse) de una simple acción mecánica sino de una de tipo reflexivo, imaginativo, propositivo, intencional y pensado, en últimas, del resultado de un necesario proceso integral de comprensión. En esta dimensión es posible reconocer que en un sistema cognoscitivo, en el que el eje de atención es una organización, se da una afectación recursiva entre objeto y sujeto, en la medida en la que éste actúa de una u otra forma sobre/en aquél. Mal haríamos en considerar en el modelo del sistema que estamos proponiendo la incidencia en términos de conocimiento y de base para la modelización del primero sobre el segundo, y no reconocer también la otra vía de la relación

recursiva, a saber: la natural y esperada afectación del sujeto sobre el objeto, sobre la organización.

Como lo anunciamos en su momento, en tanto su origen y devenir ha sido marcado indisolublemente por la vocación hacia la acción, la administración ha concentrado sus esfuerzos en esta dimensión aunque tan sólo parcialmente. Podríamos decir que en muchos casos en el campo que nos ocupa se ha reflexionado acerca de ‘la teoría administrativa’ pero no de ‘la realidad administrativa’, acerca de ‘la teoría de la organización’ pero no de ‘la realidad de la organización’. De manera que los estudiantes aprenden, en los casos en los que ello se logra, acerca de los modelos que otros han construido y a veces logran repetirlos a la hora de un examen, pero raramente superamos tal estado de las cosas y conseguimos que puedan avanzar verdaderamente, con base en dichos modelos y su propio entendimiento y aproximación, hacia la comprensión del fenómeno organizacional, hacia la construcción de los suyos o a la verdadera apropiación y vinculación comprensiva, si esa es su voluntad, con aquellos que aunque son el resultado de la elaboración de otros individuos, afectan en realidad de diversos modos sus estructuras cognitivas y los instan a una identificación parcial o total con los mismos, que será válida siempre y cuando se encuentre sustentada en la reflexión fundamentada, justificada y profunda.

En realidad muy poco ha hecho la administración por develar los principios que sustentan la aproximación a su objeto y permitir con ello que el estudiante alcance cierto nivel de competencia en la labor de procurar el conocimiento de la organización de manera autónoma, aunque siempre a partir de la consideración del sistema de interacción social en el que se encuentra inmerso. Vale decir que este esfuerzo procura contribuir, junto con el de otros autores, a abrir la senda hacia dicha búsqueda disciplinar.

Sea entonces éste el momento para señalar que la dimensión metodológica es de hecho el lugar natural de **la gestión** propiamente dicha, pues es una consideración fundamental de este escrito el indicar que ésta constituye el camino básico de aproximación entre el sujeto y el objeto en el sistema cognoscitivo que hemos venido describiendo. En efecto, es a través de la gestión que el administrador actúa comprensivamente sobre la organización y, por este medio, sobre él mismo, puesto que el observador también en este caso, como debe quedar claramente establecido, hace parte integral de la organización sobre/en la que actúa. No podemos hablar de un administrador que pretende conocer a su organización ‘saliéndose’ artificialmente de ella (‘allá está la organización y aquí estoy yo’), a lo que los postulados de la ciencia puramente positiva nos invitan frecuentemente, puesto que

él hace parte integrante y fundamental de ella en todo momento. De manera que, cuando el directivo habla de la organización debe entender que en el plano cognitivo se refiere en parte también a sí mismo.

Cabe reafirmar en este momento que la ‘adecuada’ intervención sobre un determinado objeto demanda la comprensión previa, pero también dinámica del mismo (dado que, como ya hemos insinuado, la realidad se mueve siempre entre las dialógicas: invariancia-cambio, instituido-instituyente, lo deliberado-lo emergente), en el caso que nos ocupa, del abordaje de las dimensiones que hasta ahora hemos planteado y del sistema general completo.

Por supuesto que es posible pensar que un individuo lleve a cabo una acción determinada sobre una organización sin comprenderla (coincidentalmente se señala esta situación diciendo que “la organización no le cabe en la cabeza”), pero en este caso nos enfrentamos a una iniciativa cuyo resultado muy probablemente será negativo y en muchos casos ¡catastrófico! Pero además, en tal situación, estamos ante una perspectiva técnica del campo (del “hacer”) o cuando mucho tecnológica (del “cómo hacer”), pero no ante una de corte profesional, y menos aún, de corte disciplinar (que fundamente y defina la acción en la verdadera comprensión con sustento investigativo). La administración

no puede dedicarse tan sólo a ‘hacer las cosas’ mecánicamente en las organizaciones, a ‘ejercer’ —en el más plano de los sentidos—, o a estudiar ‘cómo mejor hacerlas’ y nada más en la búsqueda de la eficiencia a ultranza y *per se*; debe ir mucho más allá y procurar la comprensión del sistema general en función de su objeto de estudio, su método y su estatuto, incorporando al administrador (un ser humano como cualquier otro, con todo lo que esa condición implica) como un actor protagónico en el desenvolvimiento organizacional, que se encuentra en constante tensión entre los intereses, las estrategias, las acciones y los comportamientos de los dueños de los medios de producción, los suyos y los de los demás trabajadores, y cuya intervención tiene consecuencias destacadas tanto interna como externamente.

Así pues, la ‘buena’ intervención, aquella que redunde en resultados positivos, supervivencia, desarrollo, cohesión y crecimiento organizacional, así como bienestar e incluso felicidad para los participantes, demanda un determinado nivel de comprensión de la realidad a la que se va a intervenir. Algo que supera el simple diagnóstico —como observación con miras a la descripción— y nos conduce inexorablemente a la interrelación e interacción sujeto-objeto dentro del sistema cognitivo que estamos planteando, un proceso que requiere del uso del pensamiento

reflexivo del primero con relación al segundo y que lo conduce a la configuración de un determinado modelo más comprehensivo de la misma.

Es necesario señalar también en este punto la existencia del caso en el que una determinada comprensión organizacional alcanzada ya por cierto individuo, a través de cierto tipo de proceso de ‘empalme’ (ya sea por imposición, consenso o puro convencimiento), se convierte en insumo básico de la de otro (o es adoptada por él integralmente), que apenas está empezando a desarrollar la suya por su propia interacción con la organización, que está tratando de generar su modelización particular en función de una determinada intervención que pretende o debe desarrollar sobre/en la misma.

En este evento hablamos de al menos tres situaciones arquetípicas: a) adiestramiento, b) transferencia de conocimiento, y/o c) de verdadera educación en/para el conocimiento. De la primera, cuando un individuo le enseña a otro los mecanismos de intervención que han resultado positivos para él, en su experiencia, en su propio proceso de conocimiento, sin procurar —pues ello no es estrictamente necesario— que comprenda efectivamente los principios y fundamentos que han guiado su aproximación particular al objeto; de la segunda, cuando intenta que el otro entienda lo que él ya ha logrado

entender en su interacción con la organización y simplemente se apropie de ello para que en adelante sea eso lo que gobierne su acción sobre/en la misma; y de la tercera, cuando verdaderamente propicia de manera fundamentada en el otro el desarrollo de su propio ejercicio de comprensión autónoma del objeto con miras al consecuente despliegue de su particular intervención sobre/en el mismo.

Así pues, es claro que se puede intervenir algo sin comprenderlo. De hecho, esto no tiene nada de inquietante en el caso de sistemas mecánicos y de *máquinas triviales* (pienso en las categorías planteadas por Foerster), pero para el de la organización (la social) y de la intervención que nos ocupa (la administrativa), hay que entender que el fenómeno objeto de intervención se comporta como una máquina *no trivial*, lo que hace de hecho insuficientes –no inútiles– al adiestramiento y a la propia transferencia de conocimiento, y nos remite, en consecuencia, al necesario desarrollo de cierto tipo de ‘competencia’ en el individuo para ‘comprender’ y no sólo para ‘aprender’.

Lamentablemente, la administración en tanto profesión con vocación esencialmente práctica se ha acostumbrado en muy buena medida a ‘adiestrar’ individuos en herramientas y técnicas para describir e intervenir organizaciones, así como a ‘transferir’ planteamientos, conceptos y modelos desarrollados en otros

contextos espaciotemporales, sin ocuparse mucho de desarrollar la citada competencia: sin generar verdaderos analistas simbólicos, capaces de aproximarse a realidades diversas –porque de suyo lo son– y procurar su comprensión con el objeto de desarrollar e implementar las acciones necesarias para mejorar efectiva e integralmente su desempeño y su impacto en/sobre el medio (tanto interno como externo).

De manera pues que en el ámbito de la administración, la dimensión metodológica señala la necesidad de hacer uso de la gestión, entendida como algo todas veces más amplio que la mera ‘intervención’, puesto que además de ella implica necesariamente la ‘percepción’ y la ‘comprensión’ del fenómeno organizacional, ineludiblemente la una ‘y’ las otras (algo que abordaremos de manera más amplia un poco más adelante).

Podríamos decir para finalizar este acápite, entonces, que el grueso de los esfuerzos realizados hasta ahora por el campo en términos teóricos ha abordado, y de manera parcial, tan sólo dos de las cinco dimensiones aquí señaladas: a) la dimensión ontológica (aunque en lo fundamental desde una perspectiva positiva, descriptiva y analítica) en el marco de lo que algunos autores –haciendo una clasificación que, repito, no parece necesaria– han llamado *teoría organizacional* o *de las organizaciones*; y, b) la dimensión metodológica (abordada básicamente

desde el proceso administrativo), en el seno de lo que ellos mismos han denominado *teoría administrativa*. Un hecho que a todas luces llama una vez más la atención acerca del aún muy largo camino por recorrer y de la necesidad de desarrollar una mirada mucho más amplia de nuestro sistema cognoscitivo particular en la búsqueda del estatuto ‘disciplinar’ y no del abandono, pero sí del enriquecimiento de aquel que se ha venido construyendo esencialmente durante el último siglo, es decir, del ‘profesional’.

3.7. El avance: el cuestionamiento por la forma en la que se construyen realidades sociales

¿Cómo operan estos mecanismos de conocimiento a nivel social o colectivo? Pues bien, como el lector habrá notado, en nuestra reflexión subyace una toma de posición acerca de los postulados positivistas y constructivistas y su implicación en la construcción del modelo que aquí se plantea, tal posición se sustenta en la consideración a la que en algún momento llegué de que si no existe “UN” conocimiento único, absoluto, universal y verdadero –como señalan las epistemologías positivistas y como hasta cierto punto he ilustrado a través del modelo explicativo presentado–, pero tampoco tantas realidades y verdades como individuos hay en el universo

–como parecen señalar algunos constructivistas cercanos al radicalismo–, entonces ¿cómo podríamos hablar de realidades y verdades construidas ‘socialmente’, tal y como en efecto parece poner en evidencia la empírea, de tal suerte que un determinado individuo (o un grupo de ellos) considere válida la realidad del otro (o de los otros), la acepte, la incorpore, la asuma, o que entre uno y otro(s) co-determinen alguna?

El mecanismo que determina tales procesos de construcción puede ser descrito como sigue: un observador (O_1) en su interacción con su objeto de interés –la organización ‘X’– construye una realidad (R_1), modeliza a partir de la dinámica generada por el bucle comprensión-percepción-intervención (C-P-I) –que desarrollaremos y explicaremos a profundidad más adelante–, todo lo cual ocurre tal y como se ha descrito a partir del modelo representado en la figura 1. Ahora bien, podría pensarse en la introducción al modelo de un segundo observador (O_2), que siguiendo la misma dinámica construye su propia realidad (R_2), y de un tercero (O_3) que hace lo propio construyendo también su realidad (R_3). De modo que hasta el momento el modelo tan sólo nos señala tres construcciones de realidad de manera individual, en últimas, la realización del proceso antes señalado de manera independiente en tres ocasiones.

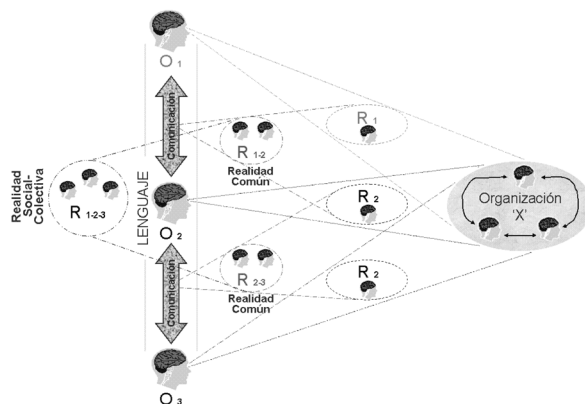
Hasta aquí, insisto, puede ser ciertamente claro el mecanismo pero no es ilustrativo aún de los procesos

definitorios de la construcción de realidad social, los cuales son la base del cuestionamiento que recién hemos señalado y cuya respuesta puede ser descrita como complemento a lo anterior: la construcción de realidad social se da justo cuando, haciendo uso del lenguaje, O_1 'se comunica' con O_2 , en un proceso de interacción en el que cada uno expone/propone/ilustra/impone al otro su propio modelo, la representación que él ha hecho de su objeto de estudio; y es justamente por ello que, si existe la oportunidad, la intención, la necesidad y/o la obligación de hacerlo, se despliega una serie de procesos iterativos de interacción comunicativa con el objeto de construir una realidad conjunta, una realidad común que podemos denominar R_{1-2} .

El proceso descrito recurre esencialmente una y otra vez a los modelos de los diferentes observadores y, cuando ello es necesario, al contras-

te particular o conjunto de los mismos con relación al propio objeto, el resultado es entonces un modelo emergente (o si no hay mayor interés comunicativo, frecuentemente la cierta afectación de los modelos individuales preexistentes, si los hay) que no implica la simple sumatoria ni el complemento perfecto entre el modelo de O_1 y el de O_2 , pero que sí puede llegar a ser la aceptación del de uno de ellos —o de su versión ajustada— por parte del otro. Ahora bien, entre O_2 y O_3 , puede darse un proceso similar y, si todo sale bien, llegar a construirse otra realidad social que podríamos identificar como R_{2-3} . Y, finalmente, podríamos pensar también, ahora desde la interacción de nuestros tres observadores y a partir de la misma dinámica, condiciones y mecanismos, en la construcción de una nueva realidad social o colectiva R_{1-2-3} . La representación gráfica de tal modelo puede observarse en la siguiente figura:

FIGURA 3. Modelo general para la comprensión de la construcción de la realidad social



Fuente: el autor.

Una vez en este punto, es muy importante entender que los procesos de interacción descritos no sólo se dan a través de la comunicación verbal (oral y escrita), sino también de la no verbal (comportamiento cinésico, proxemia, actos indiosincráticos, las formas en las que decimos algo, o de cosas materiales que ‘comunican’, como el vestuario, los accesorios, etc.); de igual modo, que no sólo se hacen presentes entre los individuos en un determinado momento del tiempo (sincronía), sino también entre los que pertenecen a una misma generación y aquellos que hacen parte de otra(s) (diacronía), en el marco de un proceso desarrollado esencialmente a través de la ‘acción comunicativa discursiva’ (pienso en el concepto de Mockus), implementada por ejemplo en la tradición oral y escrita que se da entre padres e hijos, entre Aristón y Aristocles, o entre un individuo en un tiempo remoto y uno actual, entre Sócrates y alguno de nosotros a través de los diálogos que nos proveyó el propio Aristocles, a quien, justamente por los mecanismos descritos, conocemos aún hoy como Platón (el filósofo “de espalda ancha”).

De la misma manera, es primordial señalar que aunque también hemos ubicado en una relación directa a los individuos (O_1 , O_2 y O_3) con relación a su objeto de estudio, sin ningún tipo de intermediario, podemos decir que existe también la posibilidad, que se hace efectiva frecuen-

temente, de que un observador determinado procure transmitir/ilustrar/exponer/imponer la realidad individual o social construida a otro (u otros) sin que éste (o éstos) haya(n) tenido una relación directa con el determinado objeto (en el ejercicio de una actividad ciertamente análoga a la ocupada por Hermes como mensajero de los dioses), hablamos aquí entonces de la construcción de una realidad en un segundo nivel, en un segundo orden:⁴ de aquella realizada por un determinado observador o un grupo de ellos teniendo como objeto de estudio al modelo o representación que el observador de primer nivel u orden (que sí interactuó directamente con el objeto de estudio) ha hecho; la construcción de *un modelo de un modelo* (cuya ‘entropía comprensiva’ con relación al objeto es apenas natural), una elaboración de segundo orden que por supuesto incorpora inherentemente los alcances y las limitaciones que se hicieron efectivas en la de primer orden. Un fenómeno que es de hecho frecuente en la interacción cognitiva característica del ejercicio de la misión de la universidad (en tanto institución histórica y social básica)

⁴ Entenderá entonces el lector que puede haber construcciones de este tipo de un tercer o cuarto orden, o incluso de uno superior, dependiendo del sistema cognitivo particular del que se esté hablando y de la red de complejas interrelaciones e interacciones entre individuos y grupos de ellos que se haga presente en cada caso.

en contextos como el nuestro, debido al énfasis existente en ella por constituirse fundamentalmente como *matriz de conservación* de la herencia cultural y de los saberes del ser humano, y no simultáneamente, en la misma u ojalá en mayor medida, como una *matriz de cambio*.

Por lo hasta aquí descrito, es claro que un elemento sustancial en este tipo de procesos de construcción de realidades sociales es también la identificación de aquellos mecanismos que los determinan directamente. Son de hecho al menos cuatro aquellos que podríamos calificar como básicos o definitorios de los mismos: a) el poder (entendido como el control de una situación determinada de alguien sobre el otro mediante coacción, amenazas o manipulación de las condiciones); b) la persuasión (entendida como la posibilidad de que alguien influya en la decisión o la acción de otro(s) mediante la razón, la lógica y/o la argumentación); c) la autoridad (que emana del hecho de que el otro decida o actúe voluntariamente bien porque considere a la fuente como legítima o porque suspenda previamente el juicio sobre su naturaleza;⁵ siguiendo a Weber podríamos decir que puede ser tradicional, carismática o racional); y, d) la mayéutica (entendida aquí como

el arte que alguien tiene para iluminar en el alma del otro las nociones que ya tenía en sí mismo, sin que lo supiera), este último que es el mecanismo que más procura respetar la autonomía del otro y se sustenta en una suerte de acuerdo inconsciente previo, aunque como el segundo, también fuertemente sustentado en la argumentación.⁶

De manera que el estudio de los procesos de comunicación entre individuos, del lenguaje que los soporta, así como de mecanismos tan importantes en estas formas de relación como el poder, la persuasión, la autoridad, y otros claramente complementarios como la política, el conflicto, el interés, el acompañamiento e incluso el amor (pienso ahora en los postulados de Humberto Maturana acerca de las relaciones entre los seres humanos) son también fundamentales para ampliar nuestra comprensión sobre el fenómeno organizacional y la configuración de realidades sociales.

Cierto es entonces que en la organización tanto individuos como grupos

⁵ Por considerarlas adecuadas, pertinentes, sencillas y concretas, las definiciones de estos conceptos se han traído aquí con sustento en Da Silva (2002).

⁶ Deberá el lector entender que alguno(s) de estos cuatro mecanismos ocurre(n) sólo cuando hay interés, por el motivo que sea, de construir realidades 'sociales'. Cuando se quiere tan sólo mantener la convicción individual a nivel personal y no social, cuando no hay interés de construcción de realidad de grupo, allí se está ante un mecanismo análogo al autismo, al diálogo tan sólo consigo mismo y con nadie más.

de ellos se la representan de muy diversas formas, la construyen a partir de su propia y particular interrelación con ella en el marco de un proceso cognoscitivo que sigue los lineamientos y las lógicas que aquí hemos señalado. Es de este modo que diferentes configuraciones y modelos organizacionales subsisten simultáneamente, se interrelacionan y se afectan mutuamente en el marco del propio sistema y con relación a él, a sus fines y objetivos, así como a los que han definido los propios participantes organizacionales, siempre en procesos de comunicación (formales e informales) que se establecen de forma deliberada pero también, simultánea y privilegiadamente, de manera emergente. Todo lo cual le otorga por supuesto al fenómeno organizativo claros rasgos de complejidad.

Ahora bien, además de los mecanismos ya descritos, conviene señalar que en todo tipo de proceso de construcción de realidad social cumple también un papel importante (como variable de comprensión del sistema cognoscitivo) aquello de lo que cada uno de los sujetos se encuentra convencido por el ejercicio de su propio proceso de construcción cognitiva individual y, esencialmente, la manera en la que, en consecuencia, lo pone en juego con los otros actores en el marco de un sistema de interacción social. Esto es así esencialmente por el hecho de que tal convicción constituye siempre una referencia de su propia identidad, de su 'yo', de

manera que por lo general cada sujeto defiende la suya con vehemencia frente a las de los otros, cuando éstas difieren de ella o, en el peor de los casos, decide subvalorarlas o tan sólo, simplemente, ignorarlas.

Podríamos decir que cada individuo, cada uno de nosotros, es entonces dogmático en cierto sentido y suela juzgar la construcción del otro desde la "no reciprocidad lógica", de la que nos advirtió hace ya tiempo el maestro Estanislao Zuleta, y que se explica simplemente como "el empleo de un método explicativo completamente diferente cuando se trata de dar cuenta de los problemas, los fracasos y los errores propios y los del otro cuando es adversario o cuando disputamos con él. En el caso del otro aplicamos el esencialismo: lo que ha hecho, lo que le ha pasado es una manifestación de su ser más profundo; en nuestro caso aplicamos el circunstancialismo, de manera que aún los mismos fenómenos se explican por las circunstancias adversas, por alguna desgraciada coyuntura. Él es así; yo me vi obligado. Él cosechó lo que había sembrado; yo no pude evitar este resultado. El discurso del otro no es más que un síntoma de sus particularidades, de su raza, de su sexo, de su neurosis, de sus intereses egoístas; el mío es una simple constatación de los hechos y una deducción lógica de sus consecuencias. *Preferiríamos que nuestra causa se juzgue por los propósitos y la adversaria por los resultados. Y cuando de este modo nos empeñamos en*

ejercer esa no reciprocidad lógica que es siempre una doble falsificación, no sólo irrespetamos al otro, sino también a nosotros mismos, puesto que nos negamos a pensar efectivamente el proceso que estamos viviendo” (2000, 19-20).

En efecto, desde nuestra tendencia dogmática casi natural (Zuleta, 2000), solemos juzgar a los otros y a sus convicciones de manera diferente que a nosotros mismos y a las nuestras, a subvalorar sus opiniones, a relativizarlas o simplemente a ignorarlas siempre que contradigan las nuestras, pero también a desarrollar una suerte de acciones de autoayuda o apoyo social a través del acercamiento a lo que de ellas señalan otros individuos que están de uno o de otro modo de acuerdo con nosotros. Este es un hecho por el que la construcción de realidades sociales demanda también el desarrollo de la comprensión de tipo intersubjetivo, es decir, de empatía, de identificación y de proyección.

Pues bien, es de la manera que aquí hemos señalado que se construye la realidad social y son esas las implicaciones del modelo general desarrollado. Es de esta forma, por ejemplo a nivel global, que algunos estiman como verdadera la existencia de Dios mientras que otros entienden completamente lo contrario y, en el caso que nos ocupa, es de esta manera que un grupo al interior de una organización se la representa –la

construye– de una forma diferente a otro; todo esto, en el desarrollo y el encuentro de realidades diversas y siempre enriquecedoras que no hay que eliminar en ningún caso por decreto, en la frecuente imposición y búsqueda absoluta de orden y organización propia de nuestro paradigma actual, sino que más bien deben ser primero que todo reconocidas y luego situadas entre paréntesis y puestas en juego a través de procesos comunicativos que incorporen también la comprensión de las especificidades de las cinco dimensiones descritas, particularmente de los elementos situados en el centro de la dimensión ontológica; recordemos: naturaleza, identidad, dinámica organizacional, interrelación activa de componentes y acople dinámico estructural, así como los intereses, objetivos y estrategias de los participantes y miembros de la organización, los elementos en juego, las representaciones individuales y grupales, y por supuesto, la cultura.

Con todo, de los mecanismos descritos (complementarios entre sí) y, particularmente, del modelo ecuménico que hemos presentado, en el cual todos ellos se hacen presentes, emergen al menos tres elementos explicativos substanciales, no los únicos, que como ya habíamos anunciado constituyen factores básicos para el desarrollo disciplinar de la administración y un claro complemento a la reflexión que hasta aquí hemos abocado (y que, recordemos,

aborda fundamentalmente tan sólo la primera consecuencia a la que habíamos hecho mención), a saber: ¿Cuál es el objeto de estudio de la administración?, ¿Cuál es su método? y ¿Cuál es su estatuto epistemológico?

4. TRES CUESTIONES QUE SURGEN DEL MODELO Y QUE DEBEN 'IR AL RUEDO': EL OBJETO, EL MÉTODO Y EL ESTATUTO DE LA ADMINISTRACIÓN

4.1. El objeto de estudio de la administración

Aunque algunos autores han señalado de manera general que el objeto de estudio de la administración son las organizaciones, es necesario tener cierto cuidado con tal tipo de aseveraciones, en el sentido de estar seguros de tener siempre la prudencia necesaria como para percatarnos de que cuando las hacemos, tenemos que contar con al menos cierto nivel de claridad conceptual al respecto. En efecto, debemos tener cierto cuidado porque el fenómeno organizacional se encuentra presente en muy diversos escenarios de nuestra existencia y de la que atañe a las demás especies. De hecho, es manifiesto tanto en el mundo físico-

químico como en el de las ideas y el de la propia vida, un hecho frente al que, por ejemplo, Piaget señala: “hemos, finalmente, venido a plantear al concepto de organización como concepto central de la biología” (citado en Morin, 2005, 51). De manera que, la organización, así como la desorganización, están presentes a lo largo y ancho del universo y sus conceptos son tan amplios y complejos que su abordaje por parte de una disciplina específica desbordaría cualquier posibilidad e intencionalidad cognitiva, incluso si hablamos de un grupo de ellas, de una empresa interdisciplinaria. En efecto, la organización, en toda la extensión del concepto, es una de aquellas cuestiones transdisciplinarias a cuya comprensión tan sólo podemos aspirar desde el aporte de muy diversos saberes y cuya teoría general, como plantea François Jacob, está aún pendiente de elaboración.

Así pues, es posible encontrar que existe cierto tipo de organización/desorganización en los sistemas que componen al cuerpo humano, en una manada de leones o de elefantes, en una reacción química, en una comunidad de hormigas, en los patrones definitorios del comportamiento humano, en una fogata, en los planetas y en las galaxias, en una tormenta, en un determinado grupo social y en muchos otros escenarios y hechos del universo en el que nos encontramos. La organización, y la desorganización que le es inherente, es en el

sentido amplio del término un asunto que difícilmente podría ser abordado por disciplina alguna de manera individual, mucho menos por la administrativa.

Con todo, entre la amplia gama de organizaciones/desorganizaciones, y como un tipo particular, es posible distinguir a la *organización social*, aquella que han conformado de muy diversas formas los individuos casi desde su aparición en este mundo. Entre las primitivas es posible recordar, por ejemplo, al clan, la horda y la tribu; entre las antiguas y medievales al pueblo, las polis y las metrópolis, la familia, el Estado, el ejército y la iglesia; y entre las modernas a una muy particular: la empresa.

Es claro además que entre las organizaciones sociales, las de carácter productivo (en el sentido económico del término) en el modo de desarrollo capitalista (esencialmente las empresas) han logrado llamar la atención de muy diversas disciplinas y se han convertido de un modo u otro, en mayor o menor medida, en un objeto de su estudio: la sociología, la psicología, la economía, el derecho, la ingeniería, la antropología, la ciencia política, entre otras, se pueden contar en este grupo. Pero como resultado de todo esto, y dada la inherente complejidad y el destacado papel que este tipo de organizaciones ocupa en la sociedad y la economía, se ha hecho evidente también

que su estudio desborda las posibilidades de explicación de cualquiera de ellas por sí sola.

Las organizaciones, *unas* organizaciones, no todas como ya se ha establecido, han sido entonces objeto de estudio de las citadas disciplinas, pero sin lugar a dudas también de la administración, que se ha visto interesada en ellas en tanto escenario natural de su desempeño. Aunque, a la hora del balance, es claro que su participación y aportes respecto a los demás campos disciplinares señalados han sido en realidad escasos.

Con todo, y a partir de los diferentes elementos que hemos desarrollado hasta el momento, podría postularse entonces concretamente como objeto de estudio de la administración a *la organización en tanto sistema social complejo, histórico y temporal; conformado por seres humanos individuales que se integran, interrelacionan e interactúan esencialmente en procesos comunicativos mediados por el lenguaje, de formas particulares, dialógicas, dinámicas y relativamente conjuntas, para el logro de ciertos fines y objetivos tanto deliberados como emergentes; cuya consecución está mediada por la acción individual y colectiva, por los recursos con los que se dispone en el medio interno y externo, y por el encuentro de distintas lógicas, construcciones de significados, representaciones orga-*

nizacionales, comportamientos e intereses particulares y colectivos, articulados en el marco –y en ocasiones, también ‘en función’– de una permanente interrelación e interacción con el entorno.

Ahora bien, la organización no sólo es infinitivo (*ser* organización) sino también participio presente (*siendo* organización), la organización no sólo *es* sino también *se construye*, en ese sentido no sólo podemos referirnos en nuestros procesos de comunicación constructiva a la *organización* (*onto*, sincronía) sino también a la *organización de la organización* (*ontogénesis*, diacronía).

4.2. El método de la administración

En nuestro concepto, desde la construcción teórica que hemos venido realizando en estos años, la gestión constituye el método por excelencia de la disciplina administrativa, y por ello nos vemos definitivamente obligados a precisarla, a develar sus elementos básicos y a procurar su mejor identificación. En ese sentido, es posible señalar que la gestión sólo puede entenderse en el marco de la serie de conceptos que la sustentan: organizadas en el bucle conformado por la comprensión, la percepción y la intervención (al que denominamos bucle C-P-I).

FIGURA 4. El bucle C-P-I



Fuente: el autor.

En tanto método de aproximación a la realidad *de las organizaciones*, el concepto de gestión se entrecruza de manera general con los diferentes tipos que de ellas existen y de manera específica con la construc-

ción particular desarrollada por aquella de la que se esté hablando en un determinado tiempo y lugar, de la organización que es objeto de conocimiento en determinadas condiciones por parte de un sujeto (individuo o

grupo de ellos) específico. En efecto, podemos decir que a nivel general es posible identificar a la gestión con relación, por ejemplo, a diferentes tipos de organizaciones y grandes ramas de actividad (gestión de microempresas, de multinacionales, de fundaciones, de sindicatos y de ministerios; o gestión de tecnología, de telecomunicaciones, etc.), y a nivel específico podemos hablar de un tipo de gestión existente entre cada observador y/o grupo de ellos con pretensión de comprender e intervenir una organización determinada y/o alguno de sus subsistemas o procesos en una relación particular sujeto-objeto (lo que evoca un modelo de gestión particular para la organización y lo que nos permite también hablar en un subnivel, por ejemplo, de gestión económico financiera, gestión de operaciones, etc.).

Una diferenciación fundamental deviene entonces de lo que aquí estamos planteando: cuando nos referimos a los conceptos de ‘administración’ y de ‘gestión’ no hablamos de sinónimos sino de cosas distintas, pues el primero se refiere al campo que en la actualidad está procurando su evolución de una profesión a una disciplina, mientras que el segundo hace referencia al método fundamental de dicho campo. En otros términos, la administración es la disciplina –aunque aún en construcción– y la gestión es su método por excelencia.

Con todo, el lector podrá preguntarse acerca del papel que cumplen otros tres conceptos, frecuentemente utilizados en el campo administrativo como sinónimos, con relación a los dos conceptos que acabamos de señalar, es decir: la gerencia, la dirección y el *management*. Respecto a estas nociones de manera sintética podemos indicar lo siguiente: la primera tan sólo señala un rol organizacional, que es responsable predilecto –no exclusivo– del ejercicio de la gestión; la segunda hace alusión a un componente básico de la *intervención* organizacional, del cual se responsabilizan esencialmente aquellos individuos encargados de ocupar el rol al que acabamos de hacer mención, y la tercera refiere a un concepto que emerge en contextos foráneos y del que no conviene hacer una traducción, pero sobre el que podríamos de una vez señalar que es utilizado tanto para hacer alusión al campo disciplinar como a un componente del método mismo, es decir de la gestión (nos referimos a la intervención), ambigüedad por la que tan sólo podemos señalar nuestra simpatía porque el mismo sea entendido de la manera más literal, como el ‘manejo’ de relaciones y recursos en función de determinados objetivos, algo que lo acerca más –sin identificarlo del todo– a la noción de gestión que a la de administración tal y como aquí se han definido.

Así las cosas, es clara en este punto nuestra intención de establecer una

diferenciación de conceptos y una precisión de los mismos, pero esencialmente de hacerla de manera mucho más enfática entre el de ‘administración’ (como profesión y disciplina en construcción) y el de ‘gestión’ (como el principal método de la misma en procura del abordaje de su objeto de estudio, también definido aquí como la organización).

De modo que no nos identificamos con la respuesta dada por algunos autores acerca de que la gestión y la administración son diferentes porque la primera se ocupa esencialmente de proyectar a la organización hacia el futuro, mientras que la segunda tan sólo de conservar adecuadamente y en funcionamiento efectivo su *statu quo*, ni con la de aquellos que señalan que la administración se refiere al ejercicio gerencial de nivel medio u operativo –a lo mecánico y repetitivo– mientras que la gestión se ocupa de lo estratégico, de interactuar con el medio y la incertidumbre, puesto que en ambos casos los elementos citados son siempre componentes de la gestión; pero tal y como lo hemos señalado, y también como se verá en breve en su enunciación, no la definen integralmente, son básicamente componentes de la misma.

La diferencia que señalamos es pues bien distinta a las encontradas tradicionalmente, y de hecho considero que la aquí esbozada constituye una más clara y fundamentada entre los conceptos de ‘administración’ y

‘gestión’ que las anteriores, las cuales devienen en muchos casos de construcciones sociales de significado que hemos realizado en nuestro contexto esencialmente a partir de la traducción indiscriminada e indiferenciada de términos nacidos en otros, como es el caso del de *management*.

Ahora bien, y una vez en este punto, es necesario entonces hacer alguna referencia a lo que implica cada uno de los conceptos que hemos señalado como sustento básico de la gestión, así como a las interrelaciones que los vinculan entre sí y les otorgan el estatuto de totalidad: de método básico de la administración. Esclarecer cada uno de ellos y a su conjunto (nos referimos al bucle C-P-I) es en consecuencia la tarea a la que, aunque de manera inacabada por lo pronto, debemos dedicarnos.

Uno de los conceptos base de la gestión, tal y como hemos señalado, es el de **comprensión**, el cual, conviene reafirmar, no puede ser entendido de manera aislada a los otros dos que le dan sentido (percepción e intervención), de hecho, su propia definición recurre a ellos inexorablemente y viceversa. Podemos decir que existe comprensión cuando un individuo o un grupo de ellos puede(n) pensar y actuar flexiblemente con lo que sabe(n) y que no la hay, en el evento en el que éste (o estos) no pueda(n) ir más allá de un pensamiento y acción memorísticos y rutinarios (Stone, 1999).

Con todo, conviene, tal y como lo señala Morin, distinguir entre dos tipos de comprensión: “la comprensión intelectual u objetiva y la comprensión humana intersubjetiva. Comprender significa intelectualmente aprehender en conjunto, *com-prehendere*, asir en conjunto (el texto y su contexto, las partes y el todo, lo múltiple y lo individual). La comprensión intelectual pasa por la inteligibilidad y por la explicación” (2000, 72), pero evidentemente las supera pues, como también señalará este autor, ellas contribuyen al logro del primer tipo de comprensión, pero no del segundo, en la medida en que éste demanda, además de dichos elementos (inteligibilidad y la explicación), un proceso de empatía, de identificación y de proyección. Apertura, simpatía y generosidad. La gestión, como método de la administración en su aproximación a la organización (su objeto de estudio), un hecho que es eminentemente social, requiere los dos tipos de comprensión, hace uso de ellos, los implementa constantemente y de manera integral.

Comprender implica diferenciar, representar, interpretar aquello que la interacción con el objeto (ideal, inanimado o humano) comunique, seguir una de las misiones del aquí ya citado joven dios griego nacido en el monte Cilenio, la de interpretar lo suficientemente bien aquello que otro nos quiere decir como para poder transmitírselo verdadera e integralmente a los demás. En efecto, la la-

bor interpretativa propia de Hermes es una tarea fundamental para la comprensión, pero para el caso de la de tipo intersubjetivo, como lo señala Morin, es necesaria también la identificación con el otro, un *ego alter* que se torne en un *alter ego*.

La comprensión, como es frecuente también en otros hechos de la vida, demanda la voluntad del sujeto, si no se desea comprender algo es muy difícil que en alguna oportunidad se llegue a hacerlo. La comprensión demanda tiempo y esfuerzo, requiere el uso del pensamiento reflexivo y de la interacción social comunicativa sujeto-objeto, sujeto_a-objeto-sujeto_b, y/o sujeto_a-sujeto_b, según sea el caso.

La gestión en tanto método de la administración, tal y como la hemos definido, demanda fundamentalmente la comprensión de la organización en la que de manera particular se requiere y/o se desea intervenir; como se podrá intuir, en consecuencia, no puede haber gestión sin comprensión en los términos en los que ella ha sido ya señalada.

Pero por otra parte, no podemos comprender algo si no lo hemos percibido, la *percepción* es también un concepto fundamental e inherente a la gestión. Desde nuestro nacimiento y durante buena parte de nuestra vida no es frecuentemente nuestro interés (ni nuestra obligación) intervenir una determinada organización

—aunque podamos participar en alguna(s) de ella(s)—, tal actividad empieza a constituir una demanda que las más de las veces —no en todas— nos hace la sociedad o que nos imponemos nosotros mismos comúnmente tan sólo en un momento de madurez, capacidad, necesidad y/o disposición personal.

En este punto es necesario andar con cuidado: no hay que confundir percepción con sensación, puesto que ello castraría el primer término. La percepción se sustenta tanto en los fenómenos del mundo físico (aprehendidos por las sensaciones) como por aquellos que hemos ubicado en la noosfera (para lo cual el concepto se amplía a las representaciones). La percepción, en consecuencia, está a expensas del error (y cuando es por causas deliberadas, también del engaño), entendido no como la falta de correspondencia con una realidad considerada como objetiva, única y trascendental, sino como una disfunción o desajuste del modelo con relación al objeto de conocimiento, un fenómeno ciertamente natural en tanto la realidad es cambiante y nuestra propia condición es siempre humana, pero por supuesto un hecho que tiene implicaciones tanto en la comprensión como en la capacidad de intervención del sujeto.

Es la interacción directa o indirecta con el fenómeno organizacional, y la voluntad de comprenderlo e intervenirlo, la que va configurando

en el sujeto una determinada percepción sobre la organización, que está mediada tanto por el propio individuo (su historia e identidad) como por el colectivo del que hace parte y también por el medio en el que se desenvuelve.

Así pues, tal y como ya lo habíamos insinuado, toda organización es una organización percibida, los límites y la configuración particular del todo y de sus componentes son definidos —construidos— por el observador. Una organización es en buena medida, para un individuo, aquello que su interrelación íntima, exclusiva y particular con la misma le ha señalado; valga decir, aquello que ha percibido de ella. De la misma manera, la percepción que pueda tener otro individuo dependerá también de SU propia relación con la organización y, como consecuencia, todo lo que él pueda juzgar respecto de la del otro, para señalar por ejemplo si tiene o no “la razón”, será su y sólo su responsabilidad por haber decidido acaso si la tiene o no en el marco de la libertad que le investía —como bien lo señala Foerster “es la libertad la que nos carga de responsabilidades” (1998, 17)—, pero no será en ningún caso indicativa directa de verdad absoluta, unívoca y universal, será tan sólo la percepción que él logra de la misma, aunque ella pueda tener hondas implicaciones tanto para su comprensión como para su intervención sobre/en la organización. Es justamente a partir de estos elemen-

tos que los individuos, si es su intención, su necesidad o su obligación (según sea el caso), hacen uso de diversos procesos de comunicación con los otros con miras a la construcción de realidades sociales, de representaciones compartidas voluntariamente, de manera sincera o no.

La percepción está vinculada completamente con la comprensión a través de la interpretación y de la conciencia. Por ejemplo, es claro que nuestro sistema sensorial nos suministra una serie de datos del mundo en el que vivimos, los cuales son significantes carentes de significado, puesto que la construcción de éste último deviene de la interpretación que puede el individuo efectuar, del encuentro de los mismos con el propio *ego* (con el yo), con las estructuras cognitivas construidas por él hasta el momento de la interacción, con su proyección hacia el futuro y al entorno, con su razón pero también con sus emociones, ideas, creencias y supuestos, así como con su identidad individual y social. Conjuntamente, cuando percibimos viabilizamos la toma de conciencia respecto de un determinado hecho del mundo, y a través de la misma, en buena medida de su comprensión.

De manera que la percepción implica un proceso de decodificación, de organización, de construcción personal a partir del cual otorgamos sentido a un hecho particular del mundo de la vida. No significa lo mismo un

despido —un “hecho objetivo”— para el trabajador que es objeto del mismo, que para el empleador que lo ha decretado o para los compañeros que también lo observan. Señalará la fábula: “Animales inofensivos: el tigre, el león y la pantera. Animales altamente peligrosos: la gallina, el ganso y el pato... decía una lombriz a sus hijitos” (Zuleta, 2001, 26).

La percepción tiene también un vínculo directo con la intervención definido esencialmente por el comportamiento, puesto que una determinada percepción acerca de un objeto de conocimiento determina una cierta conducta con relación al mismo en función de su intervención sobre/en ella (la precaución de la lombriz —y ahora de sus hijitos— con relación a la gallina, el ganso y el pato). La percepción genera comportamientos particulares y esto es, en consecuencia, un elemento que vincula inexorablemente a la percepción con la intervención. Recordando la dimensión proyectiva a la que hemos hecho referencia en el modelo ecuménico aquí planteado (figura 1), así como su referencia a la proyección del futuro y la vinculación del ser organizacional con el tiempo, convendría plantear, a la manera de Foerster: “si no podemos percibir, no podemos percibir el futuro, y, por tanto, no sabemos cómo actuar en el presente” (1991, 188).

La gestión acude inevitablemente a la percepción, en la medida en la que ella constituye una condición nece-

saría tanto para la comprensión como para la intervención.⁷ De hecho, la subjetividad y la inter-subjetividad a la que nos conducen la percepción y la comprensión son factores que le otorgan rasgos de creciente complejidad y, entre otras, contribuyen también a definir a la organización – tal y como aquí lo hemos hecho – como un sistema complejo.

Finalmente, el tercer gran concepto del Bucle C-P-I es la **intervención**. Intervenir es actuar sobre una ‘realidad’ cambiándola de algún modo. La intervención ¡modifica! A través de ella el individuo –o un grupo de ellos– deja el papel contemplativo o de simple espectador sobre un hecho, fenómeno u objeto, y procura su modificación por alguna razón.

La intervención tiene también una relación directa con la conciencia, de hecho puede ser consciente y/o inconsciente; siempre que hay intervención hay algunas consecuencias esperadas de la actuación pero también muchas otras marcadas por la *alea*, el azar y la incertidumbre, pero además se es a veces consciente de lo que puede venir de ella tanto en lo esperado como en lo imprevisto.

⁷ Podríamos señalar, por ejemplo, que cuando hace publicidad, la organización envía señales con el interés de que, en lo fundamental, los actores externos perciban de ella determinados atributos; que a través del proceso “*se la representen*”.

Así pues, la intervención puede ser deliberada o no serlo, se puede intervenir en algo sin intención o pre-determinación alguna, pero afectarlo y modificarlo de algún modo. Con todo, la intervención propia de la gestión es privilegiadamente intencionada. El gestor actúa sobre la realidad organizacional con el objeto de modificarla en su favor y/o el de otros, con la intención de generar en ella la configuración que desea por un motivo o por otro.

La intervención, así definida, está en consecuencia estrechamente vinculada con la toma de decisiones, puesto que justamente la decisión propiamente dicha se manifiesta siempre en acción visible, tal y como señalaba Drucker: “*Una decisión es sólo una intención, a menos que dé lugar a una acción. Por tanto, cada decisión tiene una etapa de efecto*” (Drucker, P. 1958, 139). Es por ello que este concepto la vincula de manera directa con la comprensión. De hecho, es una consideración destacada de este escrito que quien mejor comprende (y recordemos que en esta actividad no sólo juega la razón sino también la emoción, la intuición y la pulsión del ‘sujeto’), ‘el objeto’ que va a intervenir es quien mejor resultado puede obtener en el orden de la intervención que realice sobre/en el mismo.

La intervención, por este mecanismo y por los demás elementos que la definen, se desarrolla constante-

mente en el marco de la dialógica racionalidad-irracionalidad de los actores, obedece tanto a criterios deliberados como emergentes, tanto a la razón como a la pulsión, tanto a la dimensión formal como a la informal; y se despliega, por supuesto, tanto en el marco de la implementación de los intereses individuales como de los colectivos, en el orden y en el desorden característicos de la vida de toda organización (dos lógicas destacadas que coexisten y que le otorgan justamente complejidad al sistema); en últimas, tanto en la dinámica de ‘lo instituido’ como en la de ‘lo instituyente’.

Conviene recordar que la intervención ha sido el pilar fundamental de la administración en tanto profesión, pero también que él, por sí sólo, es insuficiente para sustentarla en el camino hacia su consolidación como disciplina, puesto que la intervención –aunque muy importante– es tan sólo un componente de la gestión, que recurre tan sólo a una mirada frecuentemente pragmática y que por sí sola conduce al activismo sin sentido, sin justificación, sin razón, a la acción sin fundamento. Por ello, debemos tener siempre muy claro que la gestión involucra además de la intervención, tal y como lo hemos señalado, a la percepción y la comprensión.

Antes de abordar directamente la definición de gestión que queremos proponer, conviene dar una posición

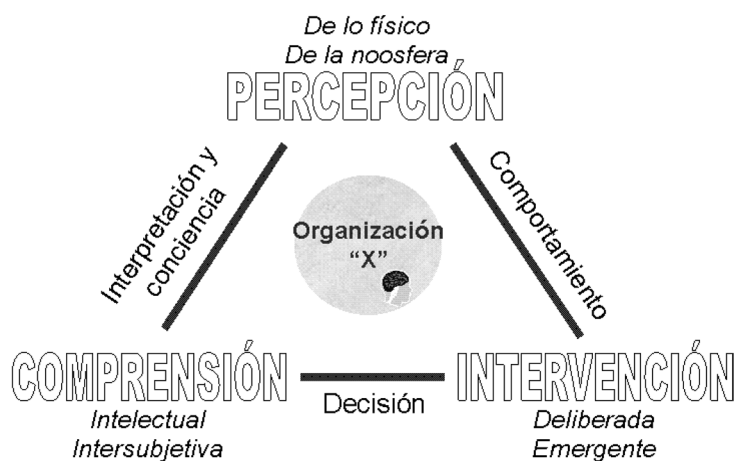
acerca de lo que alguien podría estar preguntando en este punto: ¿cómo lograr el avance disciplinar también desde la institución universitaria si la gestión se está ubicando en relación directa con la organización, casi adentro de ella? Pues bien, la respuesta es muy sencilla, consiste en procurar que la universidad aporte además de la tradicional formación administrativa, fortalecida y reenfocada con base en los elementos que se proponen a lo largo del presente texto, verdaderos fundamentos de comprensión organizacional, de percepción de la misma; que contribuya con su propia construcción (todo esto esencialmente por medio de la actividad investigativa), pero que también apoye su intervención, particularmente a partir de la asesoría, el acompañamiento de proyectos y procesos, y la consultoría (en lo fundamental entonces, por medio de la actividad de extensión).

Así bien, hecha esta aclaración, y una vez más con miras a la precisión de los términos, es posible señalar que la gestión puede ser entendida, siempre a partir de los tres conceptos señalados, como *la acción realizada por seres humanos privilegiadamente en el seno de la organización y enfocada esencialmente a la construcción integral de la misma a partir de su interrelación e interacción con otros actores, recursos, espacios, escenarios, historias, situaciones y métodos en pro del alcance de fines y objeti-*

vos tanto deliberados como emergentes –conformados en la retroacción entre lo individual y lo colectivo a la manera de un campo dinámico–, mediada por la construcción de significados particulares y sociales que éstos realizan a partir de su interacción/participación con/en la organización misma y sus sub y macro sistemas, la coexistencia con los otros, la construcción de sí mismos y la búsqueda de sentido individual y colectiva a la que conduce la con-

vivencia alrededor de un proyecto conjunto (por convicción e identidad, o no). A través de la gestión, el gestor conoce a su organización. La gestión no es entonces un sinónimo de la administración, pues es de hecho su método, ella demanda de la comprensión, de la percepción y de la intervención organizacional todos elementos que emergen de la interacción cognitiva entre el sujeto (v. gr. el gestor) y el objeto (la organización) en un contexto particular, pero siempre histórico y temporal.

FIGURA 5. El bucle C-P-I y sus conceptos relacionales



Fuente: el autor.

Podríamos decir incluso, también para efectos de precisión, y en contraste con los métodos más elaborados, que la gestión no va de *lo particular a lo general* tal y como el método inductivo indica, ni tampoco de *lo general a lo particular*, como lo hace el

método deductivo; aunque parezca muy simple y específico, su esencia se encuentra en partir *de lo particular* para llegar, sin mayor intención que a esto mismo, *a lo particular* (aunque 'lo particular' pueda ser un área de una organización, un grupo,

una organización como un todo, un sector que vincula a muy diversas organizaciones u otras, ello depende de lo definido por el observador, pues hay que recordar que *todo sistema es un sistema percibido*, que sus límites son construidos justamente por el observador y que el objeto es de suyo un sistema, uno por el cual se realiza la comprensión-percepción-intervención del sujeto).

En efecto, la gestión surge en/por un sistema específico y a partir de él procura el desarrollo de conclusiones ‘generales’, pero con criterio de validez tan sólo para él, lo que por supuesto relativiza justamente el concepto de conclusiones ‘generales’ al ponerlo simple y esencialmente en función de un contexto/sistema particular. Por ello la gestión, tal y como ya lo habíamos señalado, está inherentemente vinculada con su objeto de conocimiento, con el sistema observado (por esto, lo señalado aquí es válido tanto para el caso en el que hablamos de una organización particular como para aquel en el que hacemos referencia a un grupo de ellas –los límites del sistema son puestos por el observador–. Aunque hay que reconocer que entre más agregación se haga más difícil será encontrar rasgos comunes y, por tanto, se hallarán seguramente menos conclusiones ‘generales’ aplicables a la totalidad de los componentes del sistema observado), en la interrelación íntima y singular delimitada por el sistema cognoscitivo que hemos descrito en-

tre sujeto y el objeto y las condiciones, dinámicas y mecanismos que lo caracterizan (todo lo cual valida, por ejemplo, metodologías como el estudio de caso, pero tan sólo en función de la comprensión de una determinada realidad y la extracción de insumos útiles para la modelización de otras presentes y/o futuras, no con miras a la generalización y al establecimiento de leyes ni principios de carácter universal).

Al actuar entonces sobre un determinado sistema objeto de conocimiento, percibiéndolo y comprendiéndolo, se hace uso de este método, se conoce, se afecta tanto el objeto como el sujeto que desarrolla el proceso, se recorre un camino hacia el conocimiento, en últimas, se hace uso de un método más general del mismo. Efectivamente, por la gestión, también se conoce, en un proceso que, dadas las señaladas limitaciones del ser humano en materia cognitiva, suele darse en el marco de aquello que hemos definido como el objeto de estudio de la administración, es decir: de la organización. La gestión –el método por excelencia de la administración en el desarrollo del bucle C-P-I– es claramente entonces un método más general de conocimiento que encuentra su principal escenario de realización en la organización.

Así las cosas, y dado que apenas estamos empezando a recorrer el camino necesario para alcanzar el estatus disciplinar, la administración

no puede concentrarse tan sólo en la actividad de intervención (componente básico de la gestión pero no completamente definitorio de ella), ni tan sólo en un tipo particular de organización como hasta ahora privilegiadamente lo ha hecho (la empresa privada capitalista, esencialmente la de carácter industrial), y hablar de la teoría administrativa y de la teoría de la organización de manera tan reducida. Debe abordar integralmente su objeto (la organización completa) a partir del ejercicio de la demostración, y debe estudiar y develar las entrañas de su método, que es la gestión. Dos empresas fundamentales en el paso por dicho camino hacia el destino señalado. En definitiva, como afirma Heisenberg, en tanto podamos, “El método ya no puede separarse de su objeto” (Citado por Morin 2001b, 20), esto es algo que nos resulta hoy, definitivamente, mucho más conveniente.

4.3. El estatuto de la administración

Debe ser claro que la administración, de la que verdaderamente hoy estamos hablando, surge como un oficio requerido por la sociedad moderna justo en el momento en el que *el empresario* propiamente dicho empieza a verse llamado a ser tan sólo *capitalista*, a dejar de lado todas aquellas labores relacionadas con el cuidado directo y constante de sus bienes, de sus actividades, de si lle-

ga o no un trabajador, de cómo poder hacerlo más productivo, de negociar con proveedores, de contratar y despedir, etc., cuando surge aquello que en realidad constituye el eje de nuestro campo, es decir: *la administración privada capitalista*, acompañada, desde su propia emergencia, de la relación antagónica entre el propietario de los medios de producción y los trabajadores, así como de otros fenómenos característicos tales como la maquinización, la división del trabajo, la propiedad privada y su comercialización, y la constante búsqueda de productividad, eficiencia y beneficio a ultranza por sobre cualquier otra consideración.

Es en ella que va apareciendo marcadamente una nueva división del trabajo, un factor intermedio entre los dos polos de la citada relación antagónica, es decir: el rol ocupado por aquellos trabajadores encargados de las labores de alta vigilancia y dirección del trabajo de los demás obreros, generando con ello que “los propios trabajadores produzcan su salario y el de los administradores que los vigilan y dirigen [...Así,] la gerencia, que brota del proceso de producción, tiende a divorciarse de la producción al asumir el carácter de trabajo administrativo; es decir, dada la separación entre el trabajo material y el trabajo intelectual, la gerencia capitalista se presenta como un trabajo puramente intelectual que ya no tiene por qué ser desempeñado por el capitalista,

sino por administradores asalariados del capitalista. ***El capitalista puede dejar de ser empresario para dedicarse exclusivamente a ser capitalista***” (Guerrero, 1995, 176-177).

Así pues, la administración, aquella de la que hablamos frecuentemente en la actualidad, es en lo fundamental la respuesta a una demanda práctica, no a una demanda en términos teóricos o puramente cognitivos (en procura por ejemplo de las preocupaciones antiguas por la verdad, la belleza y/o la bondad); en últimas no surge como una profesión intelectual o académica, sino esencialmente, tal y como es de hecho cada vez más frecuente, como una de tipo aplicado.

Sin embargo, la concreción de este hecho no quiere decir que todo deba seguir siendo exclusivamente de ese modo, que no podamos construir algo mucho más robusto, pertinente y viable en un contexto como el nuestro, si logramos avanzar en la definición, la comprensión e intervención de nuestro objeto de estudio de manera rigurosa, ubicándonos no sólo en el contexto de lo práctico y lo aplicado mecánicamente y de manera repetitiva sino en el uso del pensamiento reflexivo sobre el mismo y en función de la construcción disciplinar.

De acuerdo con Morin: “Las disciplinas se instituyen mediante la demarcación, división y especialización del trabajo y desde allí responden a los

distintos dominios predeterminados por el paradigma dominante. Las disciplinas tienden naturalmente a la autonomía, que ejercen a través de la delimitación de sus fronteras, de la lengua que ellas constituyen, de las teorías que les son propias y de las técnicas que elaboran y utilizan en sus investigaciones” (2001a, 115).

Por supuesto, la administración de un modo u otro ha hecho también parte de esta lógica de separación, pero esencialmente en la esfera del conocimiento práctico del ser humano. Desde el origen de las primeras comunidades de individuos se ha constituido como *actividad*, luego como un *oficio*, desde hace un poco más de un siglo lo ha venido haciendo ya como una *profesión* centrada en una institución social moderna que hemos conocido como “la empresa” (dado su origen, privilegiadamente aquella de carácter industrial en el modo de desarrollo capitalista), y hasta hace en realidad muy pocos años algunos autores se han empezado a preocupar por su definición y construcción en tanto *disciplina*, procurando ir más allá de la limitada discusión acerca de si la administración es una ciencia, una técnica, una tecnología y/o un arte, propia de aquellos libros de texto acerca del campo y que por cierto es despachada rápidamente, por lo general en dos o tres de sus páginas (aunque también hay que reconocer la realización de importantes esfuerzos en esta materia, tal como el desarrollado por Kliksberg (1975),

y desde una perspectiva aún mucho más general, a nivel epistemológico, así como más atinada, pertinente, reciente, amplia, abarcante, profunda y enriquecedora para otros campos, pero también y en muy buena medida para el de la gestión, aquél que nos provee el profesor Jean Louis Le Moigne (2003, 2002 y 2001)).

Hoy es un hecho cierto que varias disciplinas, entre las que por supuesto está la psicología, han venido restándole campo de acción profesional al administrador en lo que atañe al “manejo” del recurso humano, incluso la sociología, la ciencia política y la antropología han empezado también a encontrar un importante espacio en las organizaciones, debido también a sus destacados estudios al respecto. Pues bien, la ingeniería industrial ha hecho lo propio con relación a las operaciones en las organizaciones, particularmente las de tipo industrial. La contaduría, entendiéndolo que su mero actuar mecánico y repetitivo puede hoy ser desarrollado de manera mucho más eficiente por un sencillo y en muchas ocasiones accesible equipo de *software* y *hardware*, ha avanzado al estudio sesudo de la información, el control y de las finanzas, y con ello está restándole también campo de acción al administrador. Y, finalmente, la mercadotecnia, hoy en día, está avanzando en la construcción de sus propios elementos y fundamentos y, con ello, hacia su constitución autónoma, de manera independiente al campo adminis-

trativo en cuanto tal (ya hay varios textos y discusiones acerca de la epistemología de la mercadotecnia).

Pero la administración, por su parte, ha “avanzado” esencialmente tan sólo en reconocer que la gran mayoría de “su” conocimiento proviene de otras disciplinas y de señalar que, por lo mismo, existe una clara interrelación con ellas y una necesaria visión interdisciplinaria en lo que atañe a la intervención de organizaciones. Pero no se ha puesto decididamente en la tarea de teorizar, de investigar desde sus propios recursos y medios, la realidad sobre la que actúa privilegiadamente.

De manera que lo que está haciendo el mercado laboral no es más que, por lo anterior, reconocer que más teorías, planteamientos y postulados, más preguntas y sobre todo más respuestas, han provenido de disciplinas como la ingeniería, la sociología, la psicología, la economía, la historia y otras, y en consecuencia dar lugar a que sean sus miembros, y no los pertenecientes al campo propiamente administrativo, quienes intervengan directamente en la realidad organizacional.

Por lo cual, para aquellos que podrían estar preguntando si de lo que se trataba era de señalar que *per se* la administración debe avanzar hacia la construcción de sí misma en tanto disciplina y no conformarse meramente con seguir siendo una profesión u

oficio, conviene señalar indudablemente que si ello no es así, la administración se verá seguramente, como ya lo anunciábamos, avocada a desaparecer, al menos tal y como la conocemos, en el sentido de que muy probablemente pueda llegar a constituirse tan sólo como una opción de enseñanza complementaria de algunos saberes que un profesional tal como un médico encargado de la dirección de su hospital, o un abogado de la de su bufete, requiere tener para desempeñarse adecuadamente en el cargo, un hecho que la convertiría inexorablemente en una oferta curricular que tan sólo debería proveerse en el nivel de postgrado desde una perspectiva profesionalizante, en el desarrollo de una tendencia que en efecto se está haciendo ya latente en la proliferación de las famosas maestrías del tipo MBA, y que se está constatando hoy en día particularmente en el contexto norteamericano, justamente, la cuna de esta concepción.

En definitiva, huelga afirmar que la administración debe avanzar hacia la construcción de sí misma en tanto disciplina, debe lograr que *algunos* de los miembros de su comunidad se dediquen a la investigación de su objeto de estudio de manera rigurosa, a partir de la demostración, de la realidad organizacional, y que otros conjuntamente provean al mercado laboral de aquellos profesionales administrativos que demandan. ‘Balancear’, si nos es lícito emplear este

término, el ejercicio profesional: tener *algunos* administradores que se dediquen a investigar y proponer en administración y otros a ejercer en la intervención organizacional propiamente dicha (tareas que por supuesto puede hacer también un mismo individuo en un momento particular o en diferentes espacios de su vida como profesional), pero que, claro está, todos conserven una interacción constante y sinérgica, pues todos aportan visiones complementarias, distintas y necesarias del fenómeno organizacional. Esta es una empresa en la que la universidad tiene un papel fundamental en tanto puede alojar y apoyar decididamente y de diversas maneras la actividad de ambos (sin perjuicio de que este tipo de espacios puedan también abrirse en otras organizaciones, por ejemplo, en las propias empresas).

Lo aquí planteado es entonces una relación simbiótica y sinérgica gracias a la cual la administración, en tanto disciplina, provea en realidad preguntas y respuestas sustentadas en el rigor, desde el estudio de las organizaciones, sus cadencias, requerimientos, posibilidades y particularidades, en completa consonancia con la misión de la universidad, no sólo en tanto matriz de conservación y trasmisora de saberes –tal y como ha sido la usanza, particularmente para este campo–, sino también como matriz de cambio, como recreadora y creadora de conocimientos.

No se trata entonces con lo planteado en este apartado, eso hay que dejarlo muy claro, de señalar que otras disciplinas nos están restando campo de acción profesional, de ‘patalear quejumbrosamente’ y defender un objeto de estudio que algunos podrían considerar como exclusivo de la administración (las organizaciones sociales), de manera egoísta y envidiosa, **se trata de decir que debemos también aportar, ojalá al mismo nivel que las otras (o más si es posible), de manera recíproca, en su comprensión, que debemos despertar del letargo que hoy nos domina**, pues la organización es claramente un objeto interdisciplinario cuyo estudio no puede soportar por más tiempo la pasividad o el andar lánguido de un campo tan directamente relacionado con su actividad y de tanta trascendencia como lo es el administrativo.

Lo que aquí se propone es una relación en la que el ejercicio de la profesión se vea nutrido por el de la investigación desde el propio campo (y viceversa), y claro está, lo siga siendo por parte de los otros, puesto que, vale la pena insistir, la organización es un objeto de estudio interdisciplinario. De manera que no se trata de indicar que la administración deba reclamar para sí el ‘derecho’ de estudiar “exclusivamente” a su objeto de estudio —las organizaciones tal y como aquí las hemos definido— en el marco de esa separación de saberes que nos caracte-

riza, algo a todas luces inconveniente, **sino de señalar la necesidad de que ésta no siempre se encuentre a la espera de lo que las demás produzcan con miras a hacer uso de ello**, de jugar constantemente al anti-aguinaldo de “recibir y no dar”, al que es muy fácil pero riesgoso acostumbrarse. En suma, se trata de que el campo pase a ocupar un papel verdaderamente activo en el conocimiento del fenómeno organizativo y, particularmente, de su intervención a partir de la comprensión ganada, en interacción con las demás disciplinas (desde la interdisciplinariedad), pero también en función de su propia dinámica y aplicación efectiva de recursos. La organización es claramente un espacio de convergencia interdisciplinaria, y así debe ser en consecuencia estudiada, comprendida e intervenida.

Dados estos elementos y la incompreensión del principio en el que hemos venido insistiendo desde hace ya tiempo atrás en muy diversos escenarios, de que en realidad *toda empresa es una organización, pero que no toda organización es una empresa*, nos daremos cuenta también en el proceso de que nos hemos dedicado a estudiar tan sólo una parte muy pequeña de aquello que en realidad conforma de manera integral el espectro organizacional, nuestro objeto de estudio; de que nos hemos dedicado a estudiar las empresas y no las organizaciones, y entre ellas otra aún más pequeña: las

privadas de carácter industrial en el modo de desarrollo capitalista, algo definitivamente muy reducido frente al gran panorama y diversidad organizacional. La administración debe entender esto y, considerar entonces la posibilidad de abordar más que la mera administración de empresas, **la gestión de organizaciones**. El sistema en el que un gestor, a partir de la comprensión de una determinada organización (desde las dimensiones epistemológica, ontogénica, ontológica y proyectiva) pueda intervenirla adecuadamente (dimensión metodológica) en su contexto espaciotemporal y en la singularidad de su interrelación, así como en la de sus participantes.

Ahora bien, además de esta muy limitada mirada (el énfasis en la empresa industrial en el modo de desarrollo capitalista), del enfoque erróneo dado al fenómeno organizacional (creer que todas las organizaciones son empresas), y de los constreñimientos a los que ya se ha hecho mención en este texto, la administración encuentra al menos otras tres dificultades para avanzar en su camino hacia la construcción disciplinar, que también es necesario señalar: en primer lugar, la mencionada actitud de recibir conocimientos, esencialmente de otras disciplinas y contextos (acostumbrándose ‘cómodamente’ a ello) y simplemente procurar su aplicación de manera poco reflexiva, así como la escasa participación del campo en la producción

de los mismos ocasionada en lo fundamental por el incipiente desarrollo investigativo, un fenómeno todavía mucho más crítico en contextos como el nuestro (Cf. p. ej. Dávila, 1996 y 1991; Dávila. *et ál.* 1990; Malaver, *et ál.* 2000).

En segundo lugar, el hecho de que con frecuencia hemos sido además poco rigurosos en el estudio de aquello que nos ha interesado, tal y como por ejemplo lo ha señalado Pfeffer después de un basto y profundo estudio sobre la teoría de las organizaciones:

El campo de la teoría de las organizaciones se está pareciendo más a un terreno cubierto de maleza que a un jardín bien cuidado. Proliferan las teorías de alcance medio, junto con medidas, términos, conceptos y paradigmas de investigación. A menudo es difícil discernir en qué dirección avanza el conocimiento de las organizaciones, si es que en realidad lo hace. Los investigadores, los estudiantes de la teoría de las organizaciones y los que vuelven los ojos a dicha teoría en busca de orientación sobre cuestiones de dirección y administración se hallan con un conjunto casi desconcertante de variables, perspectivas y recomendaciones inferidas (1992, 13).

Parece claro que muchas de las teorías de las organizaciones que se han elaborado y examinado empíricamente, no han prestado atención a criterios fundamentales (...) para evaluar la teoría”, criterios como: economía, claridad, simplicidad, coherencia lógica, refutabilidad, comprobabilidad, congruencia con los datos empíricos e, igualmente, el hecho de que puedan ofrecer cierto sentido de control sobre los

sucesos. ‘Tan sólo el hecho de aplicarlos permitiría disminuir considerablemente la multitud de enfoques y perspectivas existentes’ (1992, 281).

En muchos casos los supuestos se han confundido con los hechos, las aseveraciones también, con la prueba empírica, las preguntas con las respuestas y las hipótesis con la demostración de la realidad empírica (1992, 281).

Un panorama aún más crítico, si ponemos en tela de juicio aquello que hemos llamado ‘teorías’ administrativas y de las organizaciones, algo que sin necesidad de ir muy al fondo del asunto se hace evidente tan sólo al hacer preguntas como las siguientes: ¿Es lícito llamar *teoría*, por ejemplo, al “*benchmarking*” o al “*Balanced Scorecard*”, incluso a las afamadas teoría “X”, “Y” o “Z”, tal y como frecuentemente suele hacerse?, ¿Son ellas realmente teorías, la forma más pura de la praxis?

Reforzando pues lo indicado por Pfeffer, conviene señalar la necesidad de empezar a seleccionar de manera más rigurosa aquello a lo que llamamos ‘teoría’ administrativa u organizacional, si lo que queremos es avanzar con pasos firmes hacia la mencionada y deseable construcción disciplinar.

Y, en tercer lugar, se encuentra el hecho de que hemos intentado validar nuestro conocimiento a través de epistemologías que nos dificultan claramente el desarrollo disciplinar,

tales como las positivistas, como lo señala el profesor Jean Louis Le Moigne: “la incoherencia epistemológica se refiere a que la validación científica de una teoría en ciencias de la gestión se base en la reputación del investigador que la publica (reputación adquirida en otra disciplina) o en la reputación del método que se usa para elaborar la teoría (reputación lograda en otra disciplina). Esos criterios pueden ser tranquilizadores, pero epistemológicamente son incompatibles con los que proponen los epistemólogos positivistas ‘normales’ (y que, por tanto, son socioculturalmente aceptados). Existe, entonces, una mistificación, involuntaria, pero nociva para el futuro de la disciplina” (Le Moigne, 1997, 170).

Las organizaciones, parafraseando a Pfeffer, “son importantes no sólo como objeto de estudio por su propio derecho, sino también por sus efectos sobre los individuos, la sociedad y la economía”, ellas afectan la personalidad individual, el grado de satisfacción con la vida, el nivel en el que se experimentan el estrés y la tensión, la percepción de ingreso y la posición que se tiene en la estructura ocupacional, incluso, tienen un importante impacto también sobre la salud y la mortalidad (1992, 39).

Lamentablemente, nos hemos dedicado en muchas ocasiones a teorizar y a reflexionar, en las condiciones en las que acabamos de señalar, sobre la teoría administrativa y organi-

zacional (desde nuestra perspectiva no es relevante tal división: la segunda incluye suficientemente a la primera, puesto que el administrativo es claramente un subsistema de la organización) y no sobre la realidad administrativa y organizacional puesta siempre en contexto.

Aunque sea difícil separar la teoría de la práctica, en el caso de la administración, como en el de otras disciplinas sociales y económicas, ello ha sucedido porque la teoría frecuentemente no se ha sustentado en la acción ni en la investigación, la observación, la experimentación y la representación de nuestra realidad, sino en la aceptación acrítica de planteamientos ligeros y frecuentemente fuera de contexto. Un hecho a todas luces preocupante en el caso de una disciplina social, para la cual la regularidad y la predictibilidad están claramente acotadas e incluso a veces imposibilitadas, por la simple naturaleza humana y los resultados de su realización en el mundo de la vida, la interacción socioeconómica y el trabajo.

Como planteará Foerster de manera sucinta en lo que él mismo denominará su teorema número dos: “las ciencias duras tienen éxito porque se ocupan de problemas blandos; las ciencias blandas se las ven en figurillas porque se ocupan de problemas duros” (1991, 179), la administración en su construcción disciplinar está evidentemente mucho más cerca de

las blandas (con todo lo que ello implica) que de las duras, un hecho que siempre se deberá considerar en función del avance disciplinar.

Podríamos entonces, para terminar, y en aras de continuar con la concreción propuesta y de la enunciación que hemos tratado hasta ahora de hacer, señalar en términos de su estatuto a la administración *como una disciplina en construcción, cuya científicidad está aún por formarse, en el marco de la aplicación rigurosa del precepto de la demostración, del desarrollo investigativo, del uso del pensamiento reflexivo y del avance autónomo (que no aislado y cerrado) hacia la comprensión de la realidad organizacional y del método del que privilegiadamente hace uso, es decir, de la gestión.*

5. ¿CONCLUSIÓN?

Lo que con este texto estamos haciendo termina siendo en esencia una invitación, aunque para el campo administrativo, en términos muy cercanos a los planteados por Piaget para un nivel más general, cuando señalaba: “El hecho nuevo, y de consecuencias incalculables para el futuro, es que la reflexión epistemológica ocurre en el interior mismo de las ciencias, no porque un creador científico genial [...] se dedique a construir una filosofía, sino porque [...] para determinar su valor epistemológico es

necesario someter los conceptos, métodos o principios utilizados hasta ese momento a una crítica retrospectiva. En ese caso, la crítica epistemológica deja de ser una simple reflexión sobre la ciencia: se transforma, entonces, en instrumento de progreso científico en tanto organización interna de los fundamentos y, sobre todo, en tanto que es elaborada por quienes utilizaron esos fundamentos” (Citado por Le Moigne, 1997, 179).

No es lo central, aunque si tendrá que estar en la agenda, discutir acerca de si somos o no una ciencia, una técnica, una disciplina o un arte, ubicarnos en una de esas casillas que el propio ser humano ha creado con grandes espacios vacíos que los separan entre sí, pero que en la realidad encuentran siempre interacción y muchas veces identificación. Lo central en cuanto a la discusión del estatuto del campo es reconocer que en el contexto del conocimiento ocupamos ciertamente un lugar cada vez más inestable, y que de seguir así, tal tendencia va a terminar con la desaparición o la reinvención hartamente restringida y limitante del mismo.

Lo que aquí se señala es que cada uno de nosotros: estudiantes, docentes, practicantes, investigadores y otros grupos de interesados en el campo de la administración, debe hacer mucho más de lo que ha hecho hasta ahora, mucho más de lo que hoy está haciendo y, en todas

las ocasiones, y como si fuera poco, ¡hacerlo mejor!

Claro está, desde el matiz adicional que le da a todo esto el hecho de que la administración de la que estamos hablando en nuestro contexto no está conduciendo precisamente a generar administradores en cuanto tal (en el sentido de que ejerzan administrando organizaciones), es decir, que aquí muchas veces ni siquiera la profesión se hace verdaderamente efectiva para nuestros egresados. Algo que aunque por supuesto se puede ver también en el caso de otras disciplinas (un filósofo no necesariamente es quien estudia filosofía, un profesor no es necesariamente quien estudia pedagogía y/o una licenciatura), en el de la administración (un administrador, y hay pruebas suficientes de ello, no es necesariamente quien estudia administración) resulta ser cada vez más evidente pero, paradójicamente, cada vez más ignorado por el propio campo administrativo. Es algo que tampoco hemos querido comprender, ni para la formación, ni mucho menos para el diseño de programas de investigación, constituye tal vez uno de aquellos asuntos que por problemáticos hemos decidido simplemente ignorar.

Consideramos erróneamente (en cierta medida desde la Ley de Say), y eso es algo que debemos definitivamente cambiar, que la oferta de administradores tendrá su propia demanda, que aquellos individuos que formemos en

administración saldrán a administrar, y eso es en lo fundamental lo verdaderamente limitante. La administración no puede seguir sustentado su desarrollo en condiciones y procesos endogámicos sustentados en criterios absolutamente prácticos, debe abrirse a la realidad administrativa y organizacional, desde la identificación de su objeto, la aplicación rigurosa de su método y el abordaje de la problemática organizacional puesta siempre en contexto.

6. REFERENCIAS

- Beer, S. (1988) "Prólogo". En: Etkin, J. y Schvarstein, L. *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. (5ª Ed.). Buenos Aires: Paidós.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. Buenos Aires: Thomson.
- Dávila, C. (1996) "A propósito del informe Porter – McKibbin: anotaciones comparativas sobre los estudios de administración en Estados Unidos y Latinoamérica". En: *En busca de una administración para América Latina: experiencias y desafíos*. Santiago de Cali, Cuarta edición: Editorial de la Universidad del Valle.
- Dávila, C. (1991). "La crisis de la educación en administración en Colombia". En: *Ensayos sobre la educación en administración en Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Dávila, C. et ál. (1990). "Estado actual y perspectivas de la educación y la investigación en el área de administración". En: *Misión de ciencia y tecnología*. Bogotá: DNP, MEN, Fonade.
- Drucker, P. (1958). *Technology, Management and Society*. New York: Harper Collins.
- Eriksson, D. M. (1997). "A principal exposition of Jean-Louis Le Moigne's Systemic Theory". En: *Cybernetics & Human Knowing*. Vol. 4, No. 2-3, pp. 35-77.
- Foerster, H. v. (1998). *Sistémica elemental: desde un punto de vista superior*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Foerster, H. v. (1991). *Las semillas de la cibernética*. Barcelona: Gedisa.
- Guerrero, O. (1995). *La administración pública del Estado capitalista*. México: Fontamara.
- Hernández, C. A. (s.f.). *Universidad y excelencia*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Hernández, C. A. y López, J. (2002). *Disciplinas*. Bogotá: Icfes.
- Kliksberg, B. (1975). *El pensamiento organizativo*. Tomo I. Buenos Aires: Paidós.
- Le Moigne, J. L. (2003). *Le constructivisme. Tomo III : Modéliser pour comprendre*. París: L'Harmattan.
- Le Moigne, J. L. (2002). *Le constructivisme. Tomo II: Épistémologie de L'interdisciplinarité*. París: L'Harmattan.

- Le Moigne, J. L. (2001). *Le constructivisme. Tomo I : Les Enracinements*. París: L'Harmattan.
- Le Moigne, J. L. (primer semestre de 1997). "La 'incoherencia epistemológica' de las ciencias de la gestión". En: *Cuadernos de Economía*. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas Volumen XVI, Número 26. pp. 163-185.
- Le Moigne, J. L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. París: Dunod.
- Malaver, F. et. ál. (2000). *Investigación en gestión empresarial: ¿proceso naciente? Colombia, 1965-1998*. Bogotá: Corporación Calidad.
- Maturana, H. (1996). *La realidad: ¿objetiva o construida? Tomo II. Fundamentos biológicos del conocimiento*. Barcelona: An-thropos.
- Mayor, A., (1998). "La profesionalización de la administración de empresas en Colombia". En: *En busca de una administración para América Latina: experiencias y desafíos*. Santiago de Cali: Universidad del Valle, pp. 83-92.
- Morin, E. (2005). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Morin, E. (2001a). *La cabeza bien puesta. Bases para una reforma educativa*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Morin, E. (2001b). *El método. I. La naturaleza de la naturaleza*. Madrid: Cátedra.
- Morin, E. (2000). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional, Icfes y UNESCO.
- Pfeffer, J. (1992). *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Sanabria, M. (2003). "La temporalidad de la decisión, la crisis y la construcción de la realidad organizacional". En: *Revista Innovar*. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá. No. 22, julio-diciembre. pp. 73-84.
- Stone, W. M. (comp.) (1999). *La enseñanza para la comprensión: vinculación entre la investigación y la práctica*. Buenos Aires; Barcelona; México: Paidós.
- Zuleta, E. (2001). *Arte y filosofía*. Medellín: Hombre Nuevo Editores, Fundación Estanislao Zuleta.
- Zuleta, E. (2000). *Elogio de la dificultad y otros ensayos*. Cali: Fundación Estanislao Zuleta. &

La administración y el origen de la concepción instrumental del hombre en la sociedad moderna^{*}

Juan Javier Saavedra Mayorga^{**}

Recibido: septiembre de 2006 - Aprobado: octubre de 2006

RESUMEN

Este artículo es una reflexión sobre la evolución histórica de la concepción moderna del ser humano. Intenta mostrar que la administración, como manifestación del proceso de subjetivación de la razón, ha concebido a la naturaleza, al hombre y algunos ámbitos del saber como simples medios para el cumplimiento de otros fines, principalmente económicos. El documento inicia examinando el humanismo y su concepción sobre el hombre, para observar luego en qué medida las capacidades de autoperfeccionamiento y razón que tal postura supone propia de la humanidad se han transformado, respectivamente, en autoconservación económica y en adaptación mecánica de medios a fines. Por último se observa la influencia que ha tenido la administración en la formación de una nueva concepción del hombre y su relación con el mundo, y se señalan algunas consecuencias sociales.

Palabras clave: Administración, humanismo, razón instrumental, trabajo, ética.

ABSTRACT

This article is a reflection about the historical evolution of the modern conception of human being. It aims to show that Management, as manifestation of the reason subjectivation process, has conceived nature, human being and some sciences merely as means to achieve economic purposes. The document begins by examining humanism and his conception of man, and observes how his capabilities of reason and self-perfection have been transformed into economic maintenance and mechanical goal-means adaptation. Finally, the article examines the influence that management has had in the formation of a new conception of human being and his relationship with the world, and points out some social consequences.

Key words: Management, humanism, instrumental reason, labour, ethics.

^{*} El artículo se deriva de la investigación teórica realizada por el autor para la formulación de su proyecto de tesis doctoral.

^{**} Estudiante del Doctorado en Ciencias de Gestión de las Universidades Rouen, París XIII y Nacional de Colombia. Magister en Administración y Administrador de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia. Profesor de carrera de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: juan.saavedra49@urosario.edu.co.

1. INTRODUCCIÓN

Cuando un hijo de la moderna civilización occidental se pregunta por los orígenes de la percepción contemporánea del mundo, le resulta casi imprescindible referirse a la influencia que sobre ésta ha tenido uno de los más importantes filósofos de la modernidad: Immanuel Kant. El ilustre pensador de Königsberg planteó y resolvió en su obra algunos de los debates más significativos que tenían lugar en la filosofía de su tiempo. El más conocido de ellos se refiere a la disputa entre racionalistas y empiristas acerca del origen del conocimiento humano, el cual fue resuelto por Kant a través del recurso del criticismo, que concede a la razón el lugar de ordenadora de la experiencia sensible a través de las categorías del entendimiento, en tanto que la experiencia recolecta las impresiones elaboradas luego por la razón. No obstante ser el más conocido, éste no fue el único debate en el que Kant intervino. Por la época se desarrollaba otro importante debate acerca de la naturaleza y particularidades del ser humano, y del lugar de la reflexión sobre estas cuestiones en la filosofía.

Dos textos son ilustrativos de la posición kantiana a este respecto: en el primero de ellos, un curso de lógica dictado en su universidad, afirma que todo su proyecto filosófico puede sintetizarse en tres preguntas: *¿qué puedo saber?*, *¿qué debo hacer?*

y *¿qué me está permitido esperar?*

La primera pregunta es respondida por la teoría del conocimiento, la segunda por la ética y la tercera por la teología. De manera inesperada, Kant afirma, sin embargo, que todas ellas pueden ser reducidas a una sola: *¿qué es el hombre?* Con esta sola pregunta y con la consiguiente traducción de problemas cognoscitivos, morales y religiosos, en términos estrictamente humanos, “a paso lento pero inequívoco suele decirse que comienza la vocación antropológica de la filosofía moderna” (Morey, 1987, p. 24). El segundo texto es la *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, publicado en 1785. En él plantea su imperativo categórico, o ley moral por excelencia, derivada de la razón, cuya tercera formulación es la siguiente: “Obra de tal modo que uses a la humanidad, tanto en tu persona como en la persona de cualquier otro, siempre como un fin, nunca como un medio” (Kant, 2000, pp. 44-45). De esta forma, no sólo en términos metodológicos todas las preocupaciones o problemas tienen al hombre como referencia central, sino que además el imperativo categórico, universal e incondicional en tanto emana de la razón práctica, impide su instrumentalización. La dignidad del hombre, entonces, que no su precio, sólo se ve satisfecha si es tratado como un fin, nunca como un medio.

El propósito de este texto es mostrar que la Administración, en tanto

manifestación del proceso de subjetivación de la razón que ha tenido lugar durante los últimos siglos, ha implicado la contravención de este postulado kantiano; en otras palabras, que por su misma naturaleza y condiciones de surgimiento, el ejercicio de administrar organizaciones ha concebido a la Naturaleza, al hombre y a algunos ámbitos del saber como simples medios para el cumplimiento de fines, principalmente económicos, y en esa medida ha simplificado y deformado su razón de ser. Para ello, se iniciará con una reflexión a propósito del humanismo y de lo que, en sus diversas etapas, ha considerado como la esencia del hombre, para observar luego en qué medida la capacidad de autoperfeccionamiento y de razón que supone propia de la humanidad se han transformado, respectivamente, en autoconservación económica y en adaptación mecánica de medios a fines. Por último se observará la influencia que ha tenido la administración en la formación de una nueva concepción del hombre y su relación con el mundo, y se señalarán algunas consecuencias sociales.

2. EL HUMANISMO Y EL PROBLEMA DEL HOMBRE

En general, el humanismo puede ser concebido como “una postura filosófica que pone el acento sobre el valor, la dignidad y la específica peculiaridad del hombre” (Colomer,

1997, p. 9). Si bien el más conocido es el renacentista, no ha sido, ni con mucho, el único. A lo largo de la historia podemos ubicar además el humanismo greco-latino, el iluminista, el positivista decimonónico y el existencialista, por no mencionar las variadas corrientes humanistas dentro de la tradición cristiana. Al margen de las peculiaridades históricas de cada uno de estos movimientos, existen algunas características comunes que tienden a ser invariables en el tiempo. La primera de ellas es su antropocentrismo: en general el humanismo, por su misma naturaleza, convierte al ser del hombre en un valor universal. En segundo lugar, tales movimientos emergen por lo común como una suerte de reacción o respuesta a determinados procesos históricos que, o bien hacen del hombre un ser excéntrico (es decir, sitúan el eje de su atención y preocupación fuera de sí, como en el caso del antihumanismo religioso de la edad media), o bien lo oprimen bajo el doble yugo de la máquina y el mercado (Duque, 2003), como en el caso del naciente “humanismo organizacional” contemporáneo. En este sentido, suelen presentarse como una añoranza de un pasado ya perdido o como una reacción anticipada de un cataclísmico porvenir. Su manifestación histórica pareciera, por tanto, responder a un proceso dialógico de flujos y contra flujos.

Ello es patente en el surgimiento mismo del discurso humanista. La pro-

clama humanista más antigua es la del sofista Protágoras, quien afirma que “el hombre es la medida de todas las cosas”. Fundadora de lo que podríamos llamar un humanismo radical, según el cual el hombre es el sujeto de verdad por antonomasia, Platón la cita para refutar su excesivo antropocentrismo al afirmar, en *Las leyes*, consecuentemente con su concepción de primacía de las ideas eternas sobre los pálidos reflejos terrenales, que “el dios, ciertamente, ha de ser nuestra medida de todas las cosas; mucho mejor que el hombre, como por ahí suelen decir”. Esta sentencia platónica tendrá hondas repercusiones en la concepción del hombre en la edad media, la cual es prefigurada por el mito griego de Prometeo, el titán filántropo. En la obra *Prometeo encadenado* de Esquilo, que muestra muy bien el espíritu prudente de los griegos, Prometeo sufre castigo eterno por su excesivo amor a los hombres, quienes pecan por querer parecerse demasiado a los dioses. La desobediencia del hombre radica, de manera similar a la del mito judeo-cristiano del pecado original, en violar las leyes llamadas a regular su paso por el mundo: las leyes divinas y las humanas marcan así los límites que el hombre no puede traspasar, so pena de incurrir en impiedad. ¿Qué llevó a los hombres a semejante injusticia? La *hybris*, la soberbia, una potencia avasalladora que induce a los hombres a explorar la tierra y a lanzarse hasta el cielo, pugnando por liberarse del doble yugo terrenal y celestial.

Otra gran divisa del humanismo la encontramos originalmente en el poeta romano Terencio, muy citada a lo largo de los años: “Hombre soy, y nada de lo humano me es ajeno”. Pero el más grande e influyente exponente del humanismo latino es Cicerón, cuya concepción del hombre se sintetiza en una frase suya muy conocida del libro *Sobre la naturaleza de los dioses*: “¿Para quién, pues, se dirá, ha sido creado el mundo? Sin duda para los seres con capacidad de razonamiento, es decir, los dioses y los hombres cuya perfección nada sujeta”. El humanismo de Cicerón refleja su carácter ecléctico en tanto rescata de manera significativa la noción aristotélica, y en general helénica, del hombre como ser racional, pero le añade un atributo que es en parte extraño a dicha tradición: de manera similar a los dioses, el hombre posee la facultad de auto-perfeccionamiento; es el único ser que puede desafiar al destino.

Y serán justamente estas dos características humanas, la *capacidad de Autodeterminación* y la *Razón*, las que el humanismo renacentista e ilustrado, respectivamente, considerarán como definitorias de la naturaleza y condición del hombre.

Bástenos recordar en primer lugar, para ilustrar este punto, dos de los más importantes pensadores renacentistas que, aunque ubicados en polos opuestos respecto de su concepción teológica, resaltarán la *Au-*

todeterminación como potencia esencialmente humana. Giovanni Pico Della Mirandola, nacido en Florencia en 1463 y muerto en 1494 a la temprana edad de 31 años, fue una de las figuras más atractivas del renacimiento italiano. De familia noble, agradable aspecto y dotado con una incansable sed de conocimiento, Pico estudió derecho en Bolonia, y filosofía y teología en Padua, donde un judío converso lo inició en los misterios de la cábala, lo que a la larga lo llevaría a sufrir una incansable persecución religiosa que terminaría en el destierro y la prisión. A Pico le debemos una de las más ingenuas y por lo mismo bellas apologías que se han escrito sobre el hombre y que puede servir de epítome del espíritu, a la vez piadoso y terrenal, que embargaba el pensamiento antropológico de la época. Me refiero a la *Oración sobre la dignidad del hombre*, breve discurso en el que formula una idea del hombre como intermediario entre la divinidad y el mundo terrenal, a la vez que plantea que la naturaleza del hombre es darse su propio ser. A diferencia de los animales, el hombre no permanece en su ser sino que se supera constantemente. La humanización es claramente una forma de encumbrarse sobre su propia condición para vislumbrar nuevas posibilidades (Botero, 2004). Un breve fragmento del texto ilustrará esta idea: “No te he dado ni rostro ni lugar alguno que sea propiamente tuyo, ni tampoco ningún don que te sea

particular, ¡Oh Adán!, con el fin de que tu rostro, tu lugar y tus dones seas tú quien los desee, los conquiste y de ese modo los poseas por ti mismo. La naturaleza encierra a otras especies dentro de unas leyes por mí establecidas. Pero tú, a quien nada limita, por tu propio arbitrio, entre cuyas manos yo te he entregado, te defines a ti mismo. Te coloqué en medio del mundo para que pudieras contemplar mejor lo que el mundo contiene. No te he hecho ni celeste, ni terrestre, ni mortal ni inmortal, a fin de que tú mismo, libremente, a la manera de un buen pintor o de un hábil escultor, remates tu propia forma” (*Discurso sobre la dignidad del hombre*). Al margen del excesivo antropocentrismo del que dicho texto hace gala, que subordina al hombre, muy a la manera cristiana, todo los seres de la naturaleza, me interesa resaltar aquí en qué medida consideraba Pico la autodeterminación como potencia esencial del ser humano.

Otro pensador en el que resulta evidente una postura similar, aunque persiguiendo un propósito distinto, es Nicolás Maquiavelo. Para el padre del realismo político moderno el hombre virtuoso no es precisamente, como para la moral cristiana medieval cuyos rezagos se observan aún en Pico, quien ejerce la caridad, el amor y la preocupación por el prójimo, sino aquel que es capaz de domeñar a la fortuna, a los condicionamientos externos, para lograr sus propósitos de dominación. Pro-

fundamente antirreligioso (a diferencia de Pico para quien el crecimiento del hombre encuentra su causa y límite en Dios), para Maquiavelo el hombre que se forma a sí mismo, sin depender de los demás, es el único que merece realmente el título de tal. El tan citado consejo que le da al príncipe sobre la conveniencia de despertar temor antes que amor en sus súbditos, parte precisamente de la premisa de que el amor es variable y depende de quien lo siente, en cambio el temor depende únicamente de quien lo provoca. Dice Maquiavelo: “puesto que los hombres aman según su voluntad y temen según la voluntad del príncipe, un príncipe debe depender solo de lo que es suyo y no de lo que es de otros”; y en otro lado: “la única buena, segura y duradera defensa es la que depende del propio príncipe y de su valor” (*El príncipe*).

Así, el príncipe de Maquiavelo no actúa movido por la caridad cristiana; tampoco lo hace por respeto a un principio abstracto de ordenación jurídica y política, como el Estado. La única ley que obedece es la propia, la que le dicta su voluntad de poder. Este hecho permite subrayar la relación dicotómica que se establece entre el hombre y los distintos tipos de organización social en las doctrinas humanistas: el humanismo suele presentarse bajo la forma de una exaltación heroica del individuo frente a la opresión de las instituciones organizadas, sean éstas econó-

micas, sociales o políticas. El que el humanismo renacentista haya sido el más audaz e influyente se debe ante todo a que el mundo de la Italia del *quattrocento* era “un mundo desinstitucionalizado, en el cual todo [dependía] de la inteligencia, de la habilidad política o del cinismo de sus protagonistas. Es más fácil y probablemente más verosímil comparar la actividad política de estos caudillos y condotieros con un film de acción, que con las mediocres, burocratizadas e institucionalizadas “democracias” de la actualidad” (Botero, 2004, p. 10). De esta forma, la apuesta por el individuo en el humanismo se hace en detrimento de la comunidad, de la organización, del Estado. Recuérdese, por ejemplo, la acusación de impiedad que se le hiciera a Sócrates por desconocer los dioses de Atenas y corromper moralmente a sus jóvenes, y lo que implica en términos del enfrentamiento entre el “ciudadano” y el “hombre”, entre el miembro de una comunidad política y el individuo genérico. Recuérdese también que el humanismo latino sólo emerge cuando inicia la decadencia del imperio, con los antoninos, cuando según Flaubert (citado por Margueritte Yourcenar en las notas a *Memorias de Adriano*), “los dioses ya no existían y Cristo no había aparecido aún, [y] hubo un momento único, entre Cicerón y Marco Aurelio, en que sólo estuvo el hombre”. Pareciera como si el ocaso de los imperios, de los Estados, de las religiones, de las organizaciones, im-

plicara el renacimiento del “hombre genérico” despojado de su naturaleza gregaria, individualizado, y que el resurgimiento del leviatán social lo llevara a mimetizarse, a disfrazarse, a personificarse en el sentido griego de ocultarse bajo máscaras.

Antes de abandonar el humanismo renacentista, permítaseme hacer mención de uno de los pensadores más lúcidos que ha visto occidente, y cuyo pensamiento no sería tan apreciado por sus contemporáneos como lo ha sido últimamente debido al descubrimiento de lo adelantado de sus opiniones. Se trata de Michel de Montaigne, una de las pocas personas de las que puede decirse que fue creador, él sólo, de un nuevo género literario: el ensayo. Este noble caballero francés de provincias, reconocido por su obstinado escepticismo, encarna de manera paradójica la más pura esencia del humanismo renacentista, y es a la vez su más acendrado contradictor. Por principio duda de todo, de lo que le ha sido transmitido como de lo que puede descubrir por sí mismo; duda de la revelación y al mismo tiempo de la infalibilidad de la razón y de los sentidos. Duda de la existencia de un ser humano genérico, en cuyo nombre se puedan componer himnos y oraciones, a la manera de Pico, porque cree en cambio en la particularidad de cada ser humano individual, en la irreducibilidad de la experiencia personal. Duda fuertemente, a diferencia de sus contemporáneos, del carácter

sagrado del hombre y desconfía de que pueda tomársele como centro del universo. Para ello no utiliza argumentos teológicos, pues es poco dado a especular sobre aquello de lo que no tiene noticia de primera mano, sino exclusivamente lo que podríamos llamar un simple y llano sentido común. En uno de sus mejores ensayos, la *Apología de Raimundo de Sabundé*, profiere algo indignado lo siguiente: “¿Quién le ha convencido [al hombre] de que ese formidable movimiento de la bóveda celeste, la eterna luz de esas antorchas que giran con tanto orgullo sobre su cabeza, la espantosa agitación de ese mar infinito, han sido establecidos y permanecen durante tantos siglos en beneficio y servicio suyo? ¿Se puede concebir algo más ridículo que esta miserable e insignificante criatura que no es dueña ni de sí misma, expuesta a los ataques de todas las cosas, se diga dueña y señora del universo del que no puede conocer ni una mínima parte, y menos aún mandar sobre él? ¿Y ese privilegio que se atribuye de ser el único en este gran edificio que tenga la capacidad de reconocer su belleza y sus partes, el único que pueda dar gracias por ello al arquitecto y llevar la cuenta de los ingresos y gastos del mundo, quién se lo ha concedido? Muéstrenos el título de tan grande y hermoso cargo” (Montaigne, 1995). Es la primera crítica no dogmática que se le hace al antropocentrismo de sus contemporáneos, y que en apariencia pone en entredicho la posibilidad de todo el proyec-

to humanista. Si se es consecuente con esta postura, el fin del proyecto humanista no sería ya ubicar al hombre como valor absoluto, sino reflexionar sobre el lugar que el hombre ocupa en el mundo, y proponer una ética consecuente con dicho lugar. Valga decir que el valor de esta propuesta no se apreciará sino hasta varios centenares de años después de la muerte de Montaigne.

Decíamos atrás que, además de la capacidad de autodeterminación, en los pensadores renacentistas empieza a tomar fuerza de nuevo el concepto de *razón* como constitutivo de la naturaleza del ser humano y como punto de referencia para distinguir al hombre de los demás seres naturales. Veíamos que este concepto tenía como antecedente el humanismo de Cicerón, quien a su vez lo tomaba de los griegos. Quisiera tratar un poco en detalle esta relación entre el humanismo y la razón, porque es este concepto de razón el que va a tomar la primacía, una vez superado el humanismo de corte renacentista, para definir el ser del hombre, operándose un cambio cuyas consecuencias se prolongan hasta nuestros días.

En un libro que explora las distintas concepciones que se han tenido sobre el hombre a lo largo de la historia, el pensador alemán Max Scheler (1978), después de presentar la concepción del adán judeo-cristiano creado por Dios y expulsado del pa-

raíso por su inclinación al pecado, menciona la concepción del hombre como ser de razón, la idea del *homo sapiens*, a la que la toda la filosofía griega, y en particular “Anaxágoras, Platón y Aristóteles [,] imprimieron cuño conceptual con el máximo rigor, con la máxima presión y claridad” (Scheler, 1978, p. 23). La idea del hombre como ser de razón, *zōon lōgon échon* (un ser vivo que tiene razón), como lo define Aristóteles, abre una importante separación entre el hombre y la animalidad: “A la especie humana, estable y, como todas las especies, eterna, corresponde un “agente específico”, que sólo a ella conviene [...]: la razón (*λόγος*, *ratio*). Mediante esta razón, el “hombre” [está facultado] para conocer el ser, *tal como es en sí* (la divinidad, el mundo y él mismo); para plasmar la naturaleza en obras llenas de sentido (*poiein*); para obrar bien con respecto a sus semejantes (*prattein*); es decir, para vivir perfeccionando lo más posible ese agente específico del *voús ποιητικός* [el pensamiento creador]” (Scheler, 1978, p. 25). A este respecto vale la pena hacer una aclaración que considero fundamental para ilustrar el devenir posterior de la idea de razón. En los griegos, y particularmente en la filosofía platónica, como más adelante de manera algo modificada en el idealismo hegeliano, la razón humana es una función parcial del *λόγος* divino, “que produce constantemente el mundo y su ordenamiento” (p. 26), pero no en el sentido de una crea-

ción, sino en el de un eterno desvelamiento, de un descubrimiento, de un ‘traer ahí delante’ como diría Heidegger en un lenguaje muy suyo. La razón no es un ‘instrumento’ para la creación del mundo, sino un contacto epistemológico entre éste y el hombre que luego tiene implicaciones en el ámbito de la acción humana. Si bien nace en los griegos, la idea del *homo sapiens* tendrá una larga tradición, desde Aristóteles hasta Hegel, pasando entre otros por Tomás de Aquino, Descartes, Leibniz, Malebranche y Kant. En general, estos pensadores reconocen que: 1) el hombre lleva en sí un agente divino que la naturaleza no contiene subjetivamente; 2) en virtud de este vínculo ontológico el hombre es capaz de conocer el mundo; 3) este agente, el *lóos* del mundo y la razón del hombre, tienen poder y fuerza para realizar sus contenidos ideales (lo que se llama el poder del espíritu, la fuerza de las ideas); y 4) este agente es constante en la historia, los pueblos y las clases (Scheler, 1978, pp. 26-27).

En el mundo moderno, la formulación más acabada del hombre como un ser pensante, dotado de razón y por ese medio facultado para conocer el mundo se la debemos a René Descartes. Recuértese aquel famoso apartado de la cuarta parte del *Discurso del método* en el que afirma: “Examiné atentamente lo que era yo, y viendo que podía imaginar que carecía de cuerpo y que no existía

nada en mí ser que estuviera, pero que no podía concebir mi no existencia, porque mi mismo pensamiento de dudar de todo constituía la prueba más evidente de que yo existía—comprendí que yo era una substancia, cuya naturaleza o esencia era a su vez el pensamiento, substancia que no necesita de ningún lugar para ser ni depende de ninguna cosa material; de suerte que ese yo —o lo que es lo mismo, el alma— por el cual soy lo que soy, es enteramente distinto de mi cuerpo y más fácil de conocer que él” (1997, p. 21), razonamiento que se verterá en la conocida fórmula *pienso, luego existo*; y en las *Meditaciones metafísicas* Descartes utilizará la razón para demostrar la existencia de Dios, del alma humana y del mundo.

El trabajo de Descartes va a dar inicio a una etapa particularmente activa del saber humano. A partir del principio de razón como elemento constitutivo de la naturaleza humana, y a partir de la exigencia de que todo nuevo conocimiento debía poseer los atributos de claridad e inteligibilidad (lo cual supone que el mundo es claro e inteligible por sí mismo), se da inicio a una nueva era en la historia del pensamiento, que además de las preocupaciones ontológicas (referidas al *ser*), se preocupará por las cuestiones epistemológicas (referidas al *conocer*). Estas preocupaciones adquieren carta de ciudadanía, recuérdese bien, en la creencia de que el hombre y la naturaleza

comparten un atributo esencial, la razón, que se convierte en el vaso comunicante por antonomasia entre uno y otra. Comunicación que es *esencial* (en el sentido dado por Descartes al concepto de esencia, como aquello que existe por sí mismo), y no tanto *instrumental* como lo llegaría a ser más adelante.

Son múltiples las críticas que se le pueden hacer al sistema cartesiano, y no tanto a éste en cuanto tal sino a los efectos que ha tenido sobre la forma como el hombre ha concebido el conocimiento. El romanticismo alemán e inglés demostró, por ejemplo, que el hombre no es sólo un ser racional sino que también está dotado de instintos, afectos y sentimientos, que no necesariamente deben ser considerados como disfunciones o lagunas de la razón (como los consideraría Descartes e incluso el mismo Spinoza), sino que son una parte connatural del ser humano. Incluso esta parte olvidada es en la mayoría de los casos más importante que la dimensión racional, como bien lo dice el zorro en su despedida del principito: “He aquí mi secreto. Es muy simple: no se ve bien sino con el corazón. Lo esencial es invisible a los ojos”... Y a la razón, agregaríamos nosotros. O como lo enuncia Albert Camus en el inicio de su bello libro sobre el sentimiento del absurdo, *El mito de Sísifo*: “Nunca vi morir a nadie por el argumento ontológico: Galileo, que defendía una verdad científica importante, abjuró de ella con la mayor

facilidad del mundo, cuando puso su vida en peligro. En cierto sentido, hizo bien. Aquella verdad no valía la hoguera. Es profundamente indiferente saber cuál gira alrededor del otro, si la tierra o el sol. Para decirlo todo, es una cuestión baladí” (Camus, 1996, p. 14). Podríamos hablar también de los efectos que ha tenido la utilización indiscriminada del enfoque analítico utilizado por Descartes en la hiper-especialización del conocimiento o los excesos a los que puede llevar la creencia en la existencia de una sola verdad y un solo método explicativo, y su rechazo instintivo a toda idea o noción que no sea clara y distinta. No obstante, lo que nos interesa en este texto no es tratar aspectos epistemológicos sino antropológicos, por lo cual nos circunscribiremos a estos últimos.

3. LA SUBJETIVACIÓN DE LA RAZÓN Y EL OCASO DEL PROYECTO HUMANISTA

Hemos visto, de manera algo apretada, el recorrido que ha tenido el humanismo desde su primera formulación en la Grecia clásica hasta más o menos el siglo XVII. Sea ahora el momento de mostrar en qué medida su interés por poner al hombre como valor fundamental del cosmos se ha visto hasta cierto punto falseado por lo que Edgar Morin (1994) llamaría el “principio ecológico de la acción”,

según el cual las consecuencias de una determinada idea o conducta escapan a la intención de quien las concibe o ejecuta. Así, la razón y el hombre pasaron de ser el principio de ordenación del mundo y el sujeto cognoscente por naturaleza, respectivamente, a convertirse en objetos, en instrumentos de fuerzas impersonales que los dominan. Para ello recurriremos al trabajo del alemán Max Horkheimer, discípulo de Heidegger y co-autor, con Teodoro W. Adorno, de la *Dialéctica de la ilustración*. La obra a la que me voy a referir es su *Crítica de la Razón Instrumental*, publicada en alemán en 1967, y que aparece en castellano tan sólo en 2002.

Hasta el momento hemos visto cómo durante mucho tiempo el mundo occidental concibió la razón “como una fuerza no sólo en la conciencia individual, sino también en el mundo objetivo, en las relaciones entre los hombres y en las clases sociales, en las instituciones sociales, en la naturaleza y en sus manifestaciones. Grandes sistemas filosóficos, como los de Platón y Aristóteles, la Escolástica y el Idealismo alemán tenían como fundamento una teoría objetiva de la razón. Su objetivo era el desarrollo de un sistema englobante o de una jerarquía de la totalidad de los entes, incluido el ser humano” (Horkheimer, 2002, p. 46). A esto lo llama Horkheimer la Razón Objetiva. Aunque el romanticismo en los siglos XVII y XVIII, el psicoanálisis,

la física cuántica y el surrealismo en el XX nos hayan mostrado los límites que tiene este concepto objetivo de razón y lo que implica reducir al hombre y al mundo a un solo principio ordenador. Pienso sin embargo que la glorificación de este concepto de razón entrañaba, en sí mismo, una potencia positiva para el hombre genérico. Baruch de Spinoza, por ejemplo, quien escribió una ética emulando el método racional de la geometría, “pensaba que la penetración cognitiva en la esencia de la realidad, en la estructura armoniosa del universo eterno, provocaba necesariamente amor a ese universo. Para el la conducta moral [estaba] enteramente determinada por ese conocimiento de la naturaleza, de modo semejante a como nuestra entrega a una persona puede estarlo por nuestro conocimiento de su grandeza o de su genio” (p. 54). Recuérdese también el ideal ilustrado del auto-perfeccionamiento del hombre a través del conocimiento y la razón, y que la moral consistía en la búsqueda de la armonía con el cosmos. No es gratuito, por ejemplo, que uno de los más importantes exponentes de la ilustración francesa, Voltaire, haya escrito un tratado sobre la tolerancia y que una de las consecuencias de la Enciclopedia haya sido la declaración de los derechos del hombre y del ciudadano y la Revolución Francesa. Se podría objetar a esto con la inscripción de uno de los *Caprichos* de Goya, “el sueño de la razón produce monstruos”, y seña-

lar con un dedo acusador las miles de cabezas que rodaron en la Revolución Francesa y luego en el imperio napoleónico por la salvaguardia de los dichos derechos del hombre. ¿Qué puede responderse a esto? Que en cualquier caso, la potencia igualadora implícita en el concepto de razón objetiva por lo menos tiende un puente ontológico entre el hombre y el mundo, establece un sistema de comunicación, precario ciertamente, pero que podría reforzarse reconociendo otras dimensiones del hombre y el universo.

En cualquier caso, este concepto objetivo de razón va a ceder terreno muy pronto, en desmedro de sí mismo y del ideal humanista en el que fue engendrado, frente a un nuevo concepto de razón de tipo subjetivo, no concebida ya como principio ordenador del mundo, sino como una adecuación mecánica de medios y fines, hasta el punto de que ya no se concibe que el hombre recurra a su razón para juzgar el supremo bien, como enseñaban los estoicos en la cultura grecolatina, ni para guiar su existencia y su comportamiento en el mundo, como sugería Spinoza en su *Ética*. En todos los ámbitos de la vida, y de manera inconsciente, experimentamos las consecuencias de este proceso de subjetivación de la Razón originalmente entendida como logos.

¿Pero cómo fue que se dejó de concebir la Razón como agente común entre el mundo y el hombre y empe-

zó a concebirse de manera estrecha e instrumental como la adecuación de los métodos y modos de proceder a unos fines sobreentendidos y fijados de antemano, y en ningún caso determinados, en cuanto fines, por la misma razón? En otras palabras, ¿cómo fue que se dio el proceso de subjetivización de la razón? En términos generales, pueden señalarse cuatro causas aparentes de este fenómeno (Horkheimer, 2002): 1) la filosofía positivista; 2) la separación entre razón y religión propugnada por los pensadores de la ilustración; 3) la primacía del interés egoísta del liberalismo clásico; y 4) la filosofía pragmática del siglo XIX.

En primer lugar se encuentra la filosofía empirista, que luego derivará en positivismo. En su última formulación concibe que lo único que puede ser conocido es lo que se percibe a través de los sentidos, y por ello lo que está más allá de ellos (la metafísica, la ontología) no es objeto de conocimiento. Cualquier explicación supuestamente ‘racional’ acerca del Ser, de Dios o del Mundo, es producto entonces de la mera especulación.

La segunda de las causas entraña una paradoja: el pensamiento ilustrado, con su ideal de conducción de la vida de acuerdo con el principio de razón, marcó una división entre la razón y la fe. El propósito era defender el principio de tolerancia, principalmente en materia de teología. Al sostener que la religión bus-

ca por lo común respuesta a las cuestiones más generales, tales como la existencia de Dios, hasta las cuales no puede llegar la razón humana, concluía el sinsentido de las guerras religiosas, ya que no puede haber motivo válido para luchar por algo sobre lo cual nadie tiene la última palabra. Pero la paradoja está en que, en su ataque a la religión, el pensamiento ilustrado terminó atacando la metafísica, bastión por excelencia de la razón objetiva, y terminó reduciendo ésta a los límites que le impone la condición humana.

Un tercer factor en este proceso es el principio del interés individual del liberalismo económico. Al respecto dice Horkheimer: “el interés egoísta en el que determinadas doctrinas iusnaturalistas y filosofías hedonistas ponían ante todo el énfasis [...] era considerado como algo que tiene sus raíces en la estructura objetiva del universo [...]. En la era industrial, la idea del interés egoísta fue progresivamente convirtiéndose en hegemónica y relegó finalmente a un plano muy secundario a los otros motivos antes considerados como fundamentales para el funcionamiento de la sociedad” (2002, p. 57).

Hasta el momento tenemos que el positivismo rechaza la razón como forma de intelección del mundo; el principio de tolerancia de la ilustración relega indirectamente la razón a límites humanos; y las doctrinas liberales, principalmente las de tipo

económico, la ponen a gravitar en torno del interés individual de los agentes. Faltaría aún un cuarto factor en este proceso de subjetivación de la razón. Éste lo va proporcionar la filosofía pragmática del siglo XIX, cuyo núcleo “se identifica con la creencia de que una idea, un concepto o una teoría no son otra cosa que un esquema o un plan para la acción, de tal modo que la verdad no es otra cosa que el éxito de una idea” (Horkheimer, 2002, p. 75). Esta filosofía, cuyos principales exponentes son William James, Charles Pierce y John Dewey, afirma no que todas nuestras expectativas se vean cumplidas porque nuestras ideas sean verdaderas, sino más bien que nuestras ideas son verdaderas en la medida en que permitan satisfacer nuestras expectativas y el éxito acompañe nuestras acciones. ¿Qué es lo verdadero entonces? Lo que le resulta útil a alguien para conseguir un propósito determinado. La razón, el pensamiento, incluso la ciencia, dejan de ser entonces fines en sí mismos, y sólo resultan útiles en la medida en que permitan el logro de fines impuestos desde afuera de ellos mismos. Se convierten así en una derivación de la astucia, y pueden muy bien ser reemplazados si alguna otra facultad, como la intuición, cumple de manera más efectiva los fines para los que son empleados. De esta manera, al igual que la ciencia, la filosofía no es ya “una visión contemplativa del existir o [...] un análisis de lo que pasó y está caducado, sino [que se

convierte] en una visión global de perspectivas tendentes al logro de lo mejor y a la prevención de lo peor [...] Para probar que es pensado con razón, todo pensamiento tiene que tener una coartada, debe garantizar su utilidad funcional. El pensamiento tiene que medirse con algo que no es pensamiento, [de acuerdo con] su efectividad para la producción o [...] su influencia sobre el comportamiento social, de modo similar a como el arte se mide hoy [de acuerdo con] la pauta de lo que no es arte, [...] de sus ingresos en la taquilla o de su valor propagandístico” (Horkheimer, 2002, pp. 76, 82). De ahí el que la filosofía y otras ramas de la cultura sean ahora utilizadas con fines terapéuticos.

Este hecho nos lleva entonces a una reflexión fundamental: si no es ya la inteligibilidad del mundo, ¿cuál es entonces el fin último de la vida del hombre, al cual la razón está subordinada? En el mundo moderno, las baterías no están ya dirigidas al autoperfeccionamiento del ser, sino a su autoconservación, pero a una conservación sustentada casi de manera exclusiva en la esfera económica y, dentro de ésta, en el concepto de eficiencia, en hacer más con menos. Ya Max Weber (2003) mostró de qué manera la racionalización de la vida colectiva en Occidente, entendida en el sentido de predominio de la razón estratégico-instrumental, ha relegado el pensamiento religioso a la categoría de

mito, lo ha despojado de su condición esencial de vínculo con las fuerzas invisibles de la naturaleza. Y, en nuestro contexto, Fernando Cruz Kronfly (1998) ha ilustrado en qué forma la lectura como desciframiento del mundo y vehículo de auto-perfeccionamiento espiritual y moral del hombre ha degenerado en instrumento de adquisición rápida de información, perfectamente reemplazable en cuanto pierda su funcionalidad frente a soluciones más eficientes, es decir, menos trabajosas, menos dolorosas.

4. LA ADMINISTRACIÓN Y LA INSTRUMENTALIZACIÓN DEL HOMBRE

Pero si lo que han cambiado son los fines que persigue la razón pero el centro de interés continúa siendo el hombre, ¿por qué hablar entonces del ocaso del proyecto humanista? Precisamente porque el proceso de subjetivación de la razón ha llevado a que el hombre, individual e irreductible, el centro del universo para Protágoras y los renacentistas, deje de estar en el centro y se haya convertido él también, al igual que la razón, en un medio para la obtención de fines que irremediamente se le escapan. ¿De qué manera, sutil pero ineluctable, se ha producido esta mutación? Principalmente a través de dos mecanismos: la *Técnica* y la *Administración*.

No es el propósito de este artículo ahondar en el concepto de técnica, pues será objeto de una reflexión posterior. No obstante, quisiera adelantar algunas ideas. El concepto de técnica aparece por primera vez, como tantos otros, en el pensamiento griego. Es utilizado por primera vez en su forma contemporánea por Platón para designar los conocimientos y las actividades relacionadas directamente con los objetos, la práctica, por oposición con aquellas fundamentadas en la *epistémē*, la especulación científica. El concepto de *techné* en Aristóteles remite al terreno de la producción humana que tiene como resultado una obra exterior al productor. Perteneció al orden del *poiein* y de la *poiesis*, de la creación (Lorite, 1979). Para los griegos un técnico es alguien que crea, que produce, y cuyo conocimiento se deriva de la producción misma y del trato con lo creado. En este sentido, un técnico es indiferentemente un artista, un artesano, un médico, un herrero, pero también un aedo o adivino, lo cual implica la inclusión, dentro del concepto de técnica, de todos aquellos oficios considerados como públicos y, como tales, ofrecidos al *dēmos*, al pueblo.

En el mundo moderno, sin embargo, el concepto de técnica se ha simplificado mucho respecto de la concepción original de los griegos. La utilidad de un artista, de un aedo o de un poeta, no está tan fuera de duda como en los tiempos en que Parménides o

Heráclito utilizaban el lenguaje poético para descifrar el mundo, y en que esto era considerado socialmente útil. En el mundo moderno, la técnica, como la ciencia, es concebida como “una provocación que pone ante la Naturaleza la exigencia de suministrar energía que como tal pueda ser extraída y almacenada” (Heidegger, 1994, p. 17). La técnica moderna emplaza a la Naturaleza a proporcionar energía, en forma de recursos. En este emplazamiento, en este requerimiento permanente, en esta instrumentalización de la naturaleza, se encuentra la esencia de la técnica.

¿Y en qué medida la instrumentalización de la naturaleza ha llevado a la instrumentalización del hombre? En la medida en que se ha operado un doble proceso. Por un lado, desde los tiempos de la primera revolución industrial es cada vez más claro que las máquinas que el hombre ha inventado para sojuzgar la naturaleza han terminado por sojuzgarlo a él mismo, no en el sentido obvio de quién realiza la operación, sino en el más oculto de quién establece los ritmos de producción. Como lo dice Ernesto Sábato en *Hombres y engranajes*: “la máquina y la ciencia que orgullosamente el hombre había lanzado sobre el mundo exterior, para dominarlo y conquistarlo, ahora se vuelven contra él, dominándolo y conquistándolo como a un objeto más. Ciencia y máquina se fueron alejando hacia un olimpo matemáti-

co, dejando solo y desamparado al hombre que les había dado vida” (1970). Y ello no es menos cierto ahora que algunos autores afirman que hemos dejado felizmente atrás la era industrial. La única diferencia notable es que, donde antes reinaba la máquina, ahora reina la información. Por otro lado, es claro que en el mundo de la vida social se ha generalizado la relación de dominación y emplazamiento que constituye la esencia de la técnica. Así como ya no se habla de naturaleza sino de recursos naturales, de la misma forma ya no se habla de hombre sino de recursos humanos. Al hombre también se le exige suministrar energía que pueda ser extraída y almacenada.

A lo anterior se podría objetar que, en todas las épocas y lugares ha habido, hay y habrá dominación de la naturaleza y del hombre por el hombre. A lo cual puede responderse que, si bien esto es cierto, en ninguna otra época como la actual esta dominación se ha pretendido encubrir de manera tan sistemática bajo el manto de la inevitabilidad histórica, bajo la excusa de su racionalidad. Porque el mecanismo más potente de instrumentalización del hombre, el golpe de gracia al imperativo kantiano que convoca a nunca usar al hombre como un medio sino siempre como un fin en sí mismo, ha sido propinado en los últimos tiempos por la *Administración*. Esa práctica social, a la que algunos han pretendido en-

cumbrar al nivel de ciencia y cuyo prestigio deviene de su enorme incidencia sobre el curso de diversos países y culturas, nace en su forma actual a finales del siglo XIX, en el marco de la segunda revolución industrial, como una técnica social destinada fundamentalmente a preservar los intereses de la clase capitalista y a ejercer un control disciplinario sobre la fuerza de trabajo. Heredera de la filosofía positivista y del pragmatismo del siglo XIX, para los cuales la verdad se confunde con la utilidad y ésta es interpretada en términos de eficiencia, la Administración constituye un eslabón lógico en el proceso de instrumentalización de la razón, puesta al servicio de la lógica del capital, y de ahí que su lenguaje sea esencialmente económico.

El objeto de preocupación fundamental de la administración fue inicialmente el mejoramiento de la productividad del trabajo obrero en las fábricas. Eso es claro al analizar la obra de Taylor, cuya concepción del hombre genérico tiene ribetes muy distintos del hombre genérico que concebían los griegos, los humanistas del renacimiento y aún sus cercanos antepasados iluministas. Para Taylor, como también para la corriente económica predominante, el hombre es un ser racional; pero examinando sus obras es evidente que esa razón que atribuye al hombre no tiene siquiera una pálida semejanza con la razón que le suponía Aristóteles, Descartes o Spinoza.

No es una razón que desvele el mundo, es una razón meramente instrumental y está de nuevo al servicio del interés económico. El razonamiento taylorista es más o menos el siguiente: como el obrero desea bienestar económico, como el obrero además es un ser racional (en el sentido instrumental, es decir que es capaz de adecuar medios a fines), entonces trabajará según le indiquemos, según los métodos científicos, porque muy pronto comprenderá que es esto lo que le conviene, y no el servirse de su sentido común para orientar sus tareas. Leyendo a Taylor desprevénidamente incluso nos llega a parecer loable el propósito que manifiesta de querer lograr la máxima prosperidad para el patrón conjuntamente con la máxima prosperidad para el empleado. No se observa a primera vista que en esta afirmación está condensado el *summum* del pensamiento pragmático que propagaran Pierce y sus seguidores. Parafraseando a Jacques Le Mouél podríamos decir que esa síntesis pragmático-administrativa se sintetiza en el silogismo: lo eficiente es útil, lo útil es verdadero; luego lo eficiente es verdadero.

Pero esa instrumentalización no es en absoluto exclusiva del pensamiento taylorista. Con el correr de los años la administración la ha ido extendiendo al ámbito de lo que conocemos como ciencias humanas (Chanlat, 2002). Así, en el marco de la gran depresión de los años 30 y ante el

relativo desgaste de la corriente de la administración científica, el enfoque de las relaciones humanas utilizará la psicología conductista para controlar la influencia de las variables psicosociales sobre el rendimiento de los empleados en el trabajo. Más adelante, en los años 80 se producirá el *boom* de la literatura sobre cultura empresarial, y con él el reconocimiento súbito de que los mitos, los símbolos, las creencias y las pautas de comportamiento compartidas por los miembros de la organización pueden ser también utilizados para garantizar el éxito de los negocios en un ambiente competitivo. Parafraseando al profesor Jean François Chanlat diríamos que lo psicológico, como lo social, se puso al servicio de la eficacia. En clave similar puede ser interpretado el surgimiento del discurso sobre la ‘gestión del conocimiento’ y la utilización indiscriminada, en muchas ocasiones sin un soporte teórico fundamentado, de los conceptos ‘sociedad del conocimiento’, ‘organización inteligente’, ‘organizaciones que aprenden’, etc. Los impulsores de este discurso parecen olvidar que el conocimiento, como el trabajo, no puede ser separado del sujeto que lo ‘posee’, porque existe una relación recursiva fundamental entre uno y otro. El conocimiento no depende únicamente de variables laborales, organizacionales, que puedan aislarse para el análisis. En la medida en que depende de factores biológicos, culturales, sociales, cognitivos (policausalidad), y en la me-

dida en que es producido por, pero a la vez produce, al sujeto que conoce (recursividad), no puede separarse de éste ni puede ‘circular’ ni ‘transferirse’ ni ‘gestionarse’ asépticamente, como una mercancía que se compra y se vende en el mercado. Toda esta dinámica de instrumentalización, no solo del hombre sino también de su saber y de su conducta, está presente incluso en la preocupación contemporánea por la ética y la responsabilidad social, corporeizada en los credos y códigos de ética, los cuales en ocasiones son más utilizados como mecanismos de autopropaganda y “mercadeo social” que como verdaderas manifestaciones de la inteligencia social en las organizaciones. Como dice el profesor Jean Luis Le-Moigne (1997), los administradores, que no se han caracterizado precisamente por la profundidad de sus reflexiones y la exhaustividad de sus investigaciones, parecen ser particularmente proclives a la importación de los discursos de moda en las ciencias físicas y sociales, y en ocasiones surgen herramientas de gestión inspiradas en tales discursos, cuyos libros de divulgación se convierten rápidamente en *best-sellers*, sin que aún se haya validado suficientemente su uso en campos distintos a aquellos en los que fueron originalmente concebidos.

La influencia que la administración tiene en la sociedad y en la concepción que ésta tiene sobre el hombre y su relación con el mundo, se mani-

fiesta en varios aspectos. Me limitaré tan sólo a señalar dos de ellos. El más evidente y por lo mismo superficial es el reconocimiento, la estima y emulación que producen sus practicantes, pero no todos, sino aquellos que han tenido éxito. La concepción del administrador como un hombre práctico, audaz, que desdeña la inane teoría y se concentra en el dinero, que es lo que en realidad importa en la profesión de los negocios, resulta equiparable por falaz y sesgada con la de autores contemporáneos que lo conciben como el ‘superhombre’ de la ‘sociedad organizada’: el administrador es visto como el individuo que aporta soluciones, resuelve problemas, genera utilidades y de paso siembra la felicidad y el bienestar por doquier a través de la eficiencia y la productividad. No se cuestiona, no duda de sus propias capacidades (el líder debe vencerse a sí mismo), no vacila en la ejecución de su misión escatológica de conducir a su pueblo elegido (empleados, clientes, accionistas) por la senda del crecimiento empresarial. Con este tipo de reformadores, cuyo lenguaje se asemeja tanto al de la profecía, resulta apenas lógico el desprestigio en que ha caído la profesión administrativa en el mundo, así como explicable la equivalencia de su discurso al de la profesión de fe religiosa, al credo de una ideología. Si el relato de Prometeo como héroe filántropo no hubiera sido escrito hace ya cerca de 2400 años, seguro sería publicado, acompañado de la versión multimedia para solaz

y consuelo de los gerentes, por algún consultor en liderazgo. Si el pensamiento de Nietzsche no estuviera tan lleno de sutilezas que lo hacen imposible de aprehender por un grupo social particular, no se dudaría en identificar al directivo moderno como el súper-hombre, en reconocerlo como la encarnación del sueño heroico del filólogo de Basilea.

Pero esta influencia es más inofensiva que aquella que ha ejercido, a través de los administradores, punta de lanza del progreso y la innovación, el pensamiento económico. Consiste en generalizar la creencia de que lo propio del hombre es la Producción y el Consumo. Y de la mano de estos dos conceptos se termina operando, de manera casi inconsciente, una doble instrumentalización del hombre: al ciudadano, al individuo externo a la organización se lo ve como un consumidor, como un portador de recursos económicos que la organización desea obtener a cambio de proporcionarle una mercancía; al empleado, por otro lado, se lo ve como un trabajador, como el portador de una fuerza de trabajo que es también una mercancía que se compra y se vende en el mercado. La Organización, en este sistema, es vista en consecuencia de manera aséptica e impersonal como una matriz de insumos y productos. Algunas corrientes de pensamiento ni siquiera le otorgan un sustento antropológico definido al concepto de organización, como cuando el soció-

logo Niklas Luhmann (1984) llega a afirmar que, en tanto sistema social, no está en rigor compuesta por individuos sino por comunicaciones entre individuos; que, como son sistemas de naturaleza distinta (biológicos y psíquicos), los individuos harían parte del entorno del sistema social, no lo conformarían propiamente. En aras de la rigurosidad teórica, desaparece el hombre; a lo lejos como que se alcanza a percibir, de manera muy borrosa, que detrás de la 'persona', de nuevo en el sentido griego de máscara, está el sujeto.

Para finalizar, me interesa explorar de manera muy introductoria la forma particular que ha asumido, en los últimos tiempos, la relación entre el individuo y la organización en tanto su pivote ha llegado a ser el concepto de Trabajo. Es interesante observar cómo la evolución de este concepto avanza muy en paralelo con el proceso de subjetivación racional que hemos visto, e implica una excesiva simplificación de lo que constituye la esencia del hombre, simplificación cuya raíz es sobre todo ideológica, pero que ha servido para justificar la utilización del hombre por el hombre mismo en la administración. Recurriré para ello a un muy interesante y documentado trabajo de la socióloga francesa Dominique Méda, llamado *El trabajo, un valor en peligro de extinción* (1995), el cual debe ser muy familiar para los sociólogos pero lamentablemente no lo es para los administradores.

En una sociedad como la actual, que ha sido bautizada por muchos autores como sociedad organizacional (Mayntz, 1987), en la que ya son muy pocas las actividades humanas que pueden realizarse, con alguna expectativa de éxito, sin mediación alguna de las organizaciones, el Trabajo ha llegado a ser no solo una actividad sino también un Valor social. La frecuente crítica que se le hace en todo el mundo a los gobiernos y al sector productivo, denunciando su incapacidad para crear nuevas fuentes de empleo, se basa en el supuesto de que el trabajo no es solamente un mecanismo para garantizar la sobrevivencia material de los individuos en una sociedad en la que predomina la dimensión económica, sino sobre todo en que “el trabajo es el ámbito primordial de la integración social y de la autorrealización del individuo” (Méda, 1995, p 27). Al hombre se lo define ya, no con base en su extracción familiar, étnica o de clase, sino con base en el trabajo que desempeña. La pregunta por la ocupación práctica (“¿qué hace?”) acompaña casi siempre, si no es que la precede o la reemplaza, a la pregunta por la identidad (“¿quién es?”).

Es importante notar, sin embargo, que al contrario de lo que se piensa, “el trabajo no es una categoría antropológica, o sea, una invariante de la naturaleza humana o de las civilizaciones”, y no ha tenido siempre la función de constituir el vínculo social y propiciar el desarrollo del in-

dividuo. “Estamos, por el contrario, ante una categoría radicalmente histórica, inventada en respuesta a necesidades de una época determinada, una categoría construida, además, por estratos. Esto significa que las funciones que hoy desempeña el trabajo en nuestras sociedades, en otras épocas las cumplían otros medios, otros sistemas” (Méda, 1995, p. 27).

En las sociedades primitivas, por ejemplo, el trabajo no era concebido como un conjunto de operaciones técnicas destinadas a garantizar la sobrevivencia económica de la sociedad. Tenía ante todo una condición de competición lúdica, de juego social, en parte por el hecho de que el tiempo que estas sociedades le dedicaban al abastecimiento era en realidad mínimo; en muchos casos las horas de “trabajo” al día no eran más de dos o cuatro. Poco tiene que esforzarse quien no piensa en el atesoramiento sino en la sobrevivencia. Por lo demás, lo que podría llamarse “trabajo” se regía por lógicas sociales o religiosas, no económicas.

Para los griegos, por su parte, el trabajo era algo por completo despreciable en tanto se lo asociaba con actividades repetitivas. Aristóteles, y con él sus contemporáneos, pensaba que existen sólo tres actividades dignas de ser desempeñadas por el hombre: la teoría o la contemplación de las esencias universales a través de la ciencia, ya sea ésta matemática

o filosófica; la ética, que agrupa a las actividades que tienen un fin en sí mismas; y la política, que permite al hombre hacer uso de su humanidad, la razón y la palabra para habitar la ciudad. Estas actividades se desenvuelven en el ámbito de la libertad y por ello son deseables; el trabajo, por el contrario, es completamente detestable pues nos ata a la necesidad, a las condiciones materiales de la existencia. Y aquí hay una distinción algo curiosa: para los griegos ‘negocio’ significaba la negación del ocio, es decir, el ejercicio de algún trabajo. Pero a diferencia del mundo moderno, que considera el ocio como algo negativo, para ellos era una potencia positiva pues no estaba asociado con el descanso ni el juego, sino con el desarrollo del espíritu. Para Platón, por ejemplo, los reyes eran esclavos en la medida en que no tenían tiempo ni disposición para cultivar su espíritu. ¿Qué diría de los administradores modernos, quienes son apreciados en el mercado de trabajo, no en tanto dudan y reflexionan reposadamente, sino en tanto toman decisiones rápidas? La duda, que antes era sinónimo de presencia de ánimo y sinceridad, ahora es sinónimo de debilidad en una sociedad regida por el principio de eficiencia.

Por último, en el imperio romano y la edad media el trabajo era visto como una maldición. Tras el pecado de Adán, la condena divina dice: “¡Maldita sea la tierra por tu culpa! Con fatiga sacarás de ella tu susten-

to todos los días de tu vida. Ella te dará espinas y cardos y comerás la hierba de los campos. Con el sudor de tu frente comerás el pan, hasta que vuelvas a la tierra de la que fuiste formado. Porque polvo eres y al polvo volverás”.

Con esto llegamos a un importante descubrimiento: el Trabajo, que nosotros consideramos un valor indubitante, eterno e inmutable, y con base en el cual se pretende juzgar ‘objetivamente’ a las personas (el peor insulto que se le puede hacer a alguien es tildarlo de perezoso, de flojo, de poco profesional), ese valor supuestamente incuestionable, tiene una historia muy pero muy corta. Durante gran parte de los 2 millones y medio de años que hace que el *Australopithecus* hizo su aparición en el mundo, el concepto de trabajo no existió siquiera. Este hizo su aparición a lo sumo en los últimos 400 años, y en su forma contemporánea en los últimos 200 y pico. De la misma forma que no siempre la dimensión económica fue la más importante, pues el hombre se preocupó siempre mucho más por la religión y por lo que ahora denominamos muy instrumental y asépticamente ‘la cultura’.

El concepto de trabajo, en su acepción moderna, sólo nace: 1) del surgimiento de la dimensión económica de la vida a finales de la edad media; 2) de la ética protestante y el cambio de valores que ella supone, entre otros el surgimiento del concepto

de deber profesional; 3) de la economía liberal que lo empieza a considerar como una mercancía como cualquier otra que se compra y se vende en el mercado; y 4) del marxismo que por primera vez ve en él una potencia ‘humanizadora’ (Méda, 1995). Por esta razón afirmar, como lo hacen muchos voceros de la administración, que el trabajo propicia por sí mismo el desenvolvimiento personal y la autonomía, implica desconocer que la inmensa mayoría de los trabajadores realizan labores no calificadas, cuando no mecánicas, rutinarias y mal remuneradas, que están muy lejos de procurar satisfacción personal; implica olvidar que, en su versión moderna, el trabajo no surgió para el crecimiento del individuo, sino como un medio para el aumento de la riqueza material de las personas y las naciones; olvidar que la subordinación, la esencia del trabajo asalariado, está muy lejos de garantizar por sí misma el autodesarrollo personal y la autonomía; y por último, olvidar que el trabajo en general se rige esencialmente por la lógica del desarrollo técnico y no por la del crecimiento individual. Ya lo dijo bellamente Hannah Arendt: “nos hemos convertido en una sociedad de trabajadores. Ya no sabemos por qué trabajamos, ni por qué desplegamos toda esa actividad con tanta sensación de urgencia. Hasta tal punto es así, que vivimos en una sociedad atada a la necesidad, una sociedad para la cual resulta terrible la perspectiva de emanciparse de se-

mejante esclavitud: [...] Una sociedad de trabajadores que va a ser liberada de las cadenas del trabajo y [...] que no sabe [ya] nada de las actividades más excelsas y enriquecedoras por las que merecería la pena ganar esa libertad” (*La condición del hombre moderno*, citado en Méda, p. 123).

5. ALGUNAS REFLEXIONES FINALES

Observar la evolución del concepto de trabajo y la forma como lo asumimos actualmente nos permite ver en qué medida se ha transformado la concepción que Occidente ha tenido acerca del hombre. De ser considerado el centro del universo, “la medida de todas las cosas”, y ser exaltado por Pico della Mirandola como el puente entre lo divino y lo terreno, dotado de una ilimitada capacidad de autoperfeccionamiento y de una razón que le permite comunicarse intelectual pero también ontológicamente con el Ser del mundo, pasa a ser considerado como un recurso más de la producción. El “principio de inclusión parcial” que la teoría general de sistemas le atribuye a las organizaciones, según el cual no todas las dimensiones del individuo están presentes en la vida organizacional, sino tan sólo aquellas que le sirven a ésta para cumplir con sus objetivos, no hace otra cosa que legitimar este proceso de instrumentalización progresiva de la razón, la

naturaleza y el hombre por el hombre mismo, o lo que es peor por las fuerzas impersonales de la producción y el mercado. La reducción del sujeto a su condición de trabajador, la reducción de la identidad al ejercicio de una ocupación determinada y absolutamente contingente si se observa el mundo bajo el “ángulo de la eternidad” como aconsejaba Spinoza, no es más que otra cara del mismo fenómeno. “De esto deriva [...] que no sepamos qué hacer con nuestro tiempo libre -dice Hannah Arendt-: hemos olvidado el significado de la contemplación y de la acción [política], de esas ocupaciones que traen el principio de placer en sí mismas [...] Ya no sabemos imaginar otra relación con el mundo y con la acción que no sea la de la producción y el consumo: ya sólo sabemos expresarnos con la mediación de objetos, de prestaciones o de producciones, sólo sabemos actuar consumiendo” (Méda, 1995, p. 124).

Llegados a este punto es necesario aclarar que lejos está de la intención de su autor asumir la actitud de quien añora un pasado glorioso, o quien contempla horrorizado un tenebroso porvenir, actitud que ha sido muy común entre los humanistas. Bien se reconocen las falencias, falacias y deformaciones mismas del proyecto humanista: La primera de ellas es defender una idea abstracta del hombre que por lo común responde a intereses de clase, género o raza, como en el caso de los griegos, quienes se

consideran los primeros y más puros humanistas, pero que no incluían en la categoría de hombre a los extranjeros, los esclavos y las mujeres.

La segunda falencia importante del humanismo, y que en cierto sentido lo imposibilita para tratar directamente, para ‘mirar a la cara’ el problema de lo humano, es la concepción idílica, almibarada que en ocasiones tiene del ser humano y que se expresa en la oración de Pico della Mirandola citada anteriormente. Desde ese punto de vista, se asume que la naturaleza humana incluye una sola perspectiva, tiene una sola cara: la bondad, la amabilidad, el candor; pero se olvida que el hombre, tanto por su condición animal (dimensión natural) como por las construcciones mentales, sociales, políticas que ha venido desarrollando a lo largo de la historia (dimensión cultural), también es cruel, malvado, ambicioso, ruin. Eso no es bueno ni malo, simplemente es. Como dice Roman Gary (citado por Morin, 2003, p. 16): “la palabra humanidad comporta inhumanidad: la inhumanidad es una característica profundamente humana”.

Y por último, el excesivo antropocentrismo de que hace gala el humanismo le impide ver que no estamos solos en el universo, que somos, como diría Fritjof Capra (1996), una minúscula hebra en la inmensa trama de la vida, pero cuya responsabilidad con el resto de la trama es grande, por lo mismo que tenemos

la capacidad de concebimos como parte de un todo orgánico. “El saber que se sabe es lo que obliga”, acostumbra decir mi maestro citando a Humberto Maturana. Y esa es precisamente la riqueza del humanismo de Montaigne, que mencionamos antes, quien es uno de los pocos que, en una época de euforia antropocéntrica, se atreve a reconocer la insignificancia del ser humano comparado con el cosmos, a la vez que señala su naturaleza incompleta, ambivalente y contradictoria.

Aún con todas estas limitaciones y defectos, el proyecto humanista resulta profundamente atractivo en tanto nos sacude, nos señala que en últimas el objetivo de la vida humana no se encuentra por fuera de sí misma, y podría muy bien ser, no ya el bienestar o el crecimiento económico, o el uso y consumo del mundo, sino por ejemplo la búsqueda del supremo bien, como quería Aristóteles. Por su parte, el paradigma de la Razón objetiva, aun con todo lo que tiene de ‘mutilante y reduccionista’, resulta también atractivo en tanto establece un puente de comunicación esencial entre el hombre y el mundo y nos lleva a formularnos las preguntas esenciales, preguntas que resultan ya anacrónicas o carentes de interés cuando lo que se valora no es la reflexión sino la acción, cuando se desprecia la duda, la suspensión del juicio, y en cambio se privilegia la decisión. Por último, no es la pretensión de este texto propugnar un re-

torno al Estado de Naturaleza como Rousseau, ni hacer la apología del buen salvaje frente al Héroe Civilizador de Occidente, sino tan solo mostrar en qué medida nuestra concepción del mundo es hija de un tiempo y unas condiciones determinadas, y que en ese sentido es condicionada históricamente.

Para finalizar, respecto al concepto contemporáneo de trabajo y al aura casi religiosa con la que lo hemos investido, cabe solo decir que, de manera paradójica, hay algo de romántico, de ensoñador, en el bullir de personas que trabajan para algo más que para sí mismas. Los trabajadores y los hombres de negocios modernos son como el farolero de *El Principito*, obedeciendo siempre a una consigna que les es impuesta desde fuera, que no formulan ellos mismos pero cuyo acatamiento asumen siempre como algo práctico y serio, el “deber profesional” que llaman. Algo parecido a hormigas afanándose, día y noche, para un propósito que en muchos casos “no se les alcanza”. Ante tales empresas nos sentimos tentados a afirmar, como el Principito ante el hombre de negocios: “Es divertido, es bastante poético. Pero no es muy serio”.

6. REFERENCIAS

Botero, D. (2004) *Discurso sobre el humanismo*. Bogotá: Ecoe ediciones.

- Camus, A. (1996) *El mito de Sísifo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Capra, F. (1996) *La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Chanlat, J. F. (2002). *Ciencias sociales y administración*. Medellín: Editorial Eafit.
- Cicerón, M. T. (1996) *Obras completas*. Buenos Aires: Ediciones Anaconda.
- Colomer, E. (1997) *Movimientos de renovación: humanismo y renacimiento*. Madrid: Ediciones Akal.
- Cruz Kronfly, F. (1998) *La tierra que atardece. Ensayos sobre la modernidad y la contemporaneidad*. Bogotá: Ariel.
- Descartes, R. (2003) *Discurso del método y meditaciones metafísicas*. México: Porrúa.
- Duque, F. (2003) *Contra el humanismo*. Madrid: Abada Editores.
- Esquilo (1997). *Obras completas*. Buenos Aires: Ediciones El Ateneo.
- Heidegger, M. (1994) *Conferencias y artículos*. Barcelona: Ediciones del Serbal.
- Horkheimer, M. (2002). *Crítica de la razón instrumental*. Madrid: Trotta.
- Kant, I. (2000) *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. México: Porrúa.
- Le Moigne, J. L. (1997) “La incoherencia epistemológica de las ciencias de gestión”. En: *Cuadernos de Economía*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Volumen XVI, Número 26, pp. 163-185.
- Lorite, J. (1979) “Teoría y técnica en los orígenes de la filosofía”. En: UN. *Revista de la Universidad Nacional de Colombia*. No. 18. Bogotá: febrero.
- Luhmann, N. (1984) *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Maquiavelo, N. (1996) *El príncipe*. Bogotá: Panamericana.
- Mayntz, R. (1987) *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Méda, D. (1995) *El trabajo. Un valor en peligro de extinción*.
- Montaigne, M. de (1995). *Ensayos*. Barcelona: Altaya.
- Morey, M. (1987) *El hombre como argumento*. Barcelona: Anthropos.
- Morin, E. (1994) “Epistemología de la complejidad”. En: Fried Schnitmann, Nora, comp. *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Barcelona: Paidós.
- Morin, E. (2003) *El método V. La humanidad de la humanidad*. Madrid: Cátedra.
- Pico Della Mirandola, G. “Oración sobre la dignidad del hombre”. Citado en Yourcenar, Margueritte (2003) *Opus Nigrum*. Madrid: Suma de Letras.
- Sábato, E. (1951) *Hombres y engranajes*. Buenos Aires: Emecé Editores.

- Scheler, M. (1978). *La idea del hombre y la historia*. Buenos Aires: La Pléyade.
- Weber, M. (2003) *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Yourcenar, M. (1999) *Memorias de Adriano*. Buenos Aires: Editorial Suramericana. &

Modelización de sistemas complejos para la comprensión organizacional

Una exploración del objeto de estudio/ intervención de la gestión*

Andrés Guillermo Hernández Martínez**

Recibido: septiembre de 2006 - Aprobado: octubre de 2006

RESUMEN

Este trabajo presenta un ejercicio de modelización para la comprensión e intervención en sistemas sociales complejos y propone una serie de elementos generales de estudio para el campo de la Gestión, que consideran e incorporan la idea de la complejidad como paradigma de pensamiento y como realidad organizacional. El modelo resultante está constituido por cuatro dimensiones que al articularse dan una visión global de las organizaciones sociales como objeto de estudio / intervención de la Gestión. La primera de ellas, la dimensión estratégica, a partir de cuya lógica pueden observarse los fenómenos que emergen de la relación medios/fines, así como la configuración de mecanismos de interacción que permitan a la organización enfrentar la incertidumbre del entorno; la dimensión del ordenamiento, que muestra la disposición e interrelación de los diferentes actores, las formas como asumen sus roles en la búsqueda de los fines establecidos; la tercera dimensión presenta el comportamiento de la organización en sus diferentes niveles, introduce la complejidad de lo humano-organizacional; y la cuarta dimensión aborda el fenómeno desde una perspectiva dinámica y se centra en los procesos que ocurren en la organización. Finalmente se muestra la interacción de la organización con las variables macro y micro ambientales.

* El presente trabajo es la primera de una serie de investigaciones realizadas en el campo de la formación en administración, en donde se concluye la necesidad de incorporar la modelización de sistemas complejos como elemento central para la formación de administradores, así como una herramienta importante de intervención dentro de las organizaciones.

** Administrador de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia. Estudiante del Doctorado en Ciencias de Gestión Universidad de Rouen, Universidad París XIII, Universidad Nacional de Colombia. Profesor auxiliar de carrera de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: andres.hernandez43@urosario.edu.co.

Palabras clave: Modelización de sistemas complejos, análisis organizacional, estrategia, estructura, procesos, comportamiento organizacional.

ABSTRACT

This work presents an exercise of modelization for the analysis and intervention in complex social systems, and propose a series of general elements of study for the field of management, considering and incorporating the idea of the complexity as paradigm of thought and as organizational reality. The resulting model is constituted by four dimensions that articulated give a global vision of the social organizations as management study/intervention object. Strategic dimension, from whose logic the phenomena that emerge from the relation average / aims, in the configuration of interaction mechanisms can be seen, that allow the organization to face the uncertainty of the surroundings. The dimension of the ordering, that shows to the disposition and interrelation of the different actors, the forms as they assume his rolls in the search of the established aims. The third dimension presents/displays the behavior of the organization in its different levels, introduces the complexity of the human-organizational. The fourth dimension approaches the phenomenon from a dynamic perspective and it is centered in the processes that take place inside the organization. Finally, one is to the interaction of the organization with the variables macro and micro - environmental.

Key words: Complex system modelization, organizational analysis, strategy, structure, processes, organizational behavior.

RÉSUMÉ

Ce travail présente un exercice de modélisation pour l'analyse et l'intervention dans des systèmes sociaux complexes et propose une série d'éléments généraux d'étude pour le domaine de la gestion, lesquels considèrent et incorporent l'idée de la complexité comme paradigme de pensée et comme réalité organisationnelle. Le modèle résultant est constitué par quatre dimensions lesquelles, en articulation, donnent une vision globale des organisations sociales comme objet d'étude / intervention de la gestion. La dimension stratégique, à partir d'une logique duquel on peut voir les phénomènes qui émergent de la relation moyens / fins, dans la configuration de mécanismes d'interaction lesquels permettent à l'organisation de faire face à l'incertitude de l'environnement. La dimension de l'ordonnancement, qui montre la disposition et l'interrelation des différents acteurs, les manières comme ils assument leurs rôles dans la recherche des fins établies. La troisième dimension présente le comportement de l'organisation à ses différents niveaux, elle introduit la complexité de ce qui est humain – organisationnel. La quatrième dimension aborde le phénomène avec une perspective dynamique et elle se centre aux processus qui ont lieu à l'intérieur de l'organisation. En fin, on montre l'interaction de l'organisation avec les variables macro – environnementales, et micro – environnementales.

Mots clefs: Modélisation de systèmes complexes, analyse organisationnel, stratégie, structure, processus, comportement organisationnel.

1. PROLEGÓMENO

El presente documento es un esfuerzo de construcción de un modelo de comprensión que permita describir e interpretar los aspectos más relevantes del fenómeno organizacional. Para tal efecto, se ha realizado un ejercicio de modelización sistémica que busca develar, de manera general, las implicaciones de la definición de la organización como objeto de estudio de la Gestión. Los desarrollos aquí presentados han sido contruidos en el marco general del pensamiento complejo y se fundamentan en diferentes trabajos realizados en este campo por expertos en el tema, que han abordado el estudio de la complejidad y la organización desde diferentes disciplinas, así como en trabajos de autores que, si bien no han centrado sus esfuerzos en el estudio de la complejidad, aportan teorías importantes para la construcción del modelo.

Este trabajo de modelización para la comprensión e intervención en sistemas sociales complejos propone entonces una serie de elementos generales de estudio para el campo de la Gestión, que consideran e incorporan la idea de la complejidad como paradigma de pensamiento y como realidad organizacional. No obstante, es claro que el resultado de tal ejercicio es sólo una de las posibles formas de realizar dicha tarea. No pretende entonces convertirse en una única manera de entender las organizaciones, más bien de presentar

simultáneamente diferentes formas de abordaje para la comprensión del fenómeno organizacional de manera integradora, pero respetuosa de su diversidad inherente; de aquí la noción de dimensión, como categoría esencial, a partir de la cual se configuran los diferentes elementos que integran el modelo.

Para empezar, es necesario aclarar que cualquier ejercicio de modelización no puede ser entendido como independiente del contexto, los paradigmas y las finalidades inherentes al(los) modelizador(es). Por consiguiente, el resultado del presente documento responde a una intencionalidad y a un contexto académico específico del autor, sus referentes teóricos generales y sus interlocutores cercanos. En ese sentido se espera que el modelo sea un elemento dinamizador de la discusión académica del campo administrativo en el contexto colombiano. Adicionalmente, es pertinente decir que no es posible ni deseable que el modelo dé cuenta de todos los procesos e interrelaciones que ocurren en el fenómeno organizacional, puesto que esto sería un esfuerzo vano por simplificar su carácter complejo, ya que la trama de múltiples emergencias organizacionales nunca podría ser vista en su totalidad. De ahí la importancia de la intencionalidad de quién modela, para dar sentido y pertinencia respecto del análisis requerido por cada situación. Así, el modelo pretende ser lo suficientemente general para dar

cabida a las diferentes expresiones organizacionales, y a la vez suficientemente específico para evidenciar puntos mínimos de encuentro.

2. ALGUNAS CONSIDERACIONES ACERCA DE LA MODELIZACIÓN DE SISTEMAS COMPLEJOS

Como señala Le Moigne (1984), las nociones de modelo y modelización, entendidas en el contexto de la producción y exposición de los conocimientos, son bastante recientes. La construcción de una teoría de la modelización es, por supuesto, también reciente y poco desarrollada y difundida en nuestro medio; se desconoce aún su relevancia para la construcción teórica en el campo de la Gestión, así como su alto poder como mecanismo de intervención. Para empezar, podemos decir que los modelos son representaciones artificiales inteligibles, simbólicas, de situaciones en la cuales intervenimos (Le Moigne, 1990). El concepto de modelo no es entendido como un estado deseable sino como la representación o proyección que se hace del sistema; es decir, no se trata de la prescripción sino de la descripción del fenómeno, la cual está ligada a las características internas del observador y de su entorno, tanto como a los elementos mismos del fenómeno observado.

Así, la modelización es, como consecuencia, una acción de elaboración y construcción intencional, por composición de símbolos, de modelos susceptibles de hacer inteligible un fenómeno percibido complejo y de ampliar el raciocinio del actor proyectando una intervención deliberada al seno del fenómeno (Le Moigne, 1990). La construcción de modelos permite la comprensión y la intervención sobre los fenómenos observables, y en el caso de la Gestión, la comprensión y la intervención sobre las organizaciones. Le Moigne señala dos formas de modelización que corresponden cada una a los paradigmas epistemológicos de la simplicidad y la complejidad, éstas son: la modelización analítica y la modelización sistémica. A continuación se caracterizan las dos aproximaciones.

2.1 Modelización analítica

La modelización analítica ha predominado en la construcción del conocimiento científico occidental en la modernidad, y está directamente relacionada con las posturas epistemológicas positivistas. Esta perspectiva tiene como forma fundamental de razonamiento la aproximación de Descartes, que puede ser sintetizada a partir de sus cuatro preceptos:

1. "... No admitir como verdadera cosa alguna, como no supiese

con evidencia que lo es; es decir, evitar cuidadosamente la precipitación y la prevención, y no comprender en mis juicios nada más que lo que se presentase tan clara y distintamente a mí espíritu, que no hubiese ninguna ocasión de ponerlo en duda”.

2. “... Dividir cada una de las dificultades que examinara en tantas partes como fuera posible y necesario para mejor resolverlas”.
3. “... Conducir por orden mis pensamientos, comenzando por los objetos más simples y más fáciles de conocer para subir poco a poco, como por grados”.
4. “... Hacer en todo enumeraciones tan completas y revisiones tan generales que tuviese la seguridad de no omitir nada”.

Así mismo, la aproximación analítica se fundamenta en la lógica disyuntiva o aristotélica, que tiene tres axiomas principales que han sido aceptados dentro de las epistemologías positivistas predominantes en Occidente. Dichos axiomas son los siguientes:

1. Axioma de identidad: eso que es, es. $A \text{ es } A$.
2. Axioma de no contradicción: nada puede ser y no ser a la vez. Nada puede ser a la vez A y $\hat{A}$ ($\hat{A}$:no A).
3. Axioma del tercero excluido: toda cosa debe ser o no ser. B es A o $\hat{A}$.

En síntesis, es posible afirmar que la modelización analítica supone la existencia de una realidad objetiva, externa al observador, a la cual se puede acceder a través de la descomposición o división en sus componentes estructurales constitutivos del fenómeno. Estas evidencias observables son estables en el tiempo y pueden ser determinadas a partir de una estructura de relaciones causa-efecto que se evidencian a partir del análisis exhaustivo. En ese sentido, esta perspectiva asume que el modelo que resulta de la experiencia de observación es una identidad de la realidad observada, por tanto refleja todas sus características fundamentales y permite la construcción de teorías que pueden predecir el comportamiento de los fenómenos, así como la intervención acertada, ya que asume que se interviene sobre la base de un conocimiento objetivo de la realidad.

2.2 Modelización sistémica

Los desarrollos de la teoría de sistemas que van infiltrándose en los diferentes campos científicos con bastante fuerza, en especial a partir de la segunda mitad del siglo XX, generan formas alternativas de aproximación a la realidad. Esta visión sistémica de los fenómenos, conjugada con la postura constructivista, permite el desarrollo de alter-

nativas de modelización más acordes con los fenómenos complejos. En esta modelización de sistemas, la lógica inherente es la conjuntiva (Le Moigne, 1990), que se erige sobre tres axiomas fundamentales:

- 1. Axioma de operacionalidad teleológica o de sincronicidad, que reconoce en el sistema una forma de acción no errática, que tiene regularidades y finalidades identificables.
- 2. Axioma de irreversibilidad teleológica o diacronicidad, que entiende al sistema en constante evolución y transformación a través del tiempo.
- 3. Axioma de inseparabilidad o de recursividad, que reconoce la autonomía y la capacidad de pro-

ducirse a sí mismo a través de su acción.

A diferencia de la modelización analítica que responde a la pregunta ¿quién hace?, la modelización sistémica parte del cuestionamiento de ¿qué se hace? Se entiende entonces que las organizaciones son sistemas complejos activos en constante evolución y la comprensión de las mismas es posible en la medida en que el modelo de cuenta de los diferentes procesos de transformación que se llevan a cabo en su interior. En ese sentido, mientras que la modelización analítica hace énfasis en los actores o elementos del sistema, la modelización sistémica se ocupa de las interrelaciones entre estos actores, que se dan esencialmente en torno a los procesos.

Métodos de modelización

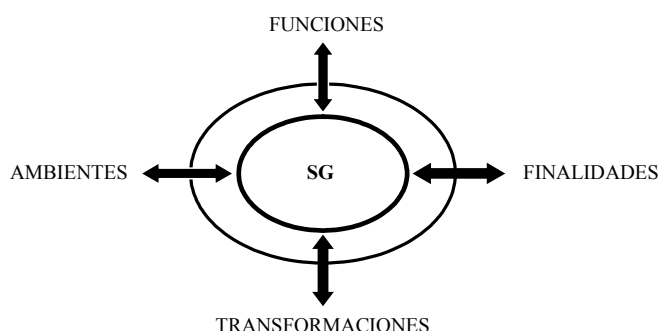
Modelización analítica	Modelización sistémica
El objeto (¿quién hace?) 	La acción (¿qué hace?) 
Elemento o conjunto de elementos	Caja negra o unidad activa
Objetos	Proyectos
Elementos	Unidad activa
Ensamblaje	Sistema
Disyunción	Conjunción
Estructura	Organización
Control	Inteligencia
Eficacia	Efectividad
Aplicación	Proyección
Positivismo	Constructivismo
Cientificidad	Complejidad

2.3 El sistema general: fundamentos para la modelización

De acuerdo con Le Moigne (1990, 38-39), la modelización sistémica resulta de la conjunción de dos lógicas complementarias: la modelización cibernética, que se fundamenta en los conceptos de ambiente activo y de proyecto o teleología; y el estructural-funcionalismo, que se fundamenta en los conceptos de funcionamiento (sincrónico) y transformación (diacrónico). La acción del sistema se materializa en sus procesos, que son en esencia transformaciones de recursos tangibles e intangibles, en un

sistema tridimensional de tiempo, forma y espacio (Marechal, 1999, 178). Entonces, un modelo sistémico implica la representación de las acciones del sistema, y debe dar cuenta de las formas de interrelación de sus elementos, las formas de uso de los recursos disponibles, en el contexto de un conjunto determinado de finalidades. Todos estos elementos funcionan y se transforman a través del tiempo, en continua relación con el entorno que configura un sistema o conjunto de sistemas de orden superior. En este contexto, para dicho autor, un modelo sistémico debe tener en cuenta por lo menos cuatro aspectos esenciales, fundamentados en los axiomas mencionados anteriormente:

La forma canónica del sistema general



Fuente: Le Moigne, 1990.

Analizar el objeto de estudio desde la visión de la complejidad implica un esfuerzo de conjunción de los elementos que han sido separados a lo largo de la evolución del discurso administrativo, a causa de la rponde-

rancia de la lógica cartesiana que no ha sido ajena a la Gestión, como tampoco de las demás ciencias sociales. Esta re-articulación resulta posible si se trabaja sobre la base de los principios de la modelización sis-

témica, para construir una representación de la organización lo suficientemente amplia que permita comprender los diferentes niveles en los que las Ciencias de la Gestión abordan el fenómeno organizacional, tanto desde la perspectiva teórica como desde la de intervención. El modelo construido debe dar cuenta entonces de aquellos aspectos que permiten comprender las finalidades, funciones y transformaciones de la organización y su relación con el ambiente en el que se circunscribe.

3. HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO CONJUNTIVO

El punto de partida para la construcción de un modelo de comprensión del objeto es la delimitación del mismo. En este caso, la organización humana teleológicamente orientada que puede ser entendida como un “sociosistema que se caracteriza por su composición (las personas que forman parte de él, su ambiente (natural y social) y su estructura (el conjunto de relaciones entre sus miembros, y entre estos y objetos ambientales)” (Bunge, 1991). Estos sistemas sociales utilizan diversos recursos y “desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro del objetivo común, estableciendo una influencia recíproca con el ambiente” (Ventrici & Monti, 1991). En ese sentido, el modelo debe responder a las particularidades y di-

ficultades de representar las formas sociales resultantes de la interacción humana, así como de la interacción con los elementos del entorno, si se pretende superar la visión parcial de la organización que ha caracterizado a la mayor parte de las teorías del campo de la Gestión.

Entonces se deben construir esquemas de análisis que permitan comprender su carácter inherentemente multidimensional. Teniendo en cuenta los aspectos mencionados respecto a la modelización sistémica, el presente apartado plantea una serie de dimensiones generales a ser tenidas en cuenta para comprender el objeto de estudio de una manera amplia.¹ El modelo propuesto busca articular distintas construcciones que han sido abordadas de manera fragmentada a través del tiempo por las diferentes escuelas y autores del discurso administrativo, y en ese sentido no pretende validar o descalificar ninguna propuesta teórica, sino aprovechar e integrar los diferentes aportes en un cuerpo coherente que permita avanzar en la reflexión acerca de las

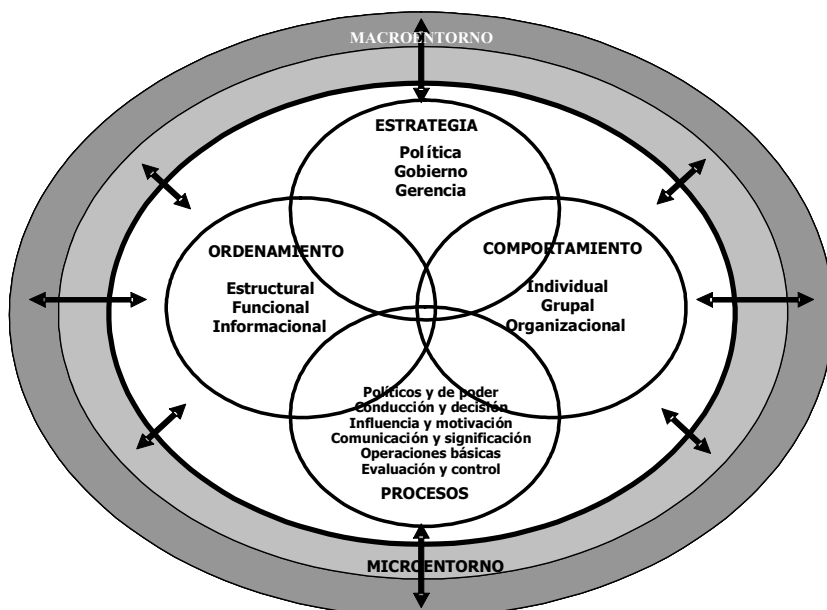
¹ Se ha optado por el término dimensiones y no subsistemas o variables, ya que estos últimos hacen referencia a componentes o elementos de un sistema de orden superior. Los términos dimensión y multidimensional, utilizando una analogía con la geometría, implican la existencia de diferentes planos desde los cuales puede ser observado un objeto. De acuerdo con esta perspectiva, cada una de las dimensiones presenta una visión parcial del fenómeno, y no es posible comprender el objeto en su conjunto si una de ellas es excluida de la observación.

especificidades de las Ciencias de la Gestión frente a otros campos del conocimiento organizacional (como la sociología, la economía o la psicología) que centran su atención en elementos que para éstas resultan útiles tan sólo de manera parcial.

Entonces, el presente modelo de análisis busca proporcionar elementos suficientes para abordar la comprensión del fenómeno organizacional desde la lógica de la complejidad. Está compuesto por cuatro dimensiones que representan visiones simultáneas de una misma realidad. Así, cada una de ellas muestra una

faceta o cara del mismo fenómeno: la organización. A su vez, cada dimensión está compuesta por dominios que constituyen los campos que se requieren para comprender cada una de ellas. Abordar el objeto de estudio de las ciencias de la Gestión desde esta perspectiva implica una aproximación que articule las diferentes dimensiones, permitiendo construir una visión hologramática del fenómeno organizacional. Dicha aproximación, de acuerdo con los elementos señalados anteriormente, debe dar cuenta de las finalidades, funciones, transformaciones y ambientes que enmarcan el fenómeno organizacional.

Las dimensiones de la organización y sus dominios



Fuente: el autor.

Desde una primera perspectiva se encuentra la dimensión estratégica,² a partir de cuya lógica pueden verse los fenómenos que emergen de la relación medios-fines, en la configuración de mecanismos de interacción que permitan a la organización enfrentar la incertidumbre del entorno. Dentro de esta dimensión estratégica puede verse cómo la organización construye sus propósitos ejerciendo su autonomía, sin desconocer las restricciones internas y externas que influyen en su devenir. Desde una segunda perspectiva, se presenta la dimensión del ordenamiento, que muestra la disposición e interrelación de los diferentes actores, las formas como asumen sus roles en la búsqueda de los fines establecidos. Una tercera dimensión presenta el comportamiento de la organización en sus diferentes niveles, introduce la complejidad de lo humano-organizacional. La cuarta dimensión aborda el fenómeno desde una perspectiva dinámica y se centra en los procesos que ocurren en la organización.

Así, aprovechando sus capacidades internas y los recursos externos dis-

ponibles, la organización selecciona los medios que son pertinentes para reducir la brecha entre el estado actual y el estado deseado (la estrategia). Aunque esta dimensión muestra una parte importante del devenir organizacional, es insuficiente para comprenderlo en su totalidad. Además de elegir los objetivos a ser alcanzados, la organización debe encontrar las vías para llegar a ellos, lo cual implica que se asuman formas particulares de relación entre los diferentes componentes del sistema y que se dispongan los roles particulares que cada uno debe asumir, proporcionando un ordenamiento estructural y funcional particular de acuerdo con las exigencias, y mediado siempre por los dispositivos que hacen posible el flujo de la información y los procesos de comunicación que aseguran la articulación de los diferentes elementos del sistema (el ordenamiento).

De manera análoga, los roles y las funciones son asumidas por las personas que conforman la organización, quienes aportan su trabajo, pero a la vez son su esencia constitutiva. La dinámica social implica la generación de formas de acción individual y grupal, pero además una serie de características distintivas de la acción en el nivel organizacional como fenómeno emergente de dicha dinámica (el comportamiento). Finalmente, la organización como un todo articulado se construye y deconstruye constantemente, es activa, y su acción se

² Al hablar de estrategia no se hace alusión exclusivamente a los desarrollos teóricos e instrumentales relacionados con la gestión estratégica. Se entiende la estrategia, desde una perspectiva amplia, como un fenómeno emergente e inherente a la organización, en la medida en que a partir de su capacidad de auto organización puede decidir sobre sus propósitos y sobre las formas más adecuadas de alcanzarlos.

materializa en sus procesos internos, que se nutren de su esencia retro-activa, así como de los recursos del ambiente, y cuyos productos generan modificaciones en uno y otro simultáneamente (los procesos).

Cada una de las dimensiones representa una faceta de la organización y, por tanto, desde cada una de ellas es posible construir lógicas de interrelación con el ambiente externo. La definición de propósitos y cursos de acción organizacional no es ajena a las necesidades de los grupos externos de interés o de la sociedad en general. La estructura y funciones, así como la comunicación que las hace posibles, dependen de elementos del entorno, como la situación geográfica o las demandas específicas. El comportamiento de las personas y los grupos, así como el comportamiento general de la organización, está necesariamente ligado con variables externas a la organización que influyen en sus actores a través de su relación con otras organizaciones, como las familias o las instituciones, de otros aspectos como la cultura, e incluso variables de tipo geográfico o climático. De forma similar, los procesos internos son posibles en cuanto reciben elementos del medio externo, como las demandas, los insumos o el capital. Además, sus productos influyen en el ambiente externo, tanto positiva como negativamente, lo cual tiene un efecto recursivo sobre la organización.

Una vez presentada la estructura general del modelo de representación de

la organización, es necesario abordar individualmente cada una de las dimensiones propuestas, con el fin de comprender su lógica interna y su capacidad de representación del fenómeno organizacional. A continuación se abordan los principales aspectos que configuran cada una de ellas desde la perspectiva de interés de la Administración.

4. DIMENSIÓN DE LA ESTRATEGIA

Si se admite la existencia de un comportamiento orientado hacia fines como característica fundamental de las organizaciones sociales de las cuales se ocupa la Administración, entonces es necesario entender la organización desde la perspectiva de sus propósitos y de los medios por los cuales pretende alcanzarlos, y por tanto es preciso comprender los elementos que determinan el comportamiento estratégico de las organizaciones. De acuerdo con Kennet Andrews (1999), uno de los principales teóricos del tema, la estrategia es el “*modelo de toma de decisiones (...) que determina y manifiesta sus objetivos, fines o metas, que genera las normas de actuación y los planes para lograr los objetivos...*”. De manera análoga, para James Quinn (1999), la estrategia “*integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva*”. La elección tanto de pro-

pósitos (finalidades) como de medios (alternativas de organización y acción) implica, en esencia, procesos de decisión, ya que cada decisión comprende la selección de una meta y un comportamiento relacionado con la misma; esta meta puede a su vez ser un medio para una finalidad algo más lejana, y así hasta que se llega a un objetivo relativamente último (Simon, 1972).

Teniendo en cuenta los elementos señalados anteriormente, un objeto de interés importante para la Administración se encuentra en el estudio de los propósitos de la organización, las características de su nacimiento y preservación, su carácter de legalidad o ilegalidad (Mayntz, 1977), sus diferentes niveles (organizacionales, grupales e individuales) y los aspectos internos y externos que influyen en su establecimiento (Blumberg, 1987), sin perder de vista que la objetividad con la cual pueden ser establecidos los fines del sistema depende del número de componentes que posea, y que, además, el comportamiento teleológico es tanto objetivo como subjetivo (Ackoff, 2000).

Por otra parte, un elemento central de la relación fines-medios es el concepto de regulación, que va más allá de la reutilización de la información, para cimentarse en el concepto de recursividad,³ que implica no sólo el control, sino la evolución a partir del aprendizaje. Es en el con-

texto de la regulación donde es posible entender los alcances de la dimensión estratégica, a través de tres de sus dominios fundamentales: la política, el gobierno y la gerencia (Etkin, 2000).⁴ Cada uno de estos elementos obedece a una lógica propia e interviene en diferentes niveles de la organización, influyendo en la forma como se toman las decisiones sobre los objetivos a alcanzar y los medios para hacerlo.

4.1. Dominio de la política

El concepto de política permite entender la forma como se configuran los proyectos colectivos dentro de las organizaciones sociales. En otras palabras cómo se logra unidad dentro de su diversidad inherente. Como afirma Jorge Etkin,

po, causas y productores de aquello que los produce. (...) La idea recursiva es, entonces, una idea que rompe con la idea lineal de causa/efecto, de producto / productor, de estructura/superestructura, porque todo lo que es producido renta sobre aquello que lo ha producido en un ciclo en sí mismo auto-constructivo, auto-organizador, y auto-productor". Al respecto ver: Morin (1990, 106-107).

⁴ Para Etkin estos tres elementos son las formas a través de las cuales las organizaciones articulan sus esfuerzos detrás de elementos que en esencia deberían ser compartidos. Sin embargo, es pertinente aclarar que su inclusión dentro de la dimensión estratégica no es un elemento presente dentro del trabajo del profesor Etkin, sino una propuesta analítica del autor del presente trabajo.

³ "Un proceso recursivo es aquel en el cual los productos y los efectos son, al mismo tiem-

En el marco de las organizaciones complejas, decimos que la actividad política tiene que ver con la multiplicidad de actores y finalidades existentes, considerando que cada grupo quiere que sus propósitos e intereses sean tomados como prioritarios. Desde esta óptica es política la actividad de buscar acuerdos para avanzar con proyectos compartidos (Etkin, 2004, 311).

Así, las acciones políticas influyen en la determinación de los objetivos y buscan encaminar o reencaminar los recursos y esfuerzos de la organización.

El papel de la política es particularmente relevante, ya que no todas las decisiones organizacionales son tomadas a partir de criterios técnicos, como señala Etkin: *“para explicar el rol de la política hay que reconocer que la mayor parte de los datos usados para asignar los recursos están sujetos a interpretaciones y no al cálculo matemático”* (Etkin, 2004, 312); de tal manera que las decisiones dependen en buena medida de procesos de negociación a través de los cuales se establecen los criterios para determinar la asignación, particularmente porque la mayor parte de las decisiones de carácter estratégico se toman en un clima de incertidumbre y, por tanto, las personas tienden a sesgar los datos de manera que favorezcan sus intereses particulares, lo cual se constituye en una actuación política (Robbins, 1993, 438).

De acuerdo con Gareth Morgan (1995, 134), *“la política resulta de*

una diversidad de intereses y traza el cómo esta diversidad da la elevación al regateo, negociación y otros procesos de construcción de coalición y mutua influencia (...)”. Para algunos autores esta conducta política puede incorporar acciones lícitas e ilícitas, dependiendo de si se encuentran o no dentro de las ‘reglas implícitas del juego’ (Robbins, 1993), es decir, si en los procesos de negociación intervienen acciones que van en contra de los parámetros de comportamiento establecidos y socialmente aceptados. Así, la acción política puede tener efectos perversos cuando los propósitos son fijados a partir de acciones ilegítimas, que determinan el curso de las acciones de toda la organización a través de la violación de los acuerdos que rigen la conducta de los diferentes actores.

En este contexto, se estudia la organización a través de la visión desde el dominio político para comprender la lógica de la relación entre los propósitos y los acuerdos necesarios para establecerlos y para concretarlos. Adicionalmente, el dominio político es a la vez un dominio de prospectiva, en él se integran elementos como la definición del modelo de organización deseado, la explicitación de los propósitos, el manejo de los conflictos de intereses, la representación de los actores de poder, y las bases de legitimación de la autoridad (Etkin, 2000). En lo político se aborda también la discusión de las ideologías, los principios y las verdades que están detrás de

las formas de percepción e interpretación de la realidad. Así mismo, en el dominio de la política se construyen los órganos que asumen la labor de decidir en representación de los participantes, así como los espacios de poder y los recursos manejados por los diferentes grupos (Etkin, 2000).

4.2. Dominio del gobierno

El dominio del gobierno se centra en los acuerdos con los factores de poder que influyen dentro de la organización, manifiesta las prioridades en forma de políticas, decide ajustes frente a los cambios que se presentan en el ambiente y coordina a los directores de las diferentes áreas, determina el rumbo, diseña las estrategias, construye los futuros y los escenarios y negocia las relaciones con otros actores sociales. La actividad de gobierno busca la articulación de los diferentes intereses que surgen en la organización alrededor de proyectos que deben incorporar metas compartidas. En ese sentido, es a través del gobierno que se enfrentan la realidad dialógica de la organización, sus contradicciones e interrelaciones de carácter complejo, se convierte en mediadora entre las expectativas de los diferentes grupos y funciones, así como entre los objetivos individuales y organizacionales, y entre estos y los de los diferentes actores sociales (Etkin, 2000).

Uno de los elementos centrales para entender la acción del gobierno es el

problema de la gobernabilidad. De acuerdo con Matus (1987), ésta puede ser definida como la relación entre las variables controlables y no controlables de un sistema o una situación. Así, la gobernabilidad está vinculada con la complejidad, como menciona Schvarstein (1998, 135), debido a la cantidad de variables y de interrelaciones que pueden establecerse entre ellas; a mayor nivel de complejidad menor gobernabilidad. Para Etkin (2000, 337), *“el gobierno tiene que ver con el control sobre las decisiones de otros actores en el entorno que puedan afectar a la propia organización. También el control del cumplimiento de las reglas de juego convenidas”*. Además, el gobierno tiene la función de vincular las demandas actuales con los escenarios posibles, y, en esa medida, vincula el corto plazo con la visión de largo término.

Entonces, puede decirse en términos generales que

el carácter proactivo o estratégico de la Gestión en el nivel de gobierno significa: a) la orientación de las decisiones hacia los fines de proyectos políticos y consensuados, que no son impuestos, tienen bases de legitimidad, b) en cuanto al horizonte temporal, son decisiones cuyos efectos se proyectan en el largo plazo, c) hay una amplitud temática, porque las decisiones de estrategia tienen implicancias en el plano de lo social, económico y cultural, d) la posibilidad de reprogramación de sus decisiones, su adaptación en función de nuevos escenarios y de las cambiantes demandas de los actores sociales (Etkin, 339).

En un sentido similar podemos afirmar que la gobernabilidad se refiere a “*la capacidad política de gobernar*” (Bresser, 1997), que es una *capacidad de gestión* que articula las capacidades internas con las necesidades de la sociedad.

4.3. Dominio de la gerencia

Dentro del dominio de la gerencia se hace referencia a “*las actividades de búsqueda de oportunidades, coordinación de capacidades y aplicación racional de recursos*” (Etkin, 2000). Para comprender la relación entre medios y fines dentro de este dominio, es necesario que la Administración aborde la discusión acerca de problemas como la competitividad, la productividad, la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la supervivencia, que dan cuenta del uso que la organización hace de los recursos disponibles en el proceso de satisfacer las necesidades del entorno, de sus actores y de los diferentes grupos de interés. Estos problemas han estado ligados tradicionalmente a la visión empresarial, pero han permeado de manera importante la realidad de otras organizaciones no empresariales y, por tanto, ameritan la construcción de nuevas significaciones que permitan dotarlos de sentido y validez dentro de los nuevos contextos, ya que en la actualidad el desempeño y la supervivencia de las organizaciones no puede entenderse exclusivamente en el te-

rreno del logro de sus fines particulares, sino adicionalmente en el contexto de su rol y responsabilidad social.

La acción de la gerencia se encuentra vinculada de manera importante con la acción de la organización. Si bien no implica una relación directa con la operación, participa de su planeación y coordinación, así como de los procesos de control que se ejercen sobre ellos. Si a partir de las dimensiones políticas y de gobierno se determinan los grandes propósitos, corresponde a la gerencia articular los diferentes esfuerzos de los participantes alrededor de acciones concretas que conduzcan hacia ellos. En buena medida la gerencia está ligada a elementos de carácter técnico; sin embargo, la finalidad de la actividad gerencial va más allá de la racionalidad económica inherente a la lógica empresarial. La gerencia no puede ser entendida exclusivamente a partir de criterios de rentabilidad, por tanto las decisiones técnicas que de ella se derivan deben ser construidas en el marco de un análisis complejo, que involucra relaciones con las cuestiones políticas y sociales.

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible afirmar que la función gerencial permite racionalizar el uso de los recursos, entendiendo que el problema de la racionalización implica, más que lo racional, lo razonable o satisfactorio —en términos de Simon y March (1977)— y que esto último incorpora aspectos que van más allá

de la solución de problemas matemáticos de optimización, como la satisfacción de las expectativas de diferentes grupos de interés internos y externos. En este contexto, es posible identificar algunos elementos que caracterizan el dominio gerencial y que permiten entender los alcances de su acción dentro de la organización. De acuerdo con Henry Mintzberg (1999), la gerencia está basada en tres premisas:

- “Es posible aislar actividades, con su propia autoridad como unidades de negocios o divisiones.
- Las metas que cada actividad debe alcanzar se pueden expresar en términos cuantitativos.
- Las actividades se encomiendan a profesionales autónomos quienes asumen la responsabilidad por el desempeño”.

De acuerdo con estas premisas, la gerencia permite hacer uso de la estructura organizacional en función de los diferentes objetivos parciales que llevan hacia objetivos de mayor complejidad. A su vez, asigna responsabilidades y recursos de manera que se limiten los desperdicios tanto de materia como de información y trabajo. A través de la gerencia se construyen los mecanismos de medición pertinentes para monitorear los logros alcanzados en cada uno de los objetivos estratégicos. Este último elemento sirve para entender que uno de los objetos de interés de la Administración, en lo relacionado con gerencia,

se centra en los aspectos que intervienen en la valoración del cumplimiento de los objetivos o del alcance de los propósitos, ya que estos deben dar cuenta de la multiplicidad de factores que intervienen en el proceso.

5. DIMENSIÓN DEL ORDENAMIENTO

Esta dimensión permite comprender la disposición e interrelación de los diferentes actores del sistema y la forma como cada uno de ellos asume su rol dentro de la acción organizacional. Para entender las implicaciones de ver a la organización a través de su ordenamiento interno es necesario incorporar dos conceptos esenciales: la diferenciación y la integración. “*La diferenciación implica fraccionar el trabajo a realizar en un conjunto de tareas, mientras que la integración hace referencia a la coordinación necesaria entre estas tareas, en un intento de asegurar la obtención de las metas generales de la organización*” (Hodge et al., 1998). En el primer caso se hace referencia al proceso de especialización y de división del trabajo, y en el segundo a la agrupación de las actividades de acuerdo con criterios que buscan facilitar la articulación de las acciones de los diferentes integrantes hacia determinados objetivos.

El presente documento pretende enfatizar que la estructura y las funciones son dos manifestaciones de un

mismo fenómeno: la materialización de las interrelaciones entre los diferentes actores del sistema. La estructura evoca el sistema estable de relaciones coordinadas, y el funcionamiento de ese sistema requiere que se atribuyan labores específicas a personas particulares, que esta responsabilidad sea aceptada por ellos y que existan mecanismos para la coordinación de sus actividades (Reymaud, 1997). Desde esta dimensión del ordenamiento, la lectura de la organización presenta un sistema de niveles (o posiciones dentro de la estructura) y un sistema de funciones que muestra los campos de jurisdicción (conjunto de derechos y deberes, privilegios y obligaciones de la posición). Tanto las funciones como la estructura tienden a constituirse en elementos de cohesión y estabilidad del sistema frente a las perturbaciones, aunque pueden modificarse como expresión de la capacidad de reorganización.

5.1. Dominio estructural

Se entiende aquí a la estructura en términos de la materialización de la organización. De acuerdo con Morin (1993,159), la estructura evoca *“el conjunto de reglas de ensamblaje, de unión, de interdependencia, de transformaciones (...) y ésta tiende a identificarse con la invariante formal del sistema”*. En ese sentido, la estructura se asocia con la idea de ordenamiento, con el arre-

glo de interrelaciones que se dispone para alcanzar los fines organizacionales. Dentro de este dominio se encuentran todos aquellos elementos que definen las relaciones entre los diferentes actores del sistema. Dentro de estos elementos se encuentra la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias, y todos los factores referentes a las relaciones, actividades, derechos y obligaciones (Mayntz, 1977).

El producto de la conjunción de estos aspectos es un arreglo estructural que puede ser entendido en tres campos particulares: físicos, tecnológicos, y organizativos (Bartoli, 1992). En el campo de la disposición física de los elementos del sistema, tanto las personas como las máquinas e infraestructura, que soportan la operación, reciben una ubicación determinada dentro del espacio físico del sistema. La Gestión ha abordado este problema particularmente desde lo que se conoce con el nombre de investigación operativa. La estructura se manifiesta también en la tecnología, que permite que el conocimiento sea utilizado para desempeñar más eficientemente ciertas tareas y actividades; este conocimiento incluye tecnologías duras y blandas (Kast & Ronsenbeig, 1987). El campo organizativo remite a los elementos que establecen los parámetros y características de la interrelación como las normas, los roles, los procedimientos, las responsabilidades y la autoridad.

5.2. Dominio funcional

En estrecha relación con la aproximación estructural se encuentra la visión funcional de la organización. Las diferentes actividades que se realizan dentro de la organización requieren conocimientos, habilidades y capacitación, que se relacionan con tipos de especialización que buscan la obtención de resultados esperados (Larocca *et ál.*, 1991). De acuerdo con algunos autores, existen funciones que son comunes a los diferentes tipos de organizaciones y que permiten que el sistema use los mecanismos y recursos de los que dispone para alcanzar la supervivencia (Bertoglio, 1992). Estas funciones son un elemento de gran importancia en el ordenamiento del sistema y en la forma particular como éste determina los medios para alcanzar los objetivos globales. Jorge Etkin, por ejemplo, presenta un esquema dentro del cual es posible encontrar las siguientes funciones dentro de la organización (Etkin, 2000, 151-168):

- Dirección general: de acuerdo con Etkin, esta función hace referencia a las tareas de planear, conducir, efectuar el control y seguimiento de la gestión de las diferentes unidades operativas. Cuando se habla de ‘general’, se entiende que las tareas relacionadas con esta función atañen al conjunto de la organización y están asociadas con los niveles más

altos de la estructura. Esta función es la encargada de liderar los procesos de formulación de la estrategia de largo plazo. Su misión fundamental es asegurar que las diferentes partes del sistema o grupos de interés no tomen caminos divergentes, de manera que sus acciones tengan coherencia alrededor de propósitos contruidos colectivamente. De acuerdo con Bertoglio (1992), la dirección busca la coordinación interna, la resolución de conflictos, la coordinación de requerimientos externos y la asignación de recursos del sistema.

- Operaciones: estas funciones están relacionadas con las tareas que hacen posible la creación de los productos o la prestación de los servicios relacionados con la misión esencial de la organización. De acuerdo con Schroeder (1992), aquellas funciones de las organizaciones que producen bienes y servicios se centran en aspectos como los procesos operativos (tipos y equipos), la capacidad (tamaño y ubicación de instalaciones), los inventarios (nivel general y control), la fuerza de trabajo (diseño de puestos, compensación, reglamento) y la calidad (estándares, organización para la calidad). Las operaciones son propias de cada organización particular y obedecen, por ejemplo, a las características del sector productivo en el que se encuentran (de prestación de servicios o de

producción de bienes), al carácter de su rol social (público o privado), o a las tecnologías particulares en las que se fundamentan.

- **Servicios y logística:** estas funciones están asociadas con la prestación de servicios o soporte a los procesos de producción o de comercialización de los bienes o servicios de la organización, y no tienen que ver directamente con sus objetivos esenciales. Incluyen actividades como compras, finanzas o administración de personal, así como la investigación de mercados, la publicidad o la atención al cliente. Para Mintzberg (1984), estas unidades tienen funciones propias que proporcionan un apoyo directo a las actividades de la misión. Estas tareas se cumplen esencialmente a partir de transacciones con el medio o el entorno del sistema, que buscan abastecer o importar los recursos necesarios para la operación, exportar los resultados hacia los diferentes consumidores, usuarios o beneficiarios, y establecer mecanismos para la aceptación de los diferentes elementos del entorno (Bertoglio, 1992).
- **Información y control:** Aquí se tienen tareas relacionadas con el diseño de los sistemas de información y la reunión, procesamiento y transmisión de los datos necesarios para la operación (Etkin, 2000). Dentro de esta función encontramos las diferentes soluciones tecnológicas de los

sistemas de información. La información debe ser pertinente para que la organización pueda ejercer un control efectivo sobre el desarrollo de los procesos y los resultados obtenidos. Desde esta perspectiva, esta función implica que a través de los sistemas de información se provee a la organización de los elementos necesarios para tomar decisiones más efectivas para encaminar de manera más eficiente sus recursos.

- **Imagen y comunicaciones:** de acuerdo con Etkin, esta área se refiere a la creación y promoción de la imagen interna y externa de la organización. En ese sentido, esta función está relacionada con los aspectos simbólicos que permiten la identificación de la organización dentro del contexto. Aquí se tiene la responsabilidad de la creación y consolidación de una imagen y una visión compartida por los miembros, así como el desarrollo de las redes, procesos y espacios de comunicación (Etkin, 2000). La imagen organizacional se constituye en un elemento de identificación interna y externa, y en esa medida permite, a la vez, la coherencia interna y la articulación con el entorno.

5.3. Dominio informacional

El desarrollo de funciones relacionadas con la información y la co-

municación no es suficiente para comprender el rol de estos dos elementos en la dinámica organizacional, y particularmente en la configuración de los complejos mecanismos de ordenamiento. Por eso es importante entender que la base para la construcción de las interrelaciones dentro de la organización está mediada por dos elementos esenciales: la comunicación y la información. Uno de los más importantes aportes a la comprensión del papel de la comunicación en la dinámica organizacional se ha realizado desde la cibernética, a partir de la cual la comunicación es entendida como un vínculo organizacional que se efectúa por la transmisión y el intercambio de señales. Así, todos los procesos, tanto de producción como de regulación organizacional, pueden ser desencadenados, controlados y verificados. Desde esta perspectiva, la información cumple el papel de programa, ya que proporciona instrucciones que permiten o inhiben el funcionamiento de las operaciones (Morin, 1993).

Corresponde entonces a la Administración el estudio y comprensión de los procesos de comunicación en las organizaciones, ya que el conjunto de interacciones e interrelaciones que se establecen a través de los procesos comunicativos permite la articulación de las acciones de los miembros de la organización en torno a los objetivos establecidos por la dimensión estratégica. Esto implica, por ejemplo,

la comprensión de las bases psicobiológicas y sociológicas de la interacción y la comunicación (Piñuel, 1997). De igual manera, se busca comprender la lógica y el funcionamiento del sistema de información, entendido de una manera amplia que va más allá de los componentes tecnológicos, e incluye todos aquellos aspectos que hacen posible la interacción de los elementos del sistema, su funcionamiento y su regulación.

Entonces, la Administración debe ocuparse de comprender los elementos fundamentales de las teorías de la comunicación y de la información. Desde la primera se entiende que en todas las organizaciones existen sistemas de comunicación formal e informal que permiten, por ejemplo, la capacitación de los miembros, la coordinación de las actividades, la aplicación de los mecanismos de control, la motivación, la sanción, el ejercicio de la autoridad, la resolución de los conflictos y la manifestación del poder (Daniel, 1991). La teoría de la información permite entender la lógica con la cual funcionan los sistemas de información dentro de la organización, entendiendo que éstos permiten percibir, clasificar, comprender, archivar y administrar los datos (Larocca *et ál.*, 1991), de manera que puedan convertirse en información pertinente para la toma de decisiones. De Acuerdo con Choo (1999), los avances en teoría de la organización indican que las organizaciones crean y usan información en tres campos estratégicos:

- Interpretan la información sobre el medio ambiente, con el fin de construir significado sobre lo que sucede en la organización y sobre lo que ésta hace.
- Crean nuevo conocimiento al transformar y combinar los conocimientos de sus miembros, lo cual les permite aprender e innovar.
- Procesan y analizan la información con el fin de seleccionarla y aplicarla en la elección de cursos de acción apropiados, de acuerdo con sus objetivos.

6. DIMENSIÓN DEL COMPORTAMIENTO

La visión de la organización desde la dimensión del comportamiento permite que se aborde el problema de su acción a partir de tres niveles de análisis: el individuo, el grupo y la organización. Aunque dentro de esta dimensión se pretende reconocer el papel esencial que cumple el ser humano dentro de la organización, se la ha llamado ‘del comportamiento’ debido a que, desde la perspectiva de la Administración, ‘lo humano’ es objeto de interés en tanto se ‘comporta’ dentro de un sistema particular, ‘la organización’, y participa a través de este comportamiento en la obtención de sus propósitos específicos y en el cumplimiento de su rol social como escenario de satisfacción de las necesidades de sus participantes. En esa medida, el comportamiento es a la vez humano en tanto individual y

grupal, y a la vez organizacional como emergencia del sistema.

El comportamiento se constituye entonces en una dimensión vital del objeto de estudio de la Administración, puesto que para lograr la articulación de las acciones de sus diferentes miembros es necesario conocer los elementos que determinan su actuación en el sistema, particularmente aquellos que establecen la decisión de organizarse y participar en la consecución de determinados fines. En relación con estos elementos, autores como March y Simon (1977, 9) plantean aspectos relevantes a estudiar, como los procesos de influencia, las teorías de la burocracia, la satisfacción y su relación con la productividad, los motivos para producir, los criterios de participación y el conflicto, entre otros.

Todos estos elementos confluyen en lo que Génelot (1998) denomina la complejidad de la dirección de los hombres. Esta complejidad implica que la Administración se ocupe de reconocer y comprender la naturaleza humana, así como de las formas de articular la diversidad, construir la organización sobre sus fundamentos culturales, asumiendo las dificultades del ejercicio de la ciudadanía. El autor enfatiza en que la dirección de los hombres en la complejidad del contexto económico y de gestión, requiere distinguir y comprender cuatro órdenes diferentes: el orden tecnológico, el orden jurídico político, el

orden de la moral y el orden del amor. La participación del hombre dentro de la organización debe ser entendida entonces a través de estos órdenes diversos y complementarios.

Estos elementos generan un interés adicional derivado de la necesidad de intervención de la Gestión, que se relaciona específicamente con la posibilidad y las alternativas para influir sobre el comportamiento individual y grupal. Es en este escenario donde se aprovechan los aportes de la fundamentación psicológica y sociológica del comportamiento humano. Implica además reflexiones de carácter ético acerca de la manipulación de la conducta como estrategia de gerencia y como mecanismo de dominación.

6.1. Dominio individual

El dominio individual es de especial interés, ya que permite comprender los elementos que influyen en la actuación particular de las personas. Existen diferentes variables que determinan el comportamiento individual; por un lado, se tiene el conjunto de capacidades y habilidades con las que cuenta una persona. Las primeras hacen referencia a características biológicas o aprendidas que le permiten realizar trabajos mentales o físicos, y las segundas a aptitudes relacionadas con tareas específicas (Gibson *et al.*, 1994, 58). De esta ma-

nera, la Administración se interesa por la forma en la cual es posible desarrollar las capacidades y habilidades de los individuos para que puedan contribuir al logro de los objetivos organizacionales, a la vez que mejoran sus condiciones y cumplen con sus objetivos particulares. Éste es un elemento esencial en la especificación de las responsabilidades y los roles asociados con los diferentes cargos dentro de la organización.

La percepción de las variables esenciales del comportamiento individual es otra, ésta puede ser definida como “*el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con objeto de dar significado a su entorno*” (Robbins, 1993, 137), y está influida tanto por las condiciones del perceptor (valores, necesidades y motivos), como por las características del blanco observado y de las situaciones o circunstancias de la observación (Robbins, 1993). Comprender los elementos que determinan la percepción resulta relevante, ya que estos influyen, por ejemplo, en los procesos de selección de personal, de evaluación del desempeño, en el esfuerzo o la lealtad, y en general en la toma de diferentes tipos de decisiones.

La decisión de participar de los individuos está mediada por los procesos de motivación, que en esencia es entendida como la “*voluntad para hacer un gran esfuerzo en la per-*

secución de metas organizacionales” (Gordon *et ál.*, 1990, 423). La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y determinadas situaciones que se dan dentro de la organización, y, por tanto, no es una característica que se posea o no de antemano. Desde esta perspectiva, la Administración se preocupa por la forma como los individuos pueden ser motivados a través del desarrollo de incentivos que buscan enfocar su capacidad de trabajo en acciones dirigidas hacia objetivos compartidos. Los individuos deciden esforzarse si encuentran los incentivos suficientes y las posibilidades para satisfacer sus necesidades particulares, a la vez que contribuyen en el logro de los propósitos de la organización. Entonces, los diferentes enfoques teóricos e instrumentales acerca de la motivación se convierten en una herramienta importante para comprender la dinámica de la participación.

Algunos teóricos insisten en la necesidad de tener en cuenta factores adicionales que influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización; por ejemplo, las diferencias individuales que se asocian con los diversos tipos de personalidad, elementos como el desarrollo personal, en términos biosociales, familiares, de carrera, de intereses profesionales y de socialización dentro de la organización, e incluso se plantea el estrés como factor importante en el comportamiento (Gordon *et ál.*, 1990, 469-488). Cada uno de

estos aspectos determina en alguna medida la conducta adoptada por los individuos frente a su trabajo y frente a los demás miembros de la organización. La gestión influye sobre ellos a través de diferentes prácticas, facilitando o no el compromiso y la disposición de los miembros de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos compartidos que se han establecido a través de los acuerdos o del ejercicio del poder.

6.2. Dominio grupal

De acuerdo con Schvarstein (2000, 35), “*un grupo es un holón, o sea un conjunto de partes que funciona como parte de un conjunto más amplio*”, su acontecer está sobredeterminado por la organización, a través de elementos como la relación de su tarea con la tecnología de la organización, su ubicación en la estructura jerárquica, la estratificación jerárquica interna, su carácter formal o informal, la situación que determina su reunión, su historia dentro de la organización y las características individuales de sus miembros. Dentro de la organización existen diversos grupos que presentan características diferenciadas y que se comportan de acuerdo con sus determinantes internos y con los parámetros del sistema total. Estos grupos, ya sean formales o informales, influyen en la acción individual tanto como en la de la organización en su conjunto.

La creación y desarrollo de los grupos puede obedecer a diversos factores, como las necesidades, intereses y metas comunes, o la proximidad física (Gordon *et ál.*, 1990). Su existencia es relevante para la Administración en la medida en que pueden cumplir con importantes funciones como: las consecución de una mejor distribución del trabajo, una dirección y control más eficaz del trabajo, facilitar la solución de problemas y la toma de decisiones, el procesamiento y la transformación de información, servir de enlace y coordinación entre unidades, ser agentes de socialización, mejorar la participación y el compromiso. Sin embargo, la existencia de grupos genera también otros motivos de interés como los conflictos inherentes a la relación intergrupos y los procesos de negociación derivados de ellos.⁵

Un elemento de importancia para la labor administrativa es el liderazgo como factor que permite encaminar los esfuerzos colectivos, ya que *“el liderazgo desempeña un papel central para comprender el comportamiento del grupo, pues su líder suele señalar la dirección para alcanzar las metas”* (Robbins, 1993, Cap. 11). La función del liderazgo puede evidenciarse de diferentes maneras en la organización, desde el rol esencial del gestor has-

ta el papel desempeñado por los líderes de las diferentes áreas, proyectos y demás formas grupales. Las diferentes teorías sobre el liderazgo permiten que la Administración comprenda el papel que cumplen quienes asumen esta función dentro de la organización, sus ventajas y peligros, y particularmente la forma en la que es posible que estos ejerzan influencia en los actores del sistema, para aumentar su grado de compromiso y de participación dentro de los proyectos colectivos, convirtiéndose esencialmente en una forma de control social (Pfeffer, 2000).

Otro elemento importante que emerge a partir del comportamiento grupal es el poder, *“toda organización supone un sistema de poder constituido y expresado a través de liderazgos formales e informales, cuyo propósito es obtener acatamientos a los diversos mandatos, utilizando las redes de comunicación existentes en ella”* (Daniel *et ál.*, 1991). El poder está relacionado con la existencia de diferentes intereses entre los miembros de la organización, que genera conflictos y que demanda formas de resolución para los mismos (Morgan, 1995). En ese sentido, el poder se articula con el ejercicio de la autoridad y con la actividad política. La autoridad puede ser vista como *“el poder formal que tiene una persona en función de la posición que ocupa dentro de la organización”* (Gibson *et ál.*, 1994, 322), y la política como la *“red*

⁵ Ver por ejemplo: Robbins Stephen (1993), cap. 13, o March James y Simon Herbert (1977), cap. 5.

de interacciones por las cuales el poder es adquirido, transferido y ejercido en otros” (Gordon *et ál.*, 1990, 608). Las formas en las que se ejerce el poder dentro de la organización determinan en buena medida la forma como se toman las decisiones y como se utilizan los recursos. Las relaciones de poder son inherentes a la interacción social tanto en el nivel de los grupos como en el nivel global de la organización y, por tanto, puede modificar las conductas individuales y colectivas. Estas características hacen que la Administración se interese en el estudio de las formas de ejercicio del poder como mecanismos de coordinación y de regulación organizacional.

6.3. Dominio organizacional

Según Etkin y Schvarstein (1995, 208), *“las pautas culturales se refieren al comportamiento del sistema en el nivel del conjunto social, y a su vez contienen a las culturas locales y sectoriales”*. Para Shein (1988), ésta hace referencia a las

presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de la organización, las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna.

Tanto presunciones como creencias se relacionan con el comportamiento de la organización, puesto que afectan sus decisiones políticas, de gobierno, de gerencia, así como sus configuraciones estructurales y funcionales, a la vez que afectan sus diferentes procesos. Entonces, la cultura se constituye en una fuerza que puede restringir o impulsar la actividad organizacional (Husenman, 1987). La visión desde el dominio cultural de la organización permite comprender y predecir el efecto de la implantación de estrategias y políticas, valorar y responder mejor a cualquier fenómeno de cambios internos, y determinar los elementos del clima social posible frente a la definición de los vínculos sociales entre los miembros (Husenman, 1987).

Dos elementos inherentes al comportamiento en el nivel organizacional son el cambio y el desarrollo. El cambio en la organización se relaciona con *“los métodos reconocidos para ‘aprender a aprender’, o sea, reflexionar sobre los límites de sus capacidades y formas actuales de decidir”* (Etkin, 2000), y puede estar mediado por fuerzas internas y externas, que a su vez pueden encontrar fuerzas que ejercen resistencia y que buscan preservar los elementos identitarios. El desarrollo organizacional es un concepto asociado al cambio planeado y está relacionado con los mecanismos de intervención de la Administración. La noción de cambio está necesariamente ligada con la dimensión es-

tratégica, ya que se asume que existe un estado ideal a ser alcanzado, para lo cual es necesaria la modificación de las estructuras y los comportamientos (Génelot, 1998). Así como los individuos y grupos se transforman, la organización también puede modificar su comportamiento general, a través de modificaciones de su cultura, de sus acciones, de sus propósitos, de sus funciones y de sus estructuras.

Un elemento adicional que influye directamente en el comportamiento de la organización es el conocimiento que, como menciona Bell (1991), se ha convertido en un recurso estratégico esencial en el contexto de la sociedad post-industrial. Diferentes autores se han preocupado por el rol del conocimiento en la organización, particularmente porque éste permea todas sus actividades desde las decisiones estratégicas hasta las acciones operativas. Los problemas centrales en términos de la Administración se manifiestan en la exploración de las posibilidades reales de crear las condiciones para que el conocimiento organizacional pueda ser aprovechado en términos de la gestión efectiva de los recursos, por ejemplo, en el desarrollo de los llamados “*equipos creadores de conocimiento*”, que asumen un importante papel como mecanismos generadores de los procesos de innovación (Nonaka & Takeuchi, 2001).

7. DIMENSIÓN DE LOS PROCESOS

Al abordar la organización desde la dimensión de los procesos es posible obtener una visión dinámica, que no es posible lograr si se ve sólo el ordenamiento, y que es parcial si se aborda sólo la estrategia o el comportamiento. Desde las aproximaciones tradicionales los procesos han sido abordados en relación exclusiva con el problema operativo de la producción de bienes o la prestación de servicios. Si se incorpora una perspectiva analítica más amplia, es posible encontrar que la organización puede ser entendida como un conjunto de procesos concurrentes que la mantienen en acción e interacción constante y que permiten que ésta sea capaz de reproducir las condiciones de su supervivencia (capacidad de autoorganización), a la vez que genera una relación dinámica con el entorno (capacidad ecoorganizativa). La comprensión de estos procesos permite entender mejor la evolución del sistema en el tiempo, y en esa medida introduce la variable histórica, fundamental para comprender el devenir organizacional.

En este sentido menciona Etkin (2000,183) que

la organización no es sólo la forma o articulación de los recursos y capacidades en un momento y lugar determinados (visión sincrónica). El concepto de organización también nos habla de la con-

tinuidad en el tiempo, de procesos recurrentes bajo ciertas condiciones y dentro de ciertos límites (visión diacrónica) [...] el concepto de proceso refiere a la idea de estar produciendo, transformando, elaborando, en cierta dirección.

Se entiende así que la idea de proceso está relacionada con el concepto de recursividad y, en ese sentido, con las nociones de auto y reorganización. El sistema es entonces definido por sus acciones y transformaciones, por aquello que sucede al interior de la caja negra y que produce y reproduce las dinámicas internas. La organización transforma a partir de sus procesos energía e información y genera así las condiciones de su propia subsistencia.

De acuerdo con los elementos establecidos en los diferentes dominios de la dimensión estratégica, de ordenamiento y del comportamiento, es posible plantear algunos procesos comunes a los diferentes tipos de organizaciones. En esta perspectiva, Etkin plantea un conjunto de procesos organizacionales a través de los cuales puede entenderse su dimensión dinámica: los procesos políticos y de poder, los procesos de conducción y decisión, los procesos de influencia y motivación, los procesos de comunicación y significación, los procesos de operaciones básicas y los procesos de evaluación y control.

7.1. Procesos políticos y de poder

De acuerdo con Etkin, estos procesos están relacionados con las actividades a través de las cuales las partes del sistema definen propósitos generales que les permiten unir sus esfuerzos en el marco de la organización. Así mismo, hacen referencia a las formas de avanzar utilizadas por los grupos de interés y opinión. Un elemento importante aquí es la dinámica con la cual se desarrollan los mecanismos de participación y representación política de los diferentes actores en los órganos de dirección, así como las formas particulares de negociación y resolución de los conflictos. Los procesos políticos se manifiestan también en la relación con el entorno, en la medida en que la organización ocupa espacios de poder dentro del conjunto de la sociedad y desarrolla mecanismos para formar grupos de opinión e interés, los acuerdos necesarios para defenderse de las amenazas que pueden derivarse de las condiciones ambientales y la búsqueda de caminos para validar sus proyectos dentro del ambiente en el que se desenvuelve (Etkin, 2000).

7.2. Procesos de conducción y de decisión

La toma de decisiones es uno de los principales procesos en los que se ven involucrados tanto los individuos como

los grupos y las organizaciones (Scott & Mitchel, 1981). La decisión puede ser entendida como un proceso complejo de interacciones entre diferentes subsistemas y en el marco de una finalidad global dada (Sfez, 1984), es decir, dentro del contexto del carácter teleológico del sistema. La función primordial de los procesos de decisión es “*poder desencadenar secuencias de acción*” (Lara, 1991), eligiendo entre diferentes opciones que se presentan en una situación dada. Para Le Moigne (1990), los procesos de decisión de los sistemas complejos pueden ser representados por la conjunción recursiva de tres subsistemas en un *modelo canónico de la decisión*, que está compuesto por un *sistema de inteligencia* encargado de la comprensión y formulación del problema, un *sistema de concepción* encargado de la resolución y evaluación de soluciones y alternativas; y un *sistema de selección* encargado de la elección multicriterio de la acción decisional. Estos procesos de decisión permiten dirigir a la organización hacia objetivos preestablecidos, proporcionan el rumbo y las prioridades de la acción.

7.3. Procesos de influencia y motivación

De acuerdo con Scott y Mitchel (1981), la influencia es “una operación social en virtud de la cual una persona o un grupo es inducido por otra perso-

na o por otro grupo para actuar en concordancia con las expectativas de los agentes de influencia”. Para Etkin los procesos de influencia están relacionados con aquellas actividades “a través de las cuales se ejerce la autoridad, el liderazgo, el poder social, la persuasión y otras formas de relación continuada, reconocida y aceptada entre los integrantes de la organización”. Estos procesos de influencia se dan tanto en el campo de lo formal como en el de lo informal y se dan tanto en sentido vertical como horizontal dentro de la estructura. Simon (1972) reconoce la existencia de diferentes mecanismos que dinamizan los procesos de influencia entre los cuales se encuentran la división del trabajo, el sistema de autoridad, los canales de comunicación, el entrenamiento y adoctrinamiento. Cartwright (1965) establece que los medios de influencia pueden ser clasificados en cuatro categorías: el poder físico, las sanciones positivas o negativas, el conocimiento experto y el carisma. La dinámica de los diferentes mecanismos que participan en el proceso de influencia permite comprender la forma como la organización logra que sus miembros participen del proyecto a través del tiempo.

7.4. Procesos de comunicación y significación

Estos procesos hacen referencia a las actividades que permiten la re-

lación de los miembros de la organización a través del intercambio de información y de la construcción de significados compartidos (Etkin, 2000). Entonces implican no sólo transmisión de mensajes sino, además, la construcción de mecanismos para la comprensión y la interpretación de los mismos, a través de los procesos de significación (Etkin & Schvarstein, 1995). Como señala Piñuel (1997),

las interacciones comunicativas pueden ser estudiadas desde la óptica de procesos de un sistema en cuyo comportamiento sus componentes (actores, instrumento, mensajes y reglas de orden—o lenguajes—) intervienen facilitando la interacción social [...] y la interacción interpersonal”.

Estos procesos influyen de manera decisiva en la articulación de las acciones de los individuos hacia los propósitos establecidos, ya que a través de la significación y la comunicación es posible llegar a establecer los acuerdos necesarios sobre los medios y los fines pertinentes. La gestión hace uso de distintos modelos para comprender estas dinámicas y para mejorar los mecanismos de coordinación, de decisión y de operación, así como para lograr los acuerdos acerca de los asuntos políticos. Igualmente, estos procesos influyen en las formas de comportamiento individual, grupal y organizacional.

7.5. Procesos de operaciones básicas

Dentro de este conjunto de procesos se encuentran todos aquellos que se relacionan con la función esencial de la organización, es decir, con el servicio que presta o con los bienes que produce para satisfacer las demandas sociales. Para Scott y Mitche (1981), estos procesos están relacionados con la racionalidad técnica de los sistemas sociales. En el mismo sentido, Etkin (2000) los describe como las “*actividades técnicas que tiene que ver con el abastecimiento, la elaboración y la distribución de productos y servicios de la organización*”. Este tipo particular de procesos pueden ser entendidos como un “conjunto de causas que producen uno o más efectos” (Falconi, 1992, 17), o como “conjuntos de actividades destinadas a la consecución de un objetivo global, o una salida global, tanto material como inmaterial” (Lorino, 1993), y posee tres características esenciales:

- Generalmente son transversales.
- Cada proceso tiene una salida global única.
- Tiene un cliente que puede ser interno o externo.

7.6. Procesos de evaluación y control

Los procesos de control pueden ser entendidos desde dos perspectivas

básicas: el control estratégico y el control operativo. El primero asociado con la dimensión estratégica (política, gobierno y gerencia) y el segundo con los procesos operativos. El control puede ser definido como “el proceso mediante el cual los gerentes monitorean las actividades actuales de la organización y sus miembros para evaluar si las actividades están siendo desarrolladas eficiente y efectivamente, y tomar acciones correctivas para mejorar el desempeño de las que no” (Hill & Jones, 2001, 420). Un sistema de control permite establecer metas, medir y retroalimentar para evaluar si la organización se está desempeñando de acuerdo con lo esperado. Un sistema de control efectivo requiere cuatro pasos (Hill & Jones, 2001, 424-426):

- Establecer estándares y metas frente a cualquier desarrollo a ser evaluado.
- Crear sistemas de medición y monitoreo.
- Comparar el desempeño actual contra las metas establecidas.

Los procesos de control permiten la constante retroacción del sistema y contribuyen a los procesos de autorregulación y de aprendizaje a partir de la información relativa sobre su desempeño. De esta manera la organización toma decisiones que le dan la posibilidad de evolucionar y mejorar.

8. INTERRELACIÓN CON EL ENTORNO

Las cuatro dimensiones desde las cuales se ha abordado el fenómeno organizacional como objeto de estudio de la Administración (estratégica, de ordenamiento, del comportamiento y de los procesos) pueden ser interpretadas a través de su relación con los diferentes elementos que componen el entorno. Diversos autores han abordado la perspectiva ambiental de la organización y, en general, existe coincidencia respecto a las variables que intervienen en él. Las principales divergencias se dan alrededor del sentido de la influencia en la relación, es decir, si la organización se adapta al ambiente o si es éste el que se adapta a las necesidades de la organización. Desde la perspectiva del pensamiento complejo, se reconoce la doble influencia que representa la capacidad ecológica de la organización: el entorno determina a la organización y, simultáneamente, la organización determina al entorno (Hall, 1983). Entonces, es necesario entender que la organización modifica las relaciones y las estructuras sociales y culturales a partir de sus acciones –operando como agente de cambio o de oposición al cambio–, así como el medio ambiente en el que se desenvuelve. Así mismo, las diferentes variables del ambiente influyen en la forma como la organización actúa internamente e interactúa con otras.

No todos los elementos que conforman el ambiente son considerados

en la comprensión organizacional. Desde la perspectiva de la Gestión, existe un conjunto de factores que pueden ser considerados como el “medio ambiente relevante” (Brown & Moberg, 1980) para la organización. De acuerdo con estos autores, este ambiente relevante está compuesto por dos elementos básicos: aquellas condiciones ambientales que afectan la operación (llamados aquí macroentornos) y, los individuos y grupos específicos con los que la organización tiene tratos activos (llamados aquí microentornos). Dentro del ambiente general o macroentorno se encuentran aspectos como la economía, la tecnología, la situación legal y política, el contexto cultural, el medio ambiente natural. El ambiente específico o microentorno está compuesto por los proveedores; los consumidores, usuarios o clientes; los competidores (u organizaciones que satisfacen necesidades similares), y las agencias de regulación. La relación con cada uno de estos factores es un aspecto de particular interés en la comprensión organizacional. Este interés es proporcional a la intensidad de la relación y a su incidencia en la perdurabilidad de la organización.

8.1. Macroentorno

Los factores macroambientales influyen de manera importante en la acción de la organización. El estado general de la economía del país o

región en la cual opera la organización o sector económico (Daft & Steers, 1999) afecta a las organizaciones en la medida en que éstas necesariamente se ven inmersas en su dinámica. Incluso aquellas que no participan directamente de la dinámica de mercado se ven afectadas puesto que deben relacionarse, por ejemplo, con los mercados laborales que proveen el recurso humano o con el sistema financiero que proporciona alternativas de capital. Igualmente la economía se ve afectada por los efectos agregados de la acción de las diferentes organizaciones, a través de diferentes vías como la influencia en la dinámica de los precios que puede ser generada por las condiciones coyunturales de un determinado sector industrial.

La tecnología es un elemento que está presente en todas las organizaciones, con diversos grados de desarrollo, pero con una gran influencia. El sector tecnológico puede ser entendido tanto en el nivel de avance científico y tecnológico de las organizaciones como en el de sociedad en general (Daft & Steers, 1999). La organización necesita de la tecnología para poder operar, y por tanto para cumplir con su misión, por ejemplo, a través de la maquinaria, los sistemas de información o de las técnicas de gestión. Dependiendo del contexto y las características particulares, cada organización requiere asimilar y adaptar tecnologías específicas. El ambiente tecnológico se ve afectado

también por la acción de la organización en la medida en que recibe retroalimentación sobre su desempeño o en que se le hacen nuevas exigencias. Así, las organizaciones pueden impulsar el desarrollo tecnológico a través de la demanda de soluciones a problemas específicos, como de los aportes y avances que son gestados internamente a partir de procesos de innovación y desarrollo.

La situación legal y política puede modificar el comportamiento y la dinámica organizacional de varias maneras, por ejemplo, a través de la naturaleza del sistema legal y las leyes, de su relación con el control y la fiscalización (Daft & Steers, 1999). La acción política que tiene lugar fuera de la organización puede generar condiciones favorables o desfavorables que propician o impiden su desarrollo. Por ejemplo, los acuerdos políticos entre grupos de interés pueden fortalecer las condiciones competitivas de un sector, o las decisiones de política pública pueden afectar las condiciones laborales y en esa medida influir en la supervivencia en el largo plazo. La organización modifica a su vez el contexto político y legal. Por ejemplo, una acción colectiva de un grupo de organizaciones con intereses compartidos, puede influir en decisiones legales y políticas en materia de impuestos; de igual manera pueden apoyar movimientos que defiendan otros de sus intereses en diversos escenarios políticos.

Las organizaciones están inmersas en un sistema social que cuenta con un conjunto de valores y normas que se convierten en parámetros que determinan las acciones que son socialmente aceptables y las que no lo son. Las características o valores de una cultura particular pueden determinar, por ejemplo, los esquemas o estilos de gestión que se utilizan dentro de las organizaciones, o influir en la forma como ésta asume su responsabilidad social. Por otra parte, las organizaciones crean y modifican las formas y las normas de actuación de sus entornos inmediatos. Existen varios ejemplos de la manera como organizaciones ambientales o de derechos humanos han transformado los valores y las acciones de las comunidades en las que intervienen.

En términos de los factores del ambiente natural, las organizaciones reciben influencia por múltiples vías. De una parte se encuentra el uso de recursos naturales dentro de los procesos operativos como agua, petróleo, madera y otros. De otra parte está la influencia que pueden tener aspectos como la geografía o el clima, la tecnología necesaria, el comportamiento y la rutina de trabajo, entre otros. A diferencia de lo que sucede en la relación con otros factores, en el caso del medio ambiente natural, la preocupación de la Administración se ha centrado en la forma en que la organización –particularmente la organización industrial– influye sobre este, es decir, en el impacto ambiental, en-

tendido como el conjunto de alteraciones medioambientales ejercidas por las actividades del hombre (Conesa, 1997). Las aproximaciones más recientes reconocen que todas las organizaciones, en mayor o menor medida, tienen un impacto ambiental. Estos elementos han propiciado una fuerte corriente de la Administración que se ha concentrado en la conceptualización y desarrollo de instrumentos de gestión ambiental para las organizaciones.

8.2. Microentorno

Los factores del microentorno se caracterizan por tener una relación más cercana con las actividades de la organización. Entre ellos podemos encontrar a los proveedores, que son aquellos que suministran los bienes y servicios necesarios para que la organización pueda operar y cumplir con sus propósitos esenciales (Brown & Moberg, 1980); ellos proporcionan a la organización elementos como el personal y las materias primas. La relación con los proveedores puede ser vista desde la óptica de su capacidad de negociación (Porter, 2001), la cual les otorga la posibilidad de influir en la acción de la organización, a la vez que determina la forma en la que la organización puede influir en ellos. Diferentes aportes de la Administración se han centrado en estudiar la manera de mejorar las relaciones entre la organización y sus proveedores, e inclu-

so se han centrado en nuevas formas de relación como el *outsourcing*, en donde los proveedores se convierten en aliados estratégicos que asumen roles importantes de la actividad organizacional.⁶

Otro factor importante dentro del microentorno está relacionado con las personas que son afectadas de manera directa por la acción de la organización. Estos pueden recibir diversas denominaciones dependiendo del tipo de organización y del producto o servicio que ofrece. Su característica esencial es que representan la demanda de los bienes y servicios (Brown & Moberg, 1980). Entre las diferentes acepciones encontramos las de cliente, usuario y beneficiario. Estos actores se ven afectados por la acción de la organización en la medida en que su actividad genera productos y servicios que suplen las necesidades manifiestas por ellos de manera individual, grupal o social. La organización, entonces, puede modificar su comportamiento, estrategia, estructura y procesos –si lo considera pertinente–, de manera que pueda responder a esas demandas de manera más adecuada, garantizando así su supervivencia.

Un factor adicional, que es tenido en cuenta por los diferentes teóricos, es el relacionado con los reguladores, que son agencias reglamentadas

⁶ Ver por ejemplo: Rothery B. y Robertson Ian, (1997).

para invocar sanciones de significancia penal (Brown & Moberg, 1980). El papel de estos agentes es establecer mecanismos de regulación externa que delimiten las posibilidades de acción, de acuerdo con las disposiciones legales y normativas particulares del campo en el que se desempeña la organización. Dentro de este grupo de actores encontramos, por ejemplo, organismos de salubridad, organismos de control ambiental y entidades de certificación, entre otros. La influencia recíproca en este caso se manifiesta, por ejemplo, en las acciones mediante las cuales la organización puede influir en la fijación de los mecanismos de regulación. Así, un grupo de organizaciones puede participar junto con el regulador en la definición de los criterios técnicos mínimos para el desempeño en su ramo específico, o una organización particular puede convertirse también en el modelo mediante el cual se crean los criterios para medir el desempeño de otras comparables.

9. LA COMPRENSIÓN ORGANIZACIONAL Y LOS DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACIONES

Las dimensiones y los dominios organizacionales definidos por este ejercicio de modelización pueden tener manifestaciones diferentes dependiendo de la organización particular o grupo de organizaciones que estén

siendo observadas; por tanto, puede afirmarse que, de acuerdo con la disposición y la forma asumida por las dimensiones y dominios, es posible construir una serie de tipologías organizacionales, es decir, de conjuntos parcialmente homogéneos que presentan características similares. La necesidad de utilizar tipologías radica en que no es posible considerar a todas las organizaciones como idénticas, cada cual posee elementos distintivos que la hacen única. Es por esto que, metodológicamente, es conveniente encontrar algunos criterios de agrupación que permitan analizarlas de acuerdo con rasgos comunes; la agrupación permite refinar los procesos de representación a partir de niveles mayores de especificación en las dimensiones y los dominios.

Las tipologías, al igual que los modelos, constituyen una forma de representación de la realidad y son una construcción del observador y por ello cobran sentido y pertinencia de acuerdo con los objetivos para los cuáles él las crea. Así, la utilidad de las diferentes tipologías depende de las necesidades particulares de la situación y del observador. Rhoda Blumberg (1987) presenta algunas de las aproximaciones teóricas que proponen diferentes formas de construcción de tipologías organizacionales. Cada una de ellas responde a necesidades particulares de observación y en esa medida se concentra en los aspectos que considera más relevantes, así que todas pueden ser

consideradas como apropiadas dependiendo de la intención del estudio que se pretenda realizar.

De acuerdo con Blumberg, un primer grupo de teóricos se centran en el problema de quién se beneficia, es decir, cuál de los diferentes participantes de la organización es el primer beneficiario de su acción, cuál de ellos se supone debe beneficiarse más. De acuerdo con este tipo de clasificación existen cuatro posibles clases de beneficiarios: los miembros o participantes, los dueños o gerentes, los clientes o el público en contacto y el público en general. Así, los tipos de organizaciones derivados serían las asociaciones de beneficio mutuo, las organizaciones de negocios, las organizaciones de servicio y las organizaciones de beneficio común, respectivamente.

El segundo grupo de analistas organizacionales construye su tipología a partir de dos premisas: (1) hay organizaciones cuyos miembros lo son de tiempo completo y aquellas cuyos miembros lo son sólo parte del tiempo; (2) existen organizaciones que buscan obtener beneficios y otras que no. De acuerdo con estas premisas estos autores afirman que existen tres tipos de organizaciones: las burocracias, las empresas y las asociaciones voluntarias. Las primeras estarían asociadas con funciones designadas por las leyes y su soporte proviene básicamente de recursos públicos. Las segundas buscan hacer dinero a través de la producción de bienes, la prestación de servicios o la inversión

en otras empresas. Las últimas difieren de las anteriores en que no cuentan con miembros cuyos compromisos sean permanentes.

Una tercera tipología se basa en las clases de poder y acatamiento. El ejercicio del poder se manifestaría en tres formas: coercitiva, remunerativa y normativa; el acatamiento de manera análoga se vería como alienado, calculador o moral. El poder coercitivo se aplica a través de sanciones físicas, el remunerativo se basa en recursos materiales y el normativo en recursos simbólicos. Una cuarta tipología se basa en el efecto de la organización sobre el individuo. Existirían dos tipos diferenciados; aquellas organizaciones que ejercen un control y una influencia total sobre el individuo y aquellas que sólo lo afectan parcial o temporalmente.

La quinta tipología se basa en la tecnología utilizada por la organización e identifica dos dimensiones esenciales: el número de casos excepcionales encontrados en el trabajo y la naturaleza de los procesos de búsqueda que son tomados cuando las excepciones ocurren. El primer caso hace referencia al grado de rutina de las situaciones, objetos o personas; el segundo hace referencia a la posibilidad de seguir patrones de búsqueda lógicos para las situaciones excepcionales. De acuerdo con estos elementos, las organizaciones pueden ser clasificadas como industrias artesanales (con pocas excepciones y problemas poco estructurados), organizaciones no rutinarias (con mu-

chas excepciones y problemas poco estructurados), organizaciones de ingeniería (con muchas excepciones y problemas estructurados) y las organizaciones rutinarias (con pocas excepciones y problemas estructurados).

La elección de una tipología particular está mediada por el interés específico del observador, de manera que debe responder a sus necesidades en un momento específico del tiempo. Es por esto que de acuerdo con los elementos señalados en relación con la visión fragmentada de los diferentes discursos administrativos, una visión integradora o conjuntiva del objeto de estudio-intervención de la Administración debe ser consistente con una tipología que permita incluir todas aquellas organizaciones de las cuales se ocupa, o debe ocuparse, la teoría administrativa en un contexto específico. Así, si se acepta que la visión fragmentada se ha ocupado primordialmente de las organizaciones empresariales, una tipología conjuntiva debe incluir aquellas que no lo son, y además debe permitir al observador el establecimiento de características de diferenciación en cada dominio y dimensión.

10. A MANERA DE CONCLUSIÓN

Los elementos presentados a lo largo del documento proporcionan una posible representación del fenómeno organizacional desde la perspectiva de

la Gestión. Desde ella se entiende que existen tantas interpretaciones como ejercicios de modelización y modelizadores existan, de manera que no pretende constituirse en una visión universal del objeto de estudio/intervención. La comprensión del objeto es un ejercicio complejo, como debe serlo, por tanto, muchos elementos que aparecen relevantes en algunos contextos no son desarrollados en profundidad, o no lo son en absoluto. Sin embargo, se considera que el ejercicio de construcción del modelo de representación proporciona elementos suficientes para comprender la diversidad e importancia de las dimensiones y dominios constitutivos del fenómeno organizacional, teniendo en cuenta siempre la intención central del trabajo: contribuir con la comprensión de los diferentes aspectos organizacionales en los cuales reparan las ciencias de la gestión.

Estudiar e intervenir las organizaciones requiere la construcción de un soporte conceptual estructurado. La organización como entidad compleja puede ser abordada desde diferentes puntos de vista ideológicos y académicos. Aquí se ha optado por explorar diferentes dimensiones, cada una de las cuales proporciona elementos relevantes –pero siempre parciales– del objeto. Comprender la organización para poder intervenir efectivamente en ella, implica una mirada multidimensional y simultánea, que proporcione un marco de interpretación y acción que

no desconozca su disposición de fines y medios, sus arreglos estructurales y funcionales, sus procesos o la importancia del carácter humano que determina su comportamiento. Cada una de estas dimensiones muestra una cara de la organización, que no puede ser interpretada más que en función de las otras tres y de la necesaria interrelación con el ambiente en constante proceso de determinación mutua. Adicionalmente, el conjunto de las dimensiones puede tener configuraciones diferentes, asociadas con un tipo de organización particular; la tipología será pertinente de acuerdo con el contexto y con los objetivos del modelizador.

Finalmente, es la opinión del autor que el diseño de los programas de formación de administradores en los diferentes niveles de pregrado y postgrado debe responder a dos factores interdependientes: la interpretación y comprensión teórica del objeto de estudio y su constante diálogo con la realidad percibida y vivida por las organizaciones y sus actores. Es por esto que el paso a seguir en la construcción de programas más pertinentes para la formación de directivos es la articulación entre la visión del objeto y la percepción sobre las demandas sociales para la administración contemporánea. La comprensión organizacional a partir de la modelización de sistemas complejos es un punto crucial dentro de este proceso, ya que no existen modelos

teóricos ni modelos de gestión que sean válidos universalmente, así que es necesario para todo gestor o gerente el desarrollo de capacidades cognitivas que le permitan comprender y formular problemas complejos y generar modelos de intervención coherentes para abordarlos.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, Russell, (2000), *Planificación de la empresa del futuro*, México, Editorial Limusa, Noriega Editores.
- Ader, José, (1991), *Organizaciones*, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Andrews, Kennet, "El concepto de estrategia empresarial", En: Mintzberg Henry, Quinn James Y Ghoshal Sumantra (1999), *El proceso estratégico*, Madrid, Prentice Hall.
- Bartola, Annie (1992), *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Barcelona, Editorial Paidós.
- Bell, Daniel (1991), *El advenimiento de la sociedad post-industrial*, Alianza.
- Bertoglio, Óscar (1992), *Anatomía de la empresa. Una teoría general de las organizaciones sociales*, México, Noriega Editores.
- Blumberg, Rhoda (1987), *Organizations In Contemporary Society*, New Jersey, Prentice-Hall.
- Bresser, Luis (1997), "A Reforma Do Estado Dos Anos 90: Lógica E

- Mecanismos De Controle”, Ii Congreso Del Clad. Citado En: Etkin (2000).
- Brown Warren Y Moberg Dennis (1980), *Teoría de la organización y la administración*, México, Editorial Limusa.
- Bunge, Mario (1991), “Status epistemológico de la administración”, En: Ader, José, (1991), *Organizaciones*, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Cartwright, Dorwin (1965), “Influence, Leadership, Control”, En: March, James, *Handbook Of Organizations*, Chicago, Rand McNally & Co. Citado Por Scott Y Mitchel (1981).
- Conesa, Vicente (1997), “Instrumentos de gestión ambiental en la empresa”, Madrid, Mundi-Prensa.
- Choo Chun Wei (1999), “La organización inteligente”, Oxford, Oxford University Press.
- Daniel, Graciela (1991), “Dinámica administrativa, comunicaciones y sistemas de información”, En: Ader, José, (1991), *Organizaciones*, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Daniel Graciela y Zwarycz, Eugenio (1991), “El poder de las organizaciones”. En: Ader, José, (1991), *Organizaciones*, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Etkin, Jorge (2000), *Política, gobierno y gerencia*, Chile, Pearson Education S.A.
- Etkin, Jorge; Schvarstein, Leonardo (1995), *Identidad de las organizaciones, invariancia y cambio*, México, Editorial Paidós.
- Falconi, Vicente (1992), Tqc. *Control de la calidad total (Al estilo japonés)*, Bello Horizonte, Qfco Universidad Federal De Minas De Gerais.
- Genelott, Dominique (1998), *Manager Dans La Complexité*, Paris, Insep Editions.
- Gibson, James; Ivancevich, John; Donnelly, James (1994), “Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos”, Wilmington, Addison-Wesley.
- Gordon, Judith; Mondy, Wayne; Premeaux, Shane; Sharplin, Arthur (1990), *Management and Organizational Behavior*, U.S.A., Allyn And Bacon.
- Hall, Richard (1983), *Organizaciones: estructura y procesos*, Madrid, Prentice Hall.
- Hill, Charles y Jones Gareth (2001), *Strategic Management*, Houghton Mifflin.
- Hodge B, Anthony W, Gales L (1998), *Teoría de la organización, un enfoque estratégico*, España, Prentice Hall.
- Husenman Samuel (1987), “Prólogo a la edición española”, En: Shein, Edgar (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*, Barcelona, Plaza & Janés.
- Kast, Freemont y Rosenbeig, James (1987), *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*, México, McGraw-Hill.
- Lara, Blas (1991), *La decisión, un problema contemporáneo*, Madrid, Espassa-Calpe S.A.

- Larocca, Hector; Leschinsky, Lázaro y Viventye, Miguel, (1991) "División del trabajo", En: Ader, José, (1991), *Organizaciones*, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Le Moigne, Jean L. (1984), *La Théorie Du Système General. Théorie De La Modélisation*, Paris, Presses Universitaires De France. 2ª Edition.
- Le Moigne, Jean L (1990), *La Modélisation Des Systèmes Complexes*, Paris, Bordas.
- Lorino, Phillippe (1993), *El control de gestión estratégico*, México D.F., Alfa Omega Grupo Editor.
- March James y Simon Herbert (1977), *Teoría de la organización*, Barcelona, Editorial Ariel.
- Marechal, Jean (1999), *Eléments D'analyse Economique De La Firme*, Presses Universitaires De Rennes.
- Matus, C. (1987), "Adiós Señor Presidente", Caracas, Editorial Pomaire. Citado Por Schvarstein En: Schvarstein Leonardo (1998).
- Mayntz, Renate. (1977), *Sociología de la organización*, Madrid, Alianza.
- Mintzberg, Henry (1984), *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel.
- Mintzberg, Henry; Quinn, James y Ghoshal, Sumantra (1999), "El proceso estratégico", Madrid, Prentice Hall.
- Morgan, Gareth (1995), *Imágenes de la organización*, México, Alfaomega.
- Morin, Edgar (1990), *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona: Gedisa, 1990.
- Morin, Edgar (1993), *El método. La naturaleza de la naturaleza*, Madrid, Ediciones Cátedra.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka, (2001), *Facilitar la creación del conocimiento*, México, Oxford University Press.
- Pfeffer, Jeffrey (2000), *Nuevos rumbos en la teoría de la organización, problemas y posibilidades*, New York, Oxford University Press.
- Piñuel, José (1997), *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Editorial Síntesis.
- Porter, Michael (2001), *Ventaja competitiva*, México, Compañía Editorial Continental.
- Quinn, James (1999), "Estrategias para el cambio". En: Mintzberg, Henry, Quinn James y Ghoshal Sumantra (1999). *El proceso estratégico*, Madrid, Prentice Hall.
- Reymaud, Jean- Daniel (1997), *Estructura y organización de la empresa*. En: Friedmann, Gorges y Naville, Pierre (1997), "Tratado de sociología del trabajo", México, Fondo de Cultura Económica.
- Robbins, Stephen (1993), *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall.
- Rothery B. y Robertson Ian (1997), *Outsourcing*, México, Editorial Limusa.
- Schroeder, Roger (1992), *Administración de operaciones. Toma de*

- decisiones en función de las operaciones*, México, McGraw-Hill.
- Schvarstein, Leonardo (1998), *Diseño de organizaciones, tensiones y paradojas*, Buenos Aires, Paidós.
- Schvarstein, Leonardo (2000), *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*, Buenos Aires, Paidós.
- Scott, William y Mitchel, Terence (1981), *Sociología de la organización*, Buenos Aires, Ateneo.
- Sfez, Lucien (1984), *Crítica de la decisión*, México, Fondo De Cultura Económica.
- Shein, Edgar (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*, Barcelona, Plaza & Janés.
- Simon Herbert (1972), *El comportamiento administrativo, estudio de los procesos de toma de decisiones en la organización administrativa*, Madrid, Aguilar S.A.
- Ventrici, Domingo y Monti, Virginia (1991), "Las organizaciones", En: Ader, José, (1991), *Organizaciones*, Buenos Aires, Editorial Paidós. &

¿Empresas o mitos? Elementos comunes de las empresas más antiguas del mundo

La importancia de la desmitificación

Hugo Alberto Rivera Rodríguez*

Recibido: septiembre de 2006 - Aprobado: octubre de 2006

RESUMEN

Encontrará en el artículo una reseña de las empresas más antiguas del mundo y algunas de las más antiguas de Colombia, su país de origen, los principales productos o servicios que ofrecen y las ventajas competitivas que les han permitido durar más de mil años.

Estas empresas se han convertido en puntos de comparación y admiración por los demás competidores, al punto de ser envidiadas. En otras palabras, se han convertido en verdaderos mitos empresariales en sus sectores industriales. ¿Por qué considerarlas un mito? ¿Cuál es la implicación de utilizar ese término? Las respuestas son desarrolladas en el documento.

Muchas de ellas son empresas familiares y desde el punto de vista financiero sus utilidades les han permitido sobrevivir mas no sobresalir; sin embargo, el solo hecho de tener una historia de muchas generaciones las hace dignas de ser estudiadas y asignarlas en la categoría de mitos empresariales.

Palabras clave: longevidad empresarial, mitos, empresas antiguas.

ABSTRACT

It will find in the article a review of the oldest companies of the world and some of oldest of Colombia and Latin America, its country of origin, the main products or services that offer and the competitive advantages that have to them I allow to last but of 1000 years.

These companies have become points of comparison and admiration by the other competitors, to the point of being envied. Other words they have become true enterprise myths to the

* Economista empresarial, magíster en Administración. Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: hurivera@urosario.edu.co.

interior of his industrial sectors. So that to consider them a myth? ; Which is the implication to use that term. The answers are developed in the document. Many of them are familiar companies and from the financial point of view their utilities have allowed them to survive but not to excel, nevertheless the single fact to have a history of many generations does them worthy to be studied and to assign them in the enterprise Myth category.

Key words: Enterprise Longevity, Myths, Old Companies.

1. EMPRESAS O MITOS

1.1 Elementos iniciales

En la primera parte de este artículo se presenta el concepto de mito, idea desarrollada con la intención de indicar que una empresa puede llegar a ser un mito viviente dentro de un sector. Es por tal motivo que se comienza con una presentación del mito de Venecia.

En la época del Renacimiento, la República de Venecia era muy admirada y envidiada por su riqueza y poder militar, pero también por su extraordinaria estabilidad política, su eficacia administrativa y el alto grado de libertad personal de que gozaban quienes vivían bajo la jurisdicción del Estado veneciano. Mientras otras ciudades italianas del renacimiento oscilaban violentamente de un régimen tiránico a otro, Venecia era considerada el modelo de gobierno ideal. Todo lo anterior ha sido denominado como el ‘mito de Venecia’.

Platón, en el libro VI de *La República*, desarrolló el mito de la caverna, una gruta cavernosa en la cual,

desde que nacen, se encuentran hombres con cadenas en sus piernas y cuellos, situación que no les permite escapar, solamente mirar hacia adelante. Detrás de ellos se encuentran un muro, un pasillo y una hoguera, la cual permite iluminar por encima del muro y proyectar su luz hasta una pared que se encuentra ante dichos hombres. Ahora, a lo largo de dicho pasillo, unos individuos transportan objetos a una altura superior del muro, proyectando así, con la ayuda de la hoguera, sombras que serían percibidas por los prisioneros desde su nacimiento, creyéndolas como reales.

La situación en la que se encuentran los prisioneros de la caverna viene a representar el estado en el que permanecen los seres humanos ajenos al conocimiento, únicamente aquellos capaces de superar el dolor que supondría liberarse de las cadenas, volver a mover sus entumecidos músculos, podrán contemplar el mundo de las ideas con sus infrutilizados ojos.

[...] Sería difícil encontrar una definición de mito que fuera aceptada por todos los

eruditos y que al mismo tiempo fuera accesible a los no especialistas. El mito es una realidad cultural extremadamente compleja, que puede abordarse e interpretarse en perspectivas múltiples y complementarias. El mito cuenta cómo, gracias a las hazañas de los seres sobrenaturales, una realidad ha venido a la existencia, sea ésta la realidad total, el cosmos, o solamente un fragmento: una isla, una especie vegetal, un comportamiento humano, una institución. Es, pues, siempre el relato de una “creación”: se narra cómo algo ha sido producido, ha comenzado a ser (Eliade, 1963, p. 12).

Es entonces válido indicar que una empresa puede ser considerada un mito, al aceptar que un mito relata los acontecimientos primordiales que le han permitido ser lo que es hoy.

De manera general se puede decir que el mito, tal como es vivido por las sociedades arcaicas, 1. Constituye la historia de los actos de los seres sobrenaturales; 2. Que esta historia se considera absolutamente verdadera (porque se refiere a las realidades) y sagrada (porque es obra de los seres sobrenaturales); 3. Que el mito se refiere siempre a una creación, cuenta cómo algo ha llegado a la existencia o cómo un comportamiento, una institución, una manera de trabajar se han fundado. (Eliade, 1992, p. 25).

Para Losey (1998), un mito no es fantasía o ficción sino una categoría de la conciencia y del ser; no es el ser ideal, pero sí la material realidad vitalmente percibida y creada. No es una construcción metafísica, sino una realidad material; no es un esquema, ni alegoría, es **un símbolo**; tampoco es un dogma, **sino una historia**.

Después de haber abordado de una manera rápida el concepto de mito, podría indicarse que una organización podría llegar a serlo fundamentada sobre la base de que la duración por muchos años de cualquier fenómeno es algo sobrenatural, algo extraño y poco común. Más en la actualidad, cuando las empresas que nacen desaparecen de forma muy rápida.

¿Cuáles son entonces las empresas mito de la historia? Para seleccionarlas se parte de la definición del autor sobre empresa mito: una empresa mito es aquella que se ha dedicado a realizar algo, por haber hecho algo fuera de lo normal, permaneciendo por muchos años en el mercado; además se ha logrado adaptar a las condiciones de su entorno, son empresas sobre las cuales el sector de manera frecuente comenta.

Un mito no es, por tanto, un símbolo, no es algo inalcanzable, no es algo ficticio, es algo real que permanece y que de una u otra forma se ha convertido en un sueño para otros rivales.

Algunas de estas empresas estarían enmarcadas dentro de lo que el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario ha definido como empresa perdurable “Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores, adecua su manejo a la intensidad de las condiciones de

su entorno sectorial, se enfoca en espacios de mercado no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor.

Obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados moribiles que dificultan su crecimiento potencial sostenible y que pueden llegar a estados

tanáticos.¹ Propicia la alineación de las personas con la empresa, la construcción de conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social”.

El presente documento no busca abordar el tema de la perdurabilidad de las empresas, ni establecer cuáles son las condiciones para lograr ser perdurable, únicamente hará un recorrido por las empresas más antiguas del mundo, generando conclusiones.

TABLA 1. Las empresas más antiguas del mundo fundadas antes del año 1500 que aun viven²

	Empresa	Fecha	Actividad	Lugar de creación
1	Hoshi Ryokan	718	Empresa Hotelera.	Komatsu - Japón
2	Chateau de Goulaine	1000	Es un viñedo. Posee un castillo en el cual se tiene un museo de arte y una colección de mariposas.	Haute Goulaine - Francia
3	Fonderia Pontificia Marinelli	1000	Fabricación de campanas	Agnone -Italia
4	Le trois rois – Drei Konige	1026	Hotel	Suiza
5	Weihenstephan	1040	Cervecera	Freising - Alemania

Continúa

¹ “Tánato” es un prefijo que significa muerte. Se utiliza en la definición de perdurabilidad para ilustrar el estado al que pueden llegar empresas con síntomas como hacinamiento, erosión de la rentabilidad, erosión de la estrategia o rentabilidad, crecimiento potencial sostenible bajo, etc.

² Para la construcción de la tabla se consultaron diferentes fuentes, hasta el 16 de enero del año 2006 la empresa más antigua sobre la que se tenía información era Kongo Gumi, fundada en Japón en el año 576, dedicada a la construcción en especial de templos y sitios culturales y a todos los servicios asociados con esta actividad. La compendia fue adquirida por Takamatsu Corporation compañía con acciones en Tokyo Stock Exchange y Osaka Stock Exchange. Por información obtenida de la propia compañía “In 30th year of Syowa, Toshitaka Kongo, the 39th head of Kongo family, reorganized Kongogumi into company limited by shares, while he modernized the management and expanded the service all over Japan. In the period of Heisei, Our business conditions became severe again although we had experienced the good accounting term once that the amount of sales was over 13 billion yen. It was because that we excessively expanded business even into unaccustomed fields, and that we sought the quality of services so much that we could not have enough cost-consciousness”.

	Empresa	Fecha	Actividad	Lugar de creación
6	Affligem	1074	Cerveza	Bélgica
7	Barone Ricasoli	1141	Producción de vino y aceite de oliva	Brolio – Italia
8	Budvar	1265	Cervecería	República Checa
9	Stora - Enso	1288	Fabricación de papeles, empaques y productos derivados del bosque	Suecia
10	Barovier & Toso	1295	Fabricación de vidrio cristal	Italia
11	Hotel Pilgrim Haus	1304	Hotel- restaurante	Soest - Alemania
12	Richar de Bas	1326	Procesadora de papeles de alta calidad.	Aubert dáuvergne Francia
14	Augustiner	1328	Cerveza	Alemania
15	Gmachl	1334	Hotel	Austria
16	Franziskaner	1363	Cervecería	Munich - Alemania
17	Torrini Firenze	1369	Manufactura de joyas	Florenia – Italia
18	Lowenbrau	1383	Cervecería	Munich - Alemania
19	Antinori	1385	Producción de vinos	Florenia -Italia
20	Spaten	1397	Cerveza	Alemania
21	Schlenkerla	1405	Taberna	Alemania
22	Zum Goldenen Sternen	1412	Hotel	Suiza
23	Hacker-Pschorr	1417	Cerveza	Alemania
24	Krone	1418	Hotel	Suiza
25	Camuffo	1438	Fabricación de embarcaciones	Portogruaro - Italia
26	Andechs	1455	Cervecería	Alemania
27	Warka	1478	Cervecería	Polonia
28	Baronnie de Coussergues	1495	Vino	Francia

Fuente: tabla construida por el autor.

Las empresas más antiguas del mundo tienen varios elementos comunes: son empresas con productos *comodities*, satisfacen necesidades básicas, son empresas familiares.

a. Productos *comodities*. Las empresas que hacen parte de la lista se caracterizan por producir bienes u ofrecer servicios en los cuales la tecnología no se convierte en un factor esencial para la generación de valor. Se puede ob-

servar que las actividades con mayor representación están en la producción de vino, hospedaje, elaboración de cerveza.

- b. Satisfacen necesidades básicas. En el listado anterior todas las empresas están cubriendo necesidades esenciales en las personas: albergue, alimento, comunicación y necesidades de diversión, fundamentalmente.
- c. Tradición familiar. Todas las empresas de la lista son familiares,

algunas de ellas con gran cantidad de generaciones, es el caso de Hoshi Ryokan, empresa que ha visto pasar 46 generaciones, Antinori con 19 generaciones, Camuffo con 18. La empresa que ocupaba el primer lugar hasta enero del año 2006 era Kongo Gumi. con 46 generaciones.

Otros elementos de análisis nos indican que, en su mayoría, las empresas más antiguas son italianas o alemanas. Alemania es un país que aporta empresas cerveceras y algunos hoteles, mientras que Italia cuen-

ta con empresas en diversas actividades: vinos, joyería, embarcaciones.

1.2. Una aproximación en América Latina y Colombia

Pero ¿qué ocurre en América Latina y en especial en Colombia? ¿Será que la situación observada para las empresas más antiguas del mundo es repetitiva para esta parte del hemisferio?, se presenta la lista de las empresas y posteriormente un análisis de la información.

TABLA 2. Las empresas más antiguas de América Latina

	Empresa	Fecha de creación	País	Actividad
1	Hacienda Los Lingues de San Francisco	1575	Chile	Hotel
2	Pisco Montesierpe	1776	Perú	Producción de pisco
3	José Cuervo	1795	México	Tequila
4	Santa Teresa	1796	Venezuela	Ron
5	Café de la parroquia	1808	México	Cafetería
6	Colomé	1831	Argentina	Vinos
7	Liverpool	1840	México	Venta de ropa

Fuente: tabla construida por el autor.

En América latina podemos encontrar un gran aporte de las empresas mexicanas al listado de las más antiguas. Actividades orientadas a la producción de licores nacionales sobresalen. Son empresas familiares que han dado lugar, en el caso de José Cuervo, a grandes marcas de reconocimiento mundial. Al igual que en el listado anterior, la tecnología es importante pero no fundamental para el desarrollo de las compañías.

La situación en el mundo y en América latina es muy similar. Para el caso colombiano encontramos empresas pertenecientes a sectores económicos en los cuales la tecnología sí se convierte en la actualidad en un elemento diferenciador. La compañía más antigua es el ingenio Manuelita, actividad que dadas las necesidades de muchos sectores se torna de gran importancia, porque la tecnología ha transformado su acti-

TABLA 3. Las empresas más antiguas de Colombia que aún viven³

	Empresa	Fecha de creación	Ciudad	Actividad
1	Manuelita	1864	Cali	Ingenio azucarero
2	Banco de Bogotá	1870	Bogotá	Sector financiero
3	Colseguros	1874	Medellín	Sector asegurador
4	JGB	1875	Cali	Industria Farmacéutica
5	Corona	1881	Cali	Cerámicas
6	ETB	1884	Bogotá	Comunicaciones
7	El Espectador	1887	Bogotá	Medios de comunicación impresos
8	EEB	1889	Bogotá	Distribución de energía
9	Bavaria	1889	Bogotá	Cerveza
10	Postobón	1904	Medellín	Bebidas
11	Carvajal	1904	Cali	Imprenta
12	Carulla	1905	Bogotá	Autoservicios
13	Casa Luker	1906	Manizales	Alimentos
14	Coltejer	1907	Medellín	Textiles
15	Samper	1909	Bogotá	Cemento
16	Noel	1916	Medellín	Alimentos
17	Cromos	1916	Bogotá	Medios de comunicación impresos
18	Scadta	1919	Barranquilla	Transporte aéreo
19	Nacional de Chocolates	1920	Medellín	Alimentos
20	Fabricato	1920 (1932)	Medellín	Textiles

Fuente: tabla construida por el autor.

vidad y ahora no solamente el azúcar es utilizada para actividades básicas, sino que se convierte en un elemento que permite reducciones significativas en precios de insumos como la gasolina.

Empresas del sector financiero y asegurador se encuentran en la lista, siendo la tecnología un elemento que permite tener una mejor rentabilidad en el sector, en el que el mejoramiento es una constante.

Compañías dedicadas a la industria textil se tienen en la lista, actividad

dominada en los últimos años por la necesidad de innovar en diseños y texturas que garanticen el satisfacer las necesidades de los clientes.

Encontramos empresas dedicadas a la comunicación impresa, periódica y revistas.

³ Para la construcción de la tabla se consultaron diferentes fuentes, hasta el mes de febrero del año 2006 la empresa más antigua sobre la que se tenía información era Kongo Gumi, fundada en Japón en el año 576. Pero la compañía desaparece en este año.

2. PERDURABILIDAD O LONGEVIDAD

Los listados anteriores nos presentan empresas con muchos años de historia, tanto en Europa, Asia, como América latina. Sin embargo, podríamos afirmar que estas empresas no serían perdurables para algunos autores sino más bien compañías con gran longevidad, ya que la perdurabilidad no sólo está determinada por el tiempo de duración, sino por otras características, como bien se evidencia en la definición del grupo de investigación de la Universidad del Rosario que ya se ha presentado.

Hablar de perdurabilidad no es sencillo, pero hablar de empresas exitosas es una tarea menos complicada. Pero ¿qué define el éxito empresarial? ¿Cuales serán los criterios que nos permitan identificar las empresas exitosas? La perdurabilidad es un reto contemporáneo para sociedades y países en general.

[...] En Colombia, el tema de la problemática empresarial, sólo muy recientemente ha comenzado a perfilarse como campo de la investigación académica y de la docencia. Ha sido la historia empresarial el campo que trata de trabajar el tema, pero el interés por la problemática empresarial no debe implicar que se le considere como el factor causal del crecimiento económico y de la industrialización. Este último es resultado de un conjunto complejo de factores que están mutuamente interrelacionados: acumulación de capital, mano de obra, tecnolo-

gía, mercado, empresariado, conocimiento, cultura, etc.

Dentro del tema de la problemática empresarial es necesario abordar la búsqueda e identificación de los principios administrativos perdurables que distingan a las compañías sobresalientes de las no sobresalientes. Este interrogante surge de la observación de los sectores, en los cuales existen ganadores y perdedores. Pero ambos se encuentran en un entorno con las mismas características. En Norte América existen investigaciones que dan respuesta parcial a este cuestionamiento [...] (Vélez, 2005).

Algunas de esas publicaciones se relacionan a continuación:

Fernández (2003) se refiere a las empresas longevas como aquellas que presentan:

- Comienzos modestos
- Inversión en la gente
- Establecimiento de metas claras

Para Salazar (2001), la cuestión no está en maximizar utilidades, sino sobrevivir en el tiempo, perpetuando el proyecto de la empresa.

En esta misma línea, el autor Nascimento (2001), con base en la entrevista realizada a Arie de Geus, autor del libro *The Living Company*, indica que es necesario que las empresas abandonen la prisión del lenguaje económico. Situación que puede ser una paradoja. Dicho de otra manera, las empresas tienden a morir pronto debido a que sus líderes y mandos

directivos se concentran en la producción y el lucro, olvidando que la empresa es una institución –como otras–, una comunidad de seres humanos que debe estar en el negocio para sobrevivir, y no para morir pasado algún tiempo. La biología, definitivamente, tiene un lenguaje más adecuado que la economía.

En el libro de Nascimento se puede encontrar el planteamiento que indica que es preciso hacer una distinción clara entre las organizaciones que pretenden perpetuar, como los organismos vivos. En el libro se incluye una tabla denominada “Las Matusalén del capitalismo”, en la cual se mencionan algunas de las empresas más antiguas del mundo que ya hemos registrado en el presente trabajo.

Para Geus, la razón para que las empresas permanezcan por tanto tiempo está en que ellas se comportaron como especies vivas. Richard Dawkins en “el gen egoísta” (publicado por Oxford Press University en los años 80) habla de las máquinas de supervivencia de genes para explicar la razón de perpetuación de las especies. En un cierto sentido, podemos encarar las instituciones, las organizaciones, las empresas, como el paso siguiente de este esfuerzo de supervivencia.

De la misma manera, Geus, en su libro *The Living Company*, habla de un trazo mayor que es común a todas las empresas que tienen muchos años de historia, y es el arte de la sensibilidad en relación al entorno.

En 1987, Jagoe publica una obra denominada *Empresas triunfadoras*⁴ o en su título original en inglés *The Winnig Corporation*, posteriormente se publica el texto *Empresas que perduran*,⁵ en ambos textos se presentan recomendaciones para que las empresas sean exitosas, las cuales surgen del estudio de empresas de alto reconocimiento en Estados Unidos.

En nuestro país, algunos esfuerzos realizados por la academia de la administración se han llevado a cabo a través de centros de investigación, para tratar de descubrir los factores o condiciones para la perdurabilidad de las empresas; uno de esos proyectos fue desarrollado en la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, entre los años 1997 a 2000, titulado “Empresas que perduran en Colombia”, proyecto inspirado en el estudio realizado por Collins y Porras (1994) en Norteamérica. Como resultado de este proyecto se publican casos de empresas como Davivienda, Colseguros, Legis, Calesa, entre otros.

La Universidad del Rosario, a través de su Grupo de Perdurabilidad, trata de explicar el fenómeno. La diferencia entre el estudio del Externado y el del Rosario radica en que

⁴ A. L. Jagoe.

⁵ Jim Collins es coautor del texto junto con Jerry I. Porras

el estudio de la Universidad Externado de Colombia tomó como base el texto de Collins y Porras y se elaboró una guía que contenía diez (10) categorías de estudio que se aplicaban al comportamiento de las empresas.⁶ El trabajo de la Universidad del Rosario se fundamenta en que la perdurabilidad es una condición que se explica desde cuatro (4) frentes diferentes:

1. La estrategia explica la forma a través de la cual la empresa se adecua a las condiciones de su entorno sectorial; la capacidad de proyectar a la empresa al futuro son olvidarse del presente y del pasado, tratando de hacer innovaciones permanentes, entendidas éstas como nuevas formas de aplicar los conceptos nuevos, en general innovaciones a través de variedades, necesidades y/o canales.
2. El gobierno de empresa: este componente busca identificar si la empresa perdurable hace uso de los códigos de gobierno como elemento que garantice que tenga una vida sana y estable. Para Vélez (2005) es importante evaluar el rol del gobierno de la empresa y su legitimación frente a la perdurabilidad mediante el estudio del concepto y la realidad empírica de las organizaciones co-

lombianas. Es importante responder a preguntas como estas: ¿qué sentidos estratégicos y gerenciales tiene la ética y la responsabilidad social de la empresa?, ¿cuáles son los efectos de la responsabilidad social en la gobernabilidad empresarial?, ¿cuáles son los imaginarios, las prácticas y experiencias del gobierno corporativo? Estas preguntas podrían ayudar a contestar la pregunta ¿una empresa perdurable se preocupa por el buen gobierno? ¿O la longevidad no lo requiere?, pero para tener tantas generaciones implicaría haber abordado el tema.

3. La gestión del conocimiento: la transformación de datos en información que permita tomar decisiones a los directores de las empresas para generar conocimiento se convierte en un elemento que podría garantizar la perdurabilidad de una empresa. La gestión del conocimiento y el aprendizaje permiten la perdurabilidad.
4. La cultura organizacional: finalmente es necesario explorar si la perdurabilidad de una empresa esta influida por la cultura que se vive en su interior y la manera como ésta es aceptada por sus diferentes grupos de interés.

Tras este recorrido por algunas investigaciones que buscaban dar respuesta a por qué las empresas son exitosas, y en algunos casos explicar el fenómeno de la perdurabilidad, se puede concluir que una organización perdurable

⁶ Las categorías definidas fueron: historia, entorno, proceso estratégico, producto, tecnología, mercado, aspectos financieros, organización humano cultural y responsabilidad social.

es aquella que vive decenios tras decenios a lo largo de muchas generaciones, perpetuando el proyecto de empresa.

La empresa se concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan de una forma adecuada, sin caer en la obsolescencia y con una innata repulsión a conformarse con lo que se ha alcanzado, con una alta sensibilidad con el entorno, conservando su ideología central, concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sustentado.

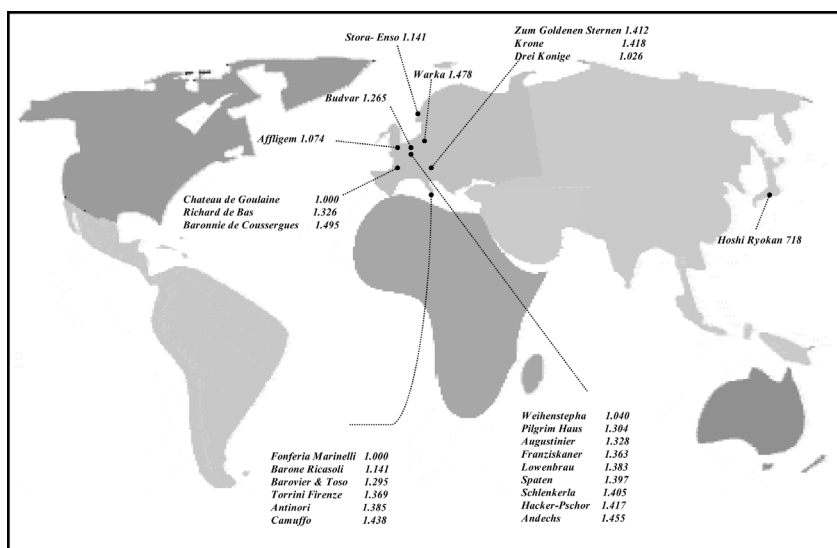
Lo estratégico, lo cultural, lo cognitivo y lo normativo, son variables

categorías de la administración pertinente, son los elementos de la perdurabilidad y la longevidad. Algunas de esas empresas perdurables han logrado implementar estrategias de ruptura; es decir, actividades singulares que permiten ventajas únicas y difícilmente imitables.

Las estrategias de ruptura en algunos casos son originadas por eventos precipitantes, entendidos estos como situaciones que han originado transformación de importancia dentro de las empresas.

Tras ese análisis podemos indicar que una empresa que ha durado mucho tiempo podría ser considerada como un mito dentro del sector.

GRÁFICO 1. Cartografía de las empresas más antiguas del mundo



El gráfico anterior nos permite observar cómo 15 de las 25 empresas más antiguas del mundo que aún viven fueron fundadas en Italia y Alemania, tres en Francia, dos en Suiza; y cuentan con una empresa países como Japón, Bélgica, Polonia, Suecia y la República Checa.

BIBLIOGRAFÍA

- Collins, James; Porras, Jerry (1996) *Empresas que perduran*, Bogotá, Editorial Norma.
- Collins, James; Porras, Jerry (2002) *Empresas que sobresalen*. Bogotá, Editorial Norma.
- Crosby, Philip (1989) *La organización permanentemente exitosa*, México, McGraw Hill.
- De Geus, Arie (2002) *The Living Company*. Boston, Harvard Business School Press.
- Eliade, Mircea (1992) *Mito y realidad*, segunda edición, España, Editorial labor S.A.
- Fernández, Guadalupe (2003). "Claves para sobrevivir", diario *La Nación*, Universidad del Cema, Argentina.
- Hubner, Kart (1996) *La verdad del mito*, México, siglo XXI editores.
- Losey, A.F. (1990) *Dialéctica del mito*. T.M. Editores e impresores Ltda.: Bogotá.
- Nascimento Rodríguez, Jorge (2001) *El secreto de la longevidad de las empresas*. Entrevista con Arie de Geus, sobre su libro "The living Company". www.gurus.com.
- O'Hara, William (2004) *Centuries of Success*. Adams Media and FW Publications Company. USA.
- Pereyra, Estella (2003) *¿Por qué perduran algunas empresas?*, [http://articulos.astalaweb.com/Negocios%20-%20Gesti%C3%B3n%20empresarialPor%20qu%C3%A9%20perduran%20algunas %20empresas.asp](http://articulos.astalaweb.com/Negocios%20-%20Gesti%C3%B3n%20empresarialPor%20qu%C3%A9%20perduran%20algunas%20empresas.asp).
- Revista Dinero*, publicación No. 214 de septiembre, año 2005.
- Revista Gestión*, Volumen 5 /Número 1/ febrero-marzo, 2002.
- Revista Gestión*, Volumen 6 /Número 1/ febrero-marzo, 2003.
- Salazar, Chambers (2001) *Definiciones y alcance del desarrollo sostenible*, Editorial Panamá, S.A. www.epsa.com.
- Vélez Bedoya, Rodrigo et ál. (2005) *Protocolo de investigación del Grupo de Perdurabilidad Empresarial*, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, D.C. &

Globalización

Homogenización o fragmentación

Fernando Chavarro Miranda*
Gisele Eugenia Becerra**

Recibido: marzo de 2006 - Aprobado: abril de 2006

RESUMEN

El origen del auge económico de 1983 a 1989 se encuentra en el mecanismo de déficit del tesoro norteamericano, que alcanzó la cifra de 134 billones de dólares en 1982; 230,8 billones en 1983, manteniéndose en este escalón hasta 1989 (237.8 billones); este déficit se habían elevado en la década de los 70 en torno a los 50 billones de dólares anuales, lo que llevó a un amplio movimiento por la contención de los gastos o por el aumento de los impuestos en el país. Reagan eliminó la segunda hipótesis (llegando inclusive a reducir los impuestos sobre el capital y las rentas elevadas) y realizó cortes en los presupuestos, solamente de los gastos sociales, bajo la presión del **establishment** de investigación y desarrollo militar dedicado a la tecnología; aumentaron drásticamente los gastos militares y en particular aquellos relacionados con investigaciones de las tecnologías de punta que se sintetizaron en la iniciativa de la defensa estratégica, la ridícula guerra de las galaxias que se convirtió en objeto de crítica de las mayores autoridades científicas del país por su inviabilidad y por el desperdicio de recursos que representaba y aún representa. De alguna manera, podemos comparar la guerra de las galaxias con el papel económico que Keynes atribuía a las pirámides egipcias: un enorme gasto estatal para generar empleo y renta y permitir así el funcionamiento de la economía.

El diagnóstico neoliberal coincide en que una de las causas inmediatas de la crisis económica de América latina se encuentra en la recesión internacional de los años ochenta, en especial por la combinación de caídas acentuadas en los precios de las exportaciones y agudas alzas en la tasas de interés reales en el mercado internacional, lo que provocó un cuantioso déficit en las cuentas externas de la región. La actual corriente de pensamiento denominada neoestructuralismo afirma, en lo fundamental, que los problemas económicos principales y la condición de subdesarrollados que aún prevalece en los países latinoamericanos no se debe tanto a distorsiones inducidas por la política económica sino que, más bien, son de origen histórico y de índole endógena y estructural. A juicio de Rosales (1988), una muestra palpable de esta

* Economista, profesor investigador del Grupo de Investigación en Internacionalización de la Empresa de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. E-mail: fernando.chavarromi@urosario.edu.co.

** Administradora de Empresas, directora del pregrado en Administración de Empresas, Líder del Grupo de Investigación en Internacionalización de la Empresa, profesora investigadora de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. E-mail: gebecerr@urosario.edu.co.

realidad subyace en tres características cruciales de la economía latinoamericana de fines de los años ochenta: a) la vigencia de un patrón de inserción externa que, dadas las tendencias del comercio y el sistema financiero internacional, conduce a una especificación empobrecedora; b) el predominio de factor productivo desarticulado, vulnerable y muy heterogéneo y concentrador del progreso técnico, incapaz de absorber productivamente el aumento de la fuerza de trabajo; y c) la persistencia de una distribución de ingreso muy concentrada y excluyente, que evidencia la incapacidad del sistema para disminuir la pobreza.

El presente documento se presenta en tres partes, iniciando por un acercamiento al modelo que hoy conocemos como neoliberal; para posteriormente hacer un intento de comparar el modelo neoestructuralista con el modelo neoliberal, teniendo como hecho presente que este intento está enmarcado en los años noventa; y finalmente se esboza un marco teórico en cuanto a la posición del neoestructuralismo frente a los problemas del desarrollo latinoamericano; este documento solamente intenta dar una breve mirada al neoliberalismo en América latina, sin desestimar los alcances del mismo dentro y fuera de nuestras latitudes.

Palabras clave: modelo, neoliberalismo, Latinoamérica, crisis, desarrollo.

ABSTRACT

The origin of the economic boom between 1983 to 1989 is found in the mechanism of the American Treasury deficit that reached the amount of US\$ 134 billion in 1982, US\$ 230.8 billion in 1983, this level was kept until 1989 (US\$237.8 billion) this deficit had increased in the seventies around US\$50 billion on a yearly basis which allowed a wide movement in favor of the reduction of expenditures or the increase of taxes in the country. Reagan eliminated the second hypothesis (getting to reduce moreover the taxes on capital and high incomes) and made cuts in the budgets exclusively of social expenditures under the pressure of the research establishment and military development devoted to technology, increasing drastically military expenditures and in particular those related to high technology research that turned out to be the initiative of strategic defense, the ridiculous Stars War that became the target of criticism of major scientific authorities of the country for its unfeasibility and waste of resources involved and that still involves. In any manner, we can compare Stars War with the economic paper that Keynes attributed to the Egyptian Pyramids: a huge state expenditure to generate employment and income allowing in that manner the economy to function.

The neo-liberalism diagnostic agrees to the fact that one of the immediate causes of the economical crisis in Latin America is found in the international recession of the eighties in special for the combination of falling down in the prices of exports and sharp increases in the real interest rates in the international markets generating a big deficit in the external accounts of the region. The present current of thinking named neo-structuralism affirms fundamentally that the main economical problems and the condition of underdevelopment that still prevails in the Latin-American countries are not due to induced distortions by the economical policy but they are based on historical reasons and have an endogenous and structural origin. In the opinion of Rosales (1988), a noticeable sample of this reality underlines in three crucial characteristics of the Latin-American economy at the end of eighties: a) the patron still in effect

of external insertion that given the trade tendencies end the international financial system conducts to an impoverished specification, b) the predominance of a disarticulated, vulnerable and very heterogeneous productive factor concentrating the technical progress, and unable to absorb increases of labor force on a productive manner; and c) persistence of a very concentrated and excluding income distribution that makes evident the incapacity of the system to reduce poverty.

Key words: *Model, neoliberalism, Latin America, crisis, development.*

1. COSAS DEL NEOLIBERALISMO

La década de 1980 se inició en medio de un clima de depresión económica internacional, que comenzó en 1979 y se prolongó hasta 1982. Esta era la tercera depresión después de la Segunda Guerra Mundial. Entre 1945 y 1967, la economía capitalista internacional había presentado un crecimiento permanente con cortas y localizadas recesiones. Con todo, a partir de 1967, se inicia una etapa de desaceleración del crecimiento económico en los países capitalistas centrales y comienzan a diseñarse recesiones de carácter internacional. Entre 1969 y 1971 ocurrieron las primeras manifestaciones de “estanflación” (la combinación de estancamiento e inflación). Esta combinación desafiaba el saber económico establecido que pretendía haber probado la existencia de una incompatibilidad entre inflación y recesión a través de la curva de Phillips. Luego de una breve recu-

peración económica entre 1971 y el segundo semestre de 1973, la economía internacional entró en una grave recesión. Ésta vez no solo llegó a índices dramáticos de caída de producción, sino también se extendió por todo el planeta, penetrando los países capitalistas dependientes de desarrollo medio que aún resistían a la depresión, y afectando a los países socialistas en su conjunto.

Ocurría así una segunda recesión —con nítidas características de depresión— que se prolongó entre el segundo semestre de 1973 y el final de 1975 y 1976. Esta recesión fue iniciada por el aumento del precio del petróleo (que buscaba compensar la violenta inflación del dólar, tomado a libre conversión en 1971, con el consecuente encarecimiento del oro) y el surgimiento de la llamada “serpiente monetaria”. Surgió una inmensa masa de petrodólares que fueron reciclados, entre otras maneras a través del endeudamiento marino del tercer mundo y de los países socia-

listas, en parte para cubrir los déficit cambiarios generados por el aumento del precio del petróleo, y en parte para atender la enorme especulación financiera generada por el referido reciclaje.

La gravedad de esta situación –reconocida al principio– fue ocultada enseguida por una euforia económica entre 1976 y 1979, cuando comenzó a caer el precio del petróleo; los excedentes financieros comenzaron a financiar un aumento del comercio mundial basado en “grande proyectos”, que absorbieron la mayor parte de esos recursos excedentes en la forma de inmensos procesos de endeudamiento. Así se estimularon nuevas inversiones que comenzaron a absorber tecnologías recientes y a provocar una fuerte revisión de la división internacional del trabajo.

El sobredimensionamiento de esos proyectos comenzó a manifestarse luego en 1979, cuando ya habían desaparecido los excedentes financieros del petróleo, cuyo precio había estado en baja desde 1976. Hubo una nueva tentativa de elevar el precio del petróleo en 1979, con nuevos efectos depresivos. Esta vez, con todo, estos no se combinaron con un alza de la inflación. La extensión del endeudamiento generado en el período anterior no permitía continuar el endeudamiento especulativo. Las propias economías de los países desarrollados necesitaban recursos para

viabilizar sus proyectos iniciados en la fase anterior. Se crea una escasez de dinero que los petrodólares no logran satisfacer. La elevación de la tasa de interés, derivada de la escasez de dinero, acentúa el cuadro depresivo del periodo, inviabilizando aún más el impulso productivo. Las políticas económicas antirecesivas son abandonadas y se retoman los principios monetarios, intentando vencer definitivamente la estanflación. Comienzan procesos de deflación y se abate finalmente el auge inflacionario con políticas coordinadas de estabilización de los principales centros financieros y entre los siete grandes. La política de la trilateral, aplicada por Carter y sus socios europeos y japoneses, permitió iniciar una coordinación entre los principales centros financieros y entre las políticas económicas de los gobiernos de los países capitalistas centrales. En seguida, con el ascenso al poder de Reagan en 1980 y su cuestionamiento al trilateralismo esa coordinación pasará a ser cada vez más impuesta por las políticas norteamericanas. En un primer momento, Reagan acentúa las políticas de estabilización disminuyendo la carga fiscal y cortando los gastos sociales del Estado, facilita el intercambio con el exterior y profundiza la nueva división internacional del trabajo, que ya se venía esbozando en la recuperación de 1976 a 1979. De esta manera, la economía internacional estaba lista para una nueva fase de crecimiento que debería tener como centro la recuperación nor-

teamericana. La presencia de los conservadores en el poder de los Estados Unidos con Ronald Reagan, en Alemania con la democracia cristiana, en Inglaterra con Margaret Thatcher, indicaban que se buscaría una recuperación moderada y controlada. Sin embargo, lo que ocurrió fue algo totalmente diferente. Reagan rompió con todos los principios del liberalismo económico al elevar el déficit público norteamericano a límites jamás imaginados por la ciencia económica y forzó una recuperación cuyas características marcaron la década de los 80 y se deben proyectar sobre la década de los 90. Es, pues, necesario hacer un análisis detallado de ese proceso para comprender gran parte de los acontecimientos actuales del proceso de globalización.

1.1. TÁCTICA DE RECUPERACIÓN 1983-1989

El origen del auge económico de 1983 a 1989 se encuentra en el mecanismo del déficit del tesoro norteamericano que alcanzó la cifra de 134 billones de dólares en 1982; 230,8 billones en 1983, manteniéndose en este escalón hasta 1989 (237.8 billones); este déficit se había elevado en la década de los 70 en torno a los 50 billones de dólares anuales, lo que llevó a un amplio movimiento por la contención de los gastos o por el aumento de los impuestos en el país. Reagan eliminó la segunda hipótesis

(llegando inclusive a reducir los impuestos sobre el capital y las rentas elevadas) y realizó cortes en los presupuestos solamente de los gastos sociales bajo la presión del **establishment** de investigación y desarrollo militar dedicado a la tecnología, aumentaron drásticamente los gastos militares y en particular aquellos relacionados con investigaciones de tecnologías de punta que se sintetizaron en la iniciativa de la defensa estratégica, la ridícula guerra de las galaxias que se convirtió en objeto de crítica de las mayores autoridades científicas del país por su inviolabilidad y por el desperdicio de recursos que representaba y aún representa. De alguna manera, podemos comparar la guerra de las galaxias con el papel económico que Keynes atribuía a las pirámides egipcias: un enorme gasto estatal para generar empleo y renta y permitir así el funcionamiento de la economía.

Quiere decir: una política anticíclica, que a falta de una guerra que justificase los gastos militares como factor de recuperación económica se vuelca hacia la tecnología de punta en nombre de una estrategia de comprensión inaccesible para los ciudadanos comunes. Esta opción estaba cargada de pretensiones ideológicas que buscaban:

- a) Reafirmar la potencia militar estratégica de Estados Unidos, cuestionada por el equilibrio estratégico alcanzado por la Unión

Soviética desde finales de la década de los 60.

- b) Garantizar la hegemonía científico-tecnológica de Estados Unidos doblemente amenazada: en el plano tecnológico y en las ciencias aplicadas por el avance del Japón (y de otras potencias, sobre todo Alemania), y en la aplicación de alta tecnología en la producción industrial que ponía en duda la superioridad de Estados Unidos en diseño, productividad y costos. En el plano científico y militar, enorme desarrollo del aparato científico soviético, sobre todo en campo espacial (cuyos efectos tecnológicos podrán ser decisivos en dos décadas más), en las investigaciones sobre fusión nuclear, láser e inteligencia artificial (que definirán el futuro modelo tecnológico del siglo XXI), que obligaban a retomar los gastos en ciencias puras y alta tecnología, más aun cuando Japón y Alemania (y junto con ella toda la comunidad europea) tienden a aumentar sus inversiones en aquellas áreas y podrían independizarse de Estados Unidos en esos sectores estratégicos. Se trataba, por tanto, de combinar una política anticíclica con la lucha por la hegemonía de la revolución científico técnica que comanda en la actualidad la evolución de la economía mundial.
- c) Frente a esa opción por las inversiones de punta, Estados Unidos debía aceptar su decadencia

en las tecnologías aplicadas, abriendo su mercado a las economías más competitivas y especializándose en las áreas estratégicas. Se trataba de promover una nueva división internacional del trabajo en la cual Estados Unidos y la Unión Soviética (que de todos modos sería sobrepasada –según las estrategias de la CIA– debido a sus límites económicos, expresados en una renta nacional y **per cápita** bastante inferior a las de Estados Unidos, por las dificultades de obtener tecnología y conocimiento científico fuera de su área de influencia, por sus límites para importar productos alimenticios y de productos en general, por la inconvertibilidad de su moneda y por su aislamiento estratégico, provocado por la guerra fría o mejor por el bloque del sistema capitalista mundial) se especializarían en las ciencias puras y en las “tecnologías emergentes” (postnuevas tecnologías): láser, fusión nuclear, ingeniería genética, inteligencia artificial, súper conductibilidad, espacio y cosmología.

Esta línea estratégica diseñada entre los límites de la ciencia y la tecnología de la década de los años 70, desde 1967 había estancado las inversiones de Estados Unidos en investigación y desarrollo, cuando su formación de científicos exigía una decidida opción por el aumento de los

gastos en I y D (investigación y desarrollo tecnológico), y por su planificación centralista en el pentágono bajo la orientación del Concejo Nacional de la Ciencia, creado recientemente para asesorar al presidente en este campo. Era necesario ocultar el carácter cada vez más planificado y centralizado del desarrollo norteamericano y lograr al mismo tiempo apoyo para el mismo. La solución encontrada fue la de disimularlo dentro de las actividades del pentágono, cuyos gastos astronómicos eran justificados por un clima de revitalización de la guerra fría y en las características satánicas del socialismo que era necesario combatir.

Estábamos así delante de una pared de contrasentido: un gobierno anti-socialista que aumentaba drásticamente la planificación centralizada de la economía incrustada dentro de los gastos militares. Y un gobierno ultraliberal que, para sustentar esta política, generó el mayor déficit del tesoro, jamás imaginado por los más neokeynesianos. Nunca la humanidad vivió una contradicción tan brutal (y evidente) entre la retórica y la realidad.

1.2. Diseño de la recuperación económica

Si se detiene en el esquema de recuperación mundial durante el período de 1983 a 1989, se podrá

comprender cómo esta estrategia generó y determinó desde Estados Unidos el auge económico de 1983 a 1989. Rompiendo las perspectivas del trilateralismo, Reagan impuso al resto del mundo desarrollado un modelo de crecimiento bajo el comando incuestionable de **establishment** militar de Estados Unidos (pentágono más empresas de tecnología de punta). Esta imposición se hacía también internamente, colocando en una posición desventajosa el **establishment** económico tradicional basado en la costa este, donde se concentraba la oligarquía financiera, industrial y comercial de Estados Unidos. Era evidente el malestar causado por la *reaganomics* en las grandes familias que forman la oligarquía norteamericana que detentaba y aún detenta en gran parte el poder en el país y en el mundo. El choque entre la oligarquía del capital financiero norteamericano y los nuevos conglomerados nacidos de la industria militar y los nuevos campos tecnológicos se viene desdoblado desde la lucha contra los conglomerados (sobre todo la ITT) en la década de los 60, el drástico enfrentamiento contra las presiones autonomistas de Nixon y finalmente contra el populismo y la guerra de las galaxias de Reagan.

Como se puede ver en el esquema, el aumento del déficit del tesoro produjo un enorme crecimiento de la demanda norteamericana. Esta nueva demanda se concentró en secto-

res de servicio ligados a la investigación y desarrollo, a la educación, a la comunicación y al placer. Al mismo tiempo, al generar una inmensa deuda pública que pasó a ser administrada por el sector financiero, este sector se agigantó, lo que dio origen a la época de los *yuppies*, que correspondían durante la década de los 80 a los graduados de las mejores universidades de los países más ricos, y que se orientaron sin duda hacia el auge de los servicios financieros y bancos. Nunca hubo unanimidad tan grande de la primera preferencia profesional desde la generación de 1914 (Banks trouble, en *The Economist*, Londres, 8/9/90.).

El aumento de la demanda de una moneda internacional como el dólar provoca inmediatamente una expansión de las importaciones del resto del mundo, particularmente los países ligados a la costa oeste y al sur de Estados Unidos (la cuenca del pacífico) como Japón y los Tigres asiáticos (Corea, Taiwán, Singapur y Hong Kong). También se ampliaron las importaciones de Europa, particularmente de Alemania y de otros países de desarrollo industrial reciente (NICs) como México y Brasil.

El inmenso déficit de la balanza comercial de Estados Unidos se transforma en un superávit de dólares, sobre todo de Japón y de Alemania (que se convierten en grandes inversionistas a partir de 1983), de los Tigres asiáticos y de los NICs (países

de desarrollo industrial reciente). Estos últimos, sobre todo los latinoamericanos, no se beneficiaron de su superávit, que fueron convertidos en pagos de los intereses y eventuales amortizaciones de sus deudas, provocando así una fuerte descapitalización de estos países. Estos dólares fueron a parar así a las manos del sistema financiero norteamericano, juntándose a los dólares disponibles de los inversionistas del Japón y de Alemania y de sus bancos. Estos superávit en dólares tenían, con todo, una aplicación inmediata: la compra de títulos de la deuda pública norteamericana que se lanzaban para compensar los déficit del tesoro (punto de partida de todo el proceso). Para atraer estas inversiones, el gobierno norteamericano tuvo que elevar extraordinariamente la tasa de interés y garantizar la valorización del dólar frente a las otras monedas.

Llegamos así a un resultado paradójico que parecía haber creado el paraíso en la tierra. Un gobierno que se endeuda interna y externamente, pero su moneda en vez de desvalorizarse, ¡se valoriza! Un gobierno deficitario que aumenta drásticamente la demanda y no genera una inflación de precios y sí un aumento de la asistencia internacional que dio a los norteamericanos acceso a mejores productos y más baratos de origen japonés, alemán y de otros países. Pero los milagros no existen. El tiempo es el mejor consejero. ¿Qué sucedió a lo largo de estos años?

El aumento sin cobertura de la deuda pública es un fenómeno acumulativo. A cada año el monto de la deuda crece y así también el monto de los intereses pagados que aumentan su proporción en relación con el gasto público y más aún en relación con la recaudación fiscal. Cuando esta deuda es con el exterior la situación se torna aun más grave, pues el gobierno dispone de un menor control sobre los propietarios de su deuda.

Dos fenómenos acompañan este aumento de la deuda pública. El crecimiento del sector financiero que especula con la misma. En este caso, en parte nacional y sobre todo internacional, fue apoyándose en los enormes excedentes financieros generados por los superávits del comercio japonés que los bancos de esos países internacionalizaron en la década de los 80, convirtiéndose en los mayores del mundo.

En segundo lugar, el empuje de los recursos inflacionarios acumulados a disposición de la economía se realiza a través de un basto sistema especulativo. Éste envuelve las compras de la empresa, la especulación de los títulos de la deuda pública, la que se lleva a cabo con las acciones de las firmas que realiza esa misma especulación, la especulación inmobiliaria (que se agigantan con los nuevos proyectos) y las valorizaciones artificiales de las acciones, títulos e inmuebles que

entran en el circuito del **boom** especulativo.

Todo esto genera una enorme masa de papeles y títulos, valores y signos financieros sin ningún respaldo en la realidad económica. Y el desbalance de los factores económicos llega a extremos incontrolables. Es entonces cuando los más prevenidos inician un comportamiento económico de signo contrario, que corre toda esa masa de recursos artificiales. Se empieza entonces un proceso de desvalorización de activos, sobre todo financieros. De esa forma vemos que los inversionistas japoneses y alemanes comenzaron a desconfiar de los títulos del gobierno norteamericano a partir de 1987, cuando quedó claro que, en vez de disminuir su déficit, Estados Unidos tiende a aumentarlo más y más. Al mismo tiempo el enorme volumen de intereses pagados por el gobierno lo obliga a restringir la tasa de interés, provocando una fuga de capital del sector. La desconfianza de los títulos del gobierno norteamericano y su mayor atracción por el descenso de la tasa y el peligro de una onda inflacionaria llevan los capitales externos a la compra de los activos reales. Estos se componen de inmuebles y empresas que entran en un gigantesco proceso de fusiones e inician una desnacionalización altamente temida por la ciudadanía norteamericana. Esta desnacionalización se hace aun más grave cuando se mezcla

con una buena dosis de racismo, al identificar el “peligro amarillo” representado por el capital japonés en plena expansión en Estados Unidos, así como en otras partes del mundo.

La magia comienza a fallar. Es necesario cortar el déficit público pues no hay como financiarlo más. Es necesario desvalorizar el dólar, ya sea para aumentar las posibilidades de exportación, o para desvalorizar los activos en manos de extranjeros. Pero si el dólar se desvaloriza con la cantidad de excedente de los mismos en el mundo entero (sobre todo los Euro y los Asia dólares) se genera una carrera hacia las nuevas monedas que parecen más seguras, como el Marco alemán y el Yen japonés, y se debilita el poder financiero de Estados Unidos.

De cualquier forma, la disminución del déficit público, la desvalorización del dólar provocan una caída del mercado norteamericano y un fuerte efecto depresivo tanto interna como externamente. Las amenazas de la desvalorización han sido detenidas por la compra de los bancos centrales del Japón y de Alemania. Las desvalorizaciones de las bolsas de acciones (sobre todo la de octubre de 1987) fueron contenidas por la intervención de los bancos centrales y de los gobiernos. La desvalorización de la deuda externa del tercer mundo (inflada a partir de los aumentos de las tasas de interés y de los refinanciamientos

meramente contables) viene siendo controlada por las propuestas estatales y multilaterales de “financiamientos” y por la garantía a los activos bancarios; así mismo en el mercado paralelo esta deuda llega a valer el 20% de su valor nominal.

Si fue el Estado el que inició este proceso de auge mundial, es el mismo Estado el que busca contener su crisis y el restablecimiento de un equilibrio razonable de las cuentas mundiales. En fin, se pone en cuestión el funcionamiento del mercado financiero altamente desvirtuado por la intervención pública y la especulación derivada. En este clima el gran capital viene buscando una salida en su favor. Propone e impone (¡en nombre del libre mercado!) que los Estados nacionales se deshagan de sus patrimonios para pagar sus deudas, dando sustancia así a parte de los enormes excedentes especulativos existentes a nivel mundial, buscando convertirlos en patrimonio de los especuladores financieros. Este es claramente el principio que orienta a las llamadas conversiones de la deuda externa. A través de ellas los papeles desvalorizados de los bancos, que son pretendidos valores de deudas, se convierten en empresas y bienes retirados del sector público en general. Sería una forma ideal (y viene siendo real ya en muchos casos) de evitar la quiebra general de los bancos y empresas privadas, sustituyéndolas por la quiebra de los Estados.

Mucho más difícil es obligar a los contribuyentes a aceptar la idea de sostener las empresas y los bancos en quiebra indefinidamente. De hecho porque a cada año aumenta el volumen de esas quiebras y disminuye la posibilidad de que el Estado las financie.

Desde 1960 hasta nuestros días el gasto público de varios Estados nacionales aumentó drásticamente de una tasa del 20% al 30%, hacia una de 40% del producto interno bruto, particularmente bajo la batuta del neoliberalismo de Thatcher, Reagan, etc. Sin embargo, ellos aún se presentan como propulsores de una colosal onda neoliberal. Se trata por tanto del neoliberalismo del capitalismo monopolista de Estado, que consiste en el aumento de la intervención Estatal para garantizar la supervivencia del capital, sobre todo de los grandes monopolios y del capital financiero. Cuando se trata de defender estos intereses, la economía de mercado es mandada a freír patatas, pues ella no se combina con el mundo de los monopolios, oligopolios y corporaciones multinacionales que dominan la vida económica de nuestros días.

El mercado nos mata –piensan íntimamente los grandes capitalistas disfrazados de neoliberales–, “avancemos sobre los mercados que aún existan y liquidémoslos. Que se abran los mercados... ¡De los otros!”.

2. NEOESTRUCTURALISMO FRENTE AL NEOLIBERALISMO DE LOS 90

2.1. La posición neoliberal frente a la crisis económica latinoamericana

El diagnóstico neoliberal coincide en que una de las causas inmediatas de la crisis económica de América latina se encuentra en la recesión internacional de los años ochenta, en especial por la combinación de caídas acentuadas en los precios de las exportaciones y agudas alzas en la tasas de interés reales en el mercado internacional, lo que provocó un cuantioso déficit en las cuentas externas de la región. Tal situación se vio agravada cuando los flujos de financiamiento externo privado, otrora muy abundantes, descendieron bruscamente. Sin embargo, para esta corriente de pensamiento, el problema de la deuda dejó al descubierto e intensificó problemas muchos más profundos subyacentes en las economías latinoamericanas que ya se encontraban presentes e incluso se reconocían con anterioridad a la crisis (Balassa y otros, 1986).

Entre las razones que llevan a esta conclusión puede señalarse la rápida recuperación de otros países en desarrollo, afectados por lo menos no tan gravemente como la región, y el deterioro de largo plazo de la si-

tuación económica de América latina. Dicho deterioro se manifiesta en la importante fuga de capitales de algunos países, básicamente por la pérdida de confianza en sus posibilidades de desarrollo; en el elevado desempleo y subempleo; en los periódicos brotes y escaladas inflacionarias y en la pésima distribución del ingreso que caracterizaba a la mayoría de esos países.

Para Balassa y sus colaboradores, estos problemas se derivan sobre todo de políticas e instituciones internas equivocadas e insostenibles. Entre otros factores, la notoria orientación a crecer hacia adentro de las economías latinoamericanas, y en especial su disposición a permitir la sobrevaluación de sus monedas y a continuar con políticas de acentuado carácter proteccionista. A lo anterior se sumaba la falta de incentivos para el ahorro, tanto interno como externo, y su asignación ineficiente. Completaban este magro panorama el peso excesivo e incluso sofocante del papel del Estado en la economía y la concomitante debilidad del sector privado.

Aunque estos autores no reconocen explícitamente la necesidad de un ajuste estructural, en la dimensión que es conocida hoy, sus esfuerzos pioneros por diseñar una nueva estrategia de desarrollo que definen como “urgentemente necesarias y comprobadamente viable” para la reanudación del crecimiento, repre-

sentaban de manera apropiada el rumbo actual de las nuevas propuestas ortodoxas sobre el ajuste y crecimiento. Desde este punto de vista, el desafío económico que deben abordar los países de la región es encontrar una forma eficaz de reanudar el crecimiento autosostenido que permita garantizar el pleno empleo productivo a la creciente población y reestablecer la confianza de los mercados financieros externos por la vía del servicio “continuo y oportuno” de la deuda. De igual modo, las nuevas políticas deben tener un impacto social positivo y sin demora, a fin de recuperar los disminuidos niveles de vida, fortalecer el retorno incipiente y generalizado a la democracia y favorecer la iniciativa privada. Además y apelando a la interdependencia económica global, se requiere que los países desarrollados complementen las nuevas estrategias de desarrollo con sus propios esfuerzos de política sostenidos y sustentadores.

En términos más específicos, la propuesta de Balassa y colaboradores reúne cuatro áreas estratégicas para la acción:

- a) **Alineación hacia el exterior de la política económica**, dedicando interés particular a las exportaciones y a la sustitución eficiente de importaciones vía la manipulación de tipos de cambio competitivos, evitando una protección exclusiva a las importaciones y

utilizando incentivos a las exportaciones que sean internacionalmente aceptados.

- b) **Aumento del ahorro interno y su asignación eficiente a proyectos de inversión**, sobre la base del mantenimiento de tasas de interés reales positivas (pero no excesivas), el manejo de una política fiscal que aliente al ahorro y no al consumo, la reducción de los déficit presupuestarios, por su efecto inflacionario y de desplazamiento de la inversión productiva y, así mismo, estímulos a la entrada de capital privado extranjero, en particular mediante formas no creadoras de deuda, como el privilegio a la inversión privada directa y buscando revertir la fuga de capitales.
- c) **Reformas al papel de Estado en la economía**, mediante un grado importante de desregulación de los mercados para apoyar el dinamismo empresarial; la reducción de su función como productor de bienes y servicios (privatización) y la concentración de su accionar en la prestación de servicios sociales y en el establecimiento de un marco global estable para el crecimiento con políticas de apoyo macro y microeconómica; y
- d) **Soporte internacional a esta estrategia**, sobre todo de parte de los Estados Unidos y de los países industriales, por medio de un compromiso de mantener el crecimiento mundial en niveles no

inferiores al 3% anual, adoptando medidas de liberalización del comercio internacional que eviten nuevas restricciones y los subsidios a las exportaciones, propiciando la reducción del déficit presupuestario norteamericano y la dimensión de los márgenes de la banca acreedora, de las tasas de interés reales para los países deudores, y, finalmente, mediante un aporte sustancial de nuevos fondos para América latina del orden de 20.000 millones de dólares anuales, provenientes del sector privado del Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial.

En lo esencial de la visión de estos autores, los cambios surgidos apoyarían una mayor competitividad internacional, imprimirían dinamismo al crecimiento y a la creación de fuentes de trabajo productivas y aumentarían los ingresos por concepto de las exportaciones para atender al servicio de la deuda externa. El estímulo de iniciativa privada compensaría con creces los despidos ocasionados por la reducción de las empresas públicas y el levantamiento de las reglamentaciones. Paralelamente, una orientación exitosa hacia el exterior generaría beneficios económicos que contrarrestarían las pérdidas ocasionadas o la eliminación gradual de las actividades improductivas. Los recursos existentes y la recuperación de la inversión se desplazarían hacia los

sectores más productivos, mejor remunerados y de uso intensivo de mano de obra.

Finalmente, Balassa y sus colaboradores afirman que un elemento clave para garantizar el éxito de esta estrategia es la continuidad de las políticas, de forma tal que se genere un escenario económico razonablemente estable para respaldar los planes de largo plazo y la confianza de los inversionistas privados. Los ajustes necesarios, a medida que cambien las condiciones externas y los derivados de la propia evolución el país, no deberían comprometer la coherencia ni la continuidad tanto del propósito como de la dirección de la nueva estrategia de desarrollo que se postula.

Al margen de los desafíos internos, el apoyo externo constituye un factor crítico para la viabilidad de la estrategia de ajuste con crecimiento. Sin embargo, la renuencia de la Banca externa acreedora a reanudar el flujo voluntario de crédito a la región ha obligado a extremar las negociaciones con los organismos financieros multilaterales, el Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial. Dichos organismos han condicionado el acceso al nuevo financiamiento a la aplicación de un programa de reformas a las economías endeudadas que, por sus profundos alcances, ha sido denominado de ajuste estructural.

En líneas generales, las propuestas contenidas en un programa de ajus-

te estructural son similares a la estrategia reseñada por Balassa y otros (1986). Aun así, cabe destacar que incluye nuevos elementos, relacionados con una mayor sofisticación del programa para adaptarlo a la cambiante realidad, en especial a lo que atañe a la profundidad, velocidad y secuencia de las reformas que se han de introducir, así como a las políticas macroeconómicas apropiadas para la transición hacia una economía menos distorsionada (Michalopoulos, 1987).

La visión del Banco Mundial presentada por Michalopoulos reclama como necesidad prioritaria abordar los significativos y prolongados desequilibrios agregados internos (inflación y déficit de balanza de pagos), por su natural contraposición al crecimiento de largo plazo. De lo contrario, la demora en restablecer una estabilidad macroeconómica mínima agudizará el impacto del subsecuente ajuste sobre el producto de corto plazo. Como parte de los esfuerzos de estabilización se recomienda reducir la absorción interna a niveles compatibles con el crecimiento potencial del producto y el déficit sostenible en cuenta corriente, y se advierte de paso que las caídas de corto plazo de nivel de actividad son casi un prerrequisito para el éxito de un programa de estabilización, debido a que ello depende de la aplicación de medidas contractivas como un todo.

En este ámbito se sostiene que la clave del ajuste con crecimiento ra-

dica en encontrar la combinación adecuada y el manejo equilibrado de los elementos de política monetaria, fiscal y cambiaria que, para un nivel dado de financiamiento externo, logren cumplir con los objetivos de estabilización, apoyen las transformaciones estructurales, menos costos en términos de crecimiento de corto plazo. Por otro lado se señala que si el desequilibrio macroeconómico global obedece a una causa particular (el déficit fiscal en América latina), todas las acciones del conjunto de políticas deberían encaminarse en la dirección de resolver ese problema, pero evitando concentrarse principalmente en las inversiones públicas en infraestructura física y social que comprometan las posibilidades de crecimiento futuro. Además, se destaca que todo programa de estabilización debe evitar introducir distorsiones que pudieran hacer abortar el éxito del ajuste. En particular, si un país necesita eliminar el sesgo antiexportador y desplazar los recursos hacia la producción de bienes transables, la revaluación del tipo de cambio real o la imposición de gravámenes a las exportaciones no deberían usarse como herramientas de estabilización.

Como la estabilización por sí sola no garantiza el crecimiento, corresponde abordar los componentes específicos de un conjunto de políticas que promuevan el cambio estructural y el crecimiento. Reconociendo los distintos puntos de partida de cada país,

se define el conjunto de políticas que requieren una atención prioritaria.

- a) Aumento del ahorro público vía reducción del gasto e incremento de los ingresos que permita ampliar la base impositiva junto con la mejora de la recaudación; ello mediante la privatización de empresas públicas o mejorando su gestión, reduciendo drásticamente los subsidios a los precios o servicios de utilidad pública para la clase media y, en consecuencia, dirigiendo la acción distributiva del Estado a los grupos de extrema pobreza o más vulnerables.
- b) Aumento de ahorro privado, lo cual requiere fortalecer las instituciones financieras internas y mantener una política económica estable y predecible.
- c) Mayor eficiencia económica y mejoras en la inversión privada mediante la eliminación de las distorsiones macroeconómicas como los controles de precios, los incentivos altamente diferenciados en el área del comercio exterior, las tasas de interés subsidiadas, los racionamientos de crédito y las trabas a la movilidad laboral y al ajuste de los salarios reales en una economía muy regulada, la asignación de los recursos y la productividad pueden mejorarse eliminando los controles de precios y simultáneamente desregulando el mercado laboral interno. Además, la desregulación de los mercados financieros (su-

jeta a las reglas apropiadas de supervisión de la Banca) mejora la asignación de crédito y distribuye más eficientemente la inversión.

d) Mejor asignación de la inversión pública, asunto que puede abordarse por medio de una redistribución de los recursos públicos hacia actividades que ameritan mayores externalidades positivas, como el desarrollo de los recursos humanos y la infraestructura física.

e) Aumento de la oferta de bienes transables, cuestión que demanda dos importantes medidas de política: el mantenimiento de un tipo de cambio real apropiado y una correcta estructura de incentivos que sea neutral entre la producción para el mercado interno y la destinada al mercado externo. Para esto último se requiere, como mínimo, el sesgo antiexportador prevaleciente en muchos países mediante la liberalización y racionalización del régimen de comercio exterior, lo cual incluye la remoción de las restricciones cuantitativas, y la reducción de los aranceles y su posterior uniformización y la disminución o eliminación en la medida de lo posible, de los impuestos a las exportaciones. Obviamente la liberalización originará una contracción de los sectores ineficientes, la que será remplazada con el correr del tiempo por la correspondiente expansión de los sectores eficientes, configurando una nueva estructura productiva, me-

jora adecuada a las exigencias de la competencia internacional y más preparada para enfrentar las conmociones externas.

En otro ámbito, se destaca que, no obstante el amplio consenso en torno a la naturaleza del conjunto de reformas presentado, los desacuerdos son amplios en la etapa de la puesta en práctica, debido a que la dinámica de la reforma es menos conocida, y depende, en parte, de las condiciones iniciales y, en parte, de las consideraciones políticas de cada país. Como se destacó anteriormente, es necesario introducir tres elementos importantes en este nivel de la discusión: la secuencia del programa de reformas, su velocidad y el conjunto de políticas macroeconómicas apropiadas.

En lo que dice en relación con la secuencia del programa de reformas económicas, el debate se sitúa en dos niveles. Se trata, por un lado, de dilucidar la secuencia correcta entre las medidas de política que se orientan a lograr la estabilización y las destinadas a promover el ajuste estructural, y, por otro, de establecer el orden apropiado para eliminar las distorsiones de los mercados inicialmente regulados. En el primer nivel habría solo pequeños desacuerdos en torno a que el ajuste estructural es más fácil si tiene lugar en un entorno macroeconómico estable. Especialmente cuando la inflación está bajo control, la razón básica estriba

en que, al ampliar simultáneamente ambos programas, la presión contractiva neta sobre el aparato productivo podría ser demasiado fuerte y derivar en quiebras, desempleo transitorio y otros costos, como una creciente oposición política que comprometa seriamente la viabilidad de los esfuerzos reformistas.

Respecto de la inquietud relacionada con el orden de la eliminación de las distorsiones del mercado interno relativas a la liberalización de las relaciones económicas internacionales, la experiencia de diferentes países acumulada por el Banco Mundial enseña que la desregulación del mercado laboral interno debería preceder a otras reformas, a modo de garantizar la necesaria movilidad de la mano de obra y poder así materializar los beneficios de las reformas en el mercado de bienes. De igual manera, se estima importante abordar tempranamente la reforma de los mercados financieros internos que operan en un contexto de racionamiento del crédito, recomendándose liberar primero la tasa de colocación y luego las de captación. En cuanto a las cuentas externas propiamente tales, en general se considera mejor liberalizar primero la cuenta corriente del balance de pagos, dejando para más tarde la apertura de cuenta de capital. Los argumentos anunciados en favor de esta postura buscan evitar que el flujo de capitales pueda ser canalizado a sectores ineficientes que gozan de

una rentabilidad artificialmente aumentada por medidas proteccionistas y, más importante aún, evitar que la mayor velocidad de ajuste del mercado de capitales signifique un gran movimiento de capitales con consecuencias no deseadas en el tipo de cambio real.

Respecto de la rigidez con que deberían aplicarse las reformas, los cuestionamientos se refieren a si la apertura comercial debería ser rápida o tomar un periodo de tiempo de unos cinco o diez años, y si deberían eliminarse los controles de precios de una vez o gradualmente. Aquí cabría considerar el papel crucial de las expectativas de precios y, por tanto, pasaría a ser importante la credibilidad en cualquier tipo de reformas. En consecuencia, debido a estas consideraciones, las iniciativas de reforma deberían programarse con un plazo realista que permita lograr sus objetivos, lo cual difiere de un tipo de política a otra, y teniendo en cuenta la situación de los diferentes países. Así, mientras mayor sea el desequilibrio inicial, más acelerada sea la puesta en práctica de las reformas y más se ignoren las condiciones de viabilidad política, mayores serán los costos de tensión provocados por el programa de ajuste estructural, con lo cual se enfrenta un serio riesgo de fracaso y se resta credibilidad a futuros esfuerzos de ajuste. En todo caso, se afirma que una falta de celeridad en la aplicación de políticas atrasará el de-

sarrollo de las actividades de exportación y de los grupos de interés que le apoyen. Así mismo, se advierte que las reformas requeridas en la asignación de recursos no ocurrirán a menos que las señales dadas sean lo suficientemente fuertes y claras para hacer creíbles los cambios.

Finalmente, en el área de las políticas macroeconómicas que acompañan al proceso de ajuste, se sugieren numerosas y complejas tareas al momento de liberalizar las cuentas externas. Éstas apuntan a lograr simultáneamente un nivel apropiado y estable del tipo de cambio real, una menor inflación y una posición sostenible en el balance de pagos. En forma paralela, también se deberían diseñar otros elementos de instrumental macroeconómico para apoyar la liberalización, se trata de una política monetaria compatible con las disposiciones cambiarias vigentes y con las expectativas inflacionarias, evitando así crisis de confianza que pondrían en jaque el éxito de todo el conjunto de medidas. Igualmente se recomienda una conducción de política fiscal que mantenga el déficit presupuestario en niveles consecuentes con los niveles de expansión del crédito interno y con la disponibilidad de financiamiento externo.

Selowsky presenta una visión muy innovadora y representativa de esta nueva línea de trabajo del Banco Mundial (Selowsky, 1989). En su

estudio, el autor pretende identificar una secuencia lógica de tres etapas en el ajuste por las que deben transitar los países latinoamericanos para recuperar el crecimiento y reducir los niveles de endeudamiento externo. Un punto importante que merece ser destacado en el análisis es la gran complementariedad que postula entre las mejoras en las políticas internas y el apoyo de financiamiento externo. Aunque señala que la forma precisa como opera tal complementariedad es distinta en cada etapa de ajuste, el autor reconoce que las reformas económicas internas en financiamiento externo adicional ponen en riesgo el proceso, tornando el ajuste social y político muy costoso. Tampoco ayudaría contar con apoyo externo y no emprender las necesarias reformas, ya que los fondos finalmente salen con fuga de capitales, financian el consumo improductivo del gobierno o proyectos de inversión de muy baja rentabilidad social.

El objetivo principal de cada etapa de ajuste es promover las precondiciones, o el entorno, que estimulen un alto nivel de inversiones socialmente productivas por parte del sector privado, tanto nacional como extranjero, al cual se identifica como el motor del crecimiento. Para el autor, una solución para el sobreendeudamiento de los países latinoamericanos también contribuirá con este clima; solución que, en muchos de estos casos, pasa más por una re-

ducción significativa de la deuda que por la reprogramación continua de las amortizaciones e intereses.

La meta básica de la primera etapa es lograr cimentar una estabilidad macroeconómica mínima, reduciendo los niveles de inflación y la tasa de interés real. Ello exige actuar en dos fases: generar un incremento sostenido del superávit fiscal primario (ingreso menos gastos, excepto pago de intereses) y conseguir un nivel crítico de financiamiento externo o de disminución de la transferencia neta de recursos que permitan reducir los efectos recesivos de tal ajuste fiscal. Un elemento particularmente novedoso en las recomendaciones políticas que sugiere Selowsky en esta etapa del ajuste es su reconocimiento del carácter menos recesivo de algunas medidas contenidas en los planes heterodoxos de estabilización, y que dicen sobre su relación con acuerdos transitorios que guíen los salarios y precios para garantizar la rápida convergencia de la tasa de inflación a un nivel compatible con un nuevo ritmo de expansión monetaria.

Una vez que se logra un nivel mínimo de estabilidad macroeconómica, sobrevienen con la llegada de la segunda etapa la aplicación de profundas reformas estructurales orientadas a incrementar la competitividad externa e interna de los mercados de bienes, insumos financieros, junto con una racionalización del sistema glo-

bal de reglamentaciones y reformas institucionales que promuevan el aumento sostenido del ahorro público. Las políticas apuntan a una reasignación eficiente de los recursos y a la recuperación de los niveles de importación y a la capacidad productiva plena. Entre éstas destacan reformas comerciales que otorguen iguales incentivos a las exportaciones y a la sustitución de importaciones, la desreglamentación de la tasa de interés y la descompresión del sistema financiero, y políticas de puertas abiertas para la inversión extranjera. En síntesis se debe asegurar que los incentivos se basen en las reglas del juego transparentes del mercado, en vez de hacerlo en la asignación discrecional de los recursos por la vía de las políticas públicas. Por último, se espera que en esta etapa el financiamiento externo adicional se emplee para importar insumos intermedios, permitiendo un mejor uso de la capacidad financiada.

La tercera etapa es una base de consolidación de reformas y el objetivo principal es la recuperación sostenida de los niveles de inversión. Aquí las precondiciones para el crecimiento sostenido están dadas y se manifiestan en un deseo de los agentes inversionistas privados nacionales por invertir dentro del país, debido a sus altos niveles de productividad social y privada. La única restricción al crecimiento es el racionamiento del financiamiento externo a pesar de las altas tasas de rentabilidad, y una im-

portante demanda de fondos de inversión. Como consecuencia, en esta etapa no solo llega a ser crucial el financiamiento externo para aumentar la inversión privada interna, sino que es esencial también una reducción del nivel de sobreendeudamiento externo de las economías latinoamericanas, de tal forma para reducir el clima de incertidumbre y fomentar la confianza de los inversionistas nacionales y evitar que crisis externas a la prolongación en las negociaciones de la deuda amenacen con revertir las reformas estructurales.

3. LA POSICIÓN NEOESTRUCTURALISTA EN LAS DIFICULTADES DEL DESARROLLO LATINOAMERICANO

Desde la perspectiva latinoamericana, la actual corriente de pensamiento denominada neoestructuralismo afirma, en lo fundamental, que los problemas económicos principales y la condición de subdesarrollados que aún prevalecen en los países latinoamericanos no se deben tanto a distorsiones inducidas por la política económica, sino que más bien son de origen histórico y de índole endógena y estructural. A juicio de Rosales (1988), una muestra palpable de esta realidad subyace en tres características cruciales de la economía latinoamericana de fines de los años ochenta: a) la vigencia de un patrón de inserción externa que,

dadas las tendencias del comercio y el sistema financiero internacional, conduce a una especificación empobrecedora; b) el predominio del factor productivo desarticulado, vulnerable y muy heterogéneo, y concentrador del progreso técnico, incapaz de absorber productivamente el aumento de la fuerza de trabajo; y c) persistencia de una distribución de ingreso muy concentrada y excluyente, que evidencia la incapacidad del sistema para disminuir la pobreza.

Como consecuencia, más que ajustes en torno a la curva de transformación, reflejo de una preocupación exclusiva para la asignación eficiente de factores productivos, se necesitaría generar un proceso dinámico que impulse progresivamente la economía hacia la curva de posibilidades de producción y que desplace continua y acumulativamente esa curva hacia nuevas fronteras productivas, en especial aquellas capaces de una inserción dinámica en la economía internacional y que responda a la necesidad de elevar la producción de los sectores más pobres. De ahí que para crecer no bastaría con una liberación que favoreciera precios correctos para la asignación óptima de factores productivos en una situación estática y en condiciones de una distribución de ingreso extremadamente desigual. Por el contrario, el mercado se debería complementar en medida significativa con una acción estatal activa y dinámica, de manera que el Estado, aparte de sus funciones clásicas (bie-

nes públicos, equilibrios macroeconómicos, equidad), incluyera dentro de los límites de su capacidad administrativa: a) la promoción o simulación de mercados ausentes (mercados de capital a largo plazo, mercados de divisas a futuro; b) el fortalecimiento de los mercados incompletos (el mercado tecnológico); c) la superación o enmienda de las distorsiones estructurales (carácter asimétrico de la inserción externa, heterogeneidad de la estructura productiva, concentración de la propiedad, segmentación del mercado de capital y de trabajo); d) la eliminación o compensación de las fallas más importantes del mercado derivadas de los rendimientos a escala, las externalidades y el aprendizaje (industrial o del sector externo), entre otros.

Tales lineamientos de política básicos están detrás de los recientes esfuerzos dirigidos a presentar una propuesta estratégica renovada para la recuperación y consolidación del desarrollo de América latina (CEPAL, 1990 y Sunkel. Ed. 1990). En consecuencia, con el diagnóstico neoestructuralista inicial, ambas alternativas reúnen proposiciones concretas orientadas a configurar una estructura productiva que permita crecer con dinamismo y asegure una inserción eficiente de nuestros países en la economía mundial, incrementando la generación de empleo productivo, reduzca la heterogeneidad estructural y, de este modo, mejore la distribución del ingreso y alivie

la situación de extrema pobreza en la que vive gran parte de la población latinoamericana.

En cuanto a los criterios orientadores globales esbozados por Sunkel, la línea estratégica de desarrollo “desde dentro” busca retomar y superar el desafío industrializador original de Prebisch en torno a generar un proceso endógeno de acumulación y de absorción y generación de progreso técnico—incluso por medio de inversión privada extranjera—que origine una capacidad de decisión propia de crecer con dinamismo. Tal concepción estratégica no está orientada, **a priori**, a favorecer la sustitución de importaciones, la cual finalmente llevaría a un callejón sin salida. Por el contrario, en estas propuestas se dejan abiertas las opciones para orientar la industrialización desde dentro hacia los mercados internos y externos, que consideren prioritarios o prometedores a la estrategia de desarrollo de largo plazo, y en los cuales nuestros países poseen o puedan adquirir niveles de excelencia relativa que les garanticen una sólida inserción en la economía mundial.

Es decir, lo crítico no es la demanda, lo verdaderamente crítico es un esfuerzo dinámico de oferta: acumulación, calidad, flexibilidad, combinación y utilización eficiente de los recursos productivos, incorporación deliberada del progreso técnico, esfuerzo innovador y creatividad, capacidad organizativa, articulación y

disciplina social, fragilidad en el consumo privado y público y acento en el ahorro nacional, así como la adquisición de capacidad para insertarse dinámicamente en la economía mundial. En suma, con la participación activa del Estado y de los agentes privados, desplegar un esfuerzo propio y deliberado, “desde dentro”, para lograr un desarrollo autosustentado.

Muy complementarios con esta forma de concebir el desarrollo resultan algunos criterios contenidos sobre transformación productiva con equidad elaborados por la CEPAL (1990). En tal sentido, es claro que el desarrollo “se identifica con el criterio de competitividad auténtica que busca avanzar desde la “renta perecible” de los recursos naturales hacia la “renta dinámica” de la incorporación del programa técnico a la actividad productiva. De igual modo, se comparte el carácter sistemático de esta competitividad, y por tanto el esfuerzo integral que demanda una inserción dinámica en los mercados mundiales, al reconocer que en ellos compiten economías donde la empresa constituye un elemento que está integrado a una amplia red de vinculaciones con el sistema educativo, la infraestructura tecnológica, energética y de transporte, las relaciones entre empresarios y trabajadores, el aparato institucional público y privado y el sistema financiero.

Otro elemento trascendente en ambas propuestas es el comportamiento

con el reestablecimiento y el respeto de los desequilibrios macroeconómicos básicos como condición necesaria para lograr la sustentabilidad del proceso de desarrollo. Como línea propositiva dirigida a restablecer y preservar los equilibrios macroeconómicos se destaca la necesidad de reducir la transferencia externa por concepto de servicio de la deuda; sin embargo, ello no será suficiente si no va acompañado de políticas internas que, en materia de estabilización, retomen el control de las cuentas fiscales (incluido el aumento de los ingresos públicos y sólo la restricción del gasto) y guíen las expectativas mediante un manejo adecuado de los precios y de los ingresos para minimizar los impactos recesivos derivados de una mayor disciplina fiscal; y que, en cuanto a ajuste, dichas políticas estimulen la reasignación de recursos hacia la producción de bienes transables con incentivos especiales fuertes en los primeros años, sobre todo en materia de exportaciones. En esta visión se apela a la necesidad de la gradualidad del ajuste para que sea socialmente eficiente, y el carácter más apropiado e inevitable de las políticas de choque en el caso de inflación altas, lo que en la práctica contrasta con las recomendaciones tradicionales del Fondo Monetario Internacional, que suelen ser demasiado drásticas en materia de ajuste y más gradualistas de lo necesario respecto de la inflación (Ramos, 1990).

Así mismo, un objetivo irrenunciable y que enmarca todos los ámbitos de

la agenda neoestructuralista para el desarrollo es la concesión de la equidad y la justicia social en un marco de profundización de la institucionalidad democrática. En el contexto de las restricciones impuestas por la crisis económica, el mayor énfasis ha de ponerse en los problemas de la deuda externa y en las políticas para aliviarla y erradicarla definitivamente. Ello sin perjuicio de que una vez retomada una senda estable de crecimiento puedan introducirse gradualmente las transformaciones fundamentales de mediano y largo plazo en materia de equidad, asociadas con la superación del alto grado de heterogeneidad prevaleciente en la estructura productiva.

Como acciones urgentes en pos de esa meta de justicia social, se sugieren tres áreas en las cuales puede actuar la selectividad efectiva de la gestión estatal: a) minimizar el impacto de los problemas de orden externo sobre los grupos más pobres y vulnerables por la vía de apoyar tanto la producción y la productividad como los ingresos y los servicios sociales; b) disminuir los costos de reubicación de la mano de obra asociados a las reformas estructurales inherentes al ajuste; y c) facilitar la erradicación de la pobreza y de la concentración excesiva del ingreso y de la riqueza, una vez reanudado el crecimiento (Lusting, 1990). Así mismo, desde la perspectiva del funcionamiento de los mercados laborales y de la absorción de mano de

obra, es imperioso contar con una estrategia que tome seriamente en cuenta al sector informal dada la expansión de éste a raíz de la crisis reciente, la elevada concentración de pobres de este segmento del mercado laboral y de la acumulación de antecedentes respecto de los escasos recursos requeridos para promover su actividad. En este punto se reconocen dos grandes vertientes en el análisis del tema, que no son necesariamente contradictorias, pero que resultan en énfasis y propuestas diferentes para este sector. La primera, presenta soluciones a nivel de los factores estructurales que determinan su existencia, permanencia y funcionamiento: la segunda, aborda los aspectos institucionales y centra el análisis preferentemente en el ordenamiento jurídico vigente, invirtiendo en cierto sentido la causalidad desde lo estructural a lo jurídico (Tockman, 1990).

Acentuando esta tendencia a poner mayor énfasis en la producción que en la asistencia en materia social, la propuesta de la CEPAL (1990) sugiere acompañar la transformación productiva con medidas redistributivas complementarias. Entre estas se propone insistir en los programas de servicio técnico, financiero y de comercialización que apoyen la gestión de los microempresarios, trabajadores por cuenta propia y campesinos, además en la urgencia de reformar diversos mecanismos de regulación que impiden la formación de microe-

mpresas con capacidad de transformación.

No obstante la importancia de definir este marco estratégico global, todo intento de formular una propuesta neoestructuralista moderna e influyente exige también un enfoque apropiado de la realidad que, por una parte, sugiere una agenda de los problemas más importantes y, por la otra, permita derivar de ella propuestas operacionales. Con el propósito de apreciar lo que aporta la concepción neoestructuralista en el terreno de la política económica, a continuación se examina la forma como dicha vertiente teórica enfoca en la actualidad una serie de problemas económicos importantes, además del tipo de propuestas que surgen al abordar las dificultades desde el punto de vista de las estructuras e instituciones y no solo de los precios.

La transformación y la modernización productivas

En esta materia, ya en la década de 1960 se advertía que la política de sustitución de importaciones creaba una estructura de incentivos marcadamente asimétrica en favor de la producción para el mercado interno, y que era preciso reformularla (CEPAL, 1961). En virtud de este sesgo, resulta plausible suponer que, de igualarse los incentivos tanto para generar divisas mediante la expansión

de las exportaciones como para ahorrarlas vía la sustitución de importaciones, responderán, sobre todo, las exportaciones. Y si se necesita algún otro incentivo especial, éste será para insertarse en el mercado externo —la verdadera “industria infante” del futuro. De este modo, en lugar de los aranceles, lo importante será ahora subsidiar las exportaciones de las empresas pioneras que introduzcan productos y abran nuevos mercados externos. Así mismo, como en virtud del propio proceso de sustitución de importaciones del pasado, éstas consisten actualmente casi por entero en insumos y bienes de capital, los aranceles deben irse reduciendo y racionalizando para facilitar las exportaciones y la sustitución competitiva. La producción de las empresas multinacionales instaladas en la región, por otra parte, han de volcarse hacia afuera, aprovechando su red comercial internacional, negociándose compromisos de desempeño exportador a cambio de permitir la adquisición de insumos a los precios internacionales vigentes. En definitiva, se postula una intervención selectiva que busque establecer ventajas comparativas dinámicas en los mercados internacionales, pues la exportación es la próxima etapa natural para aprovechar la plataforma industrial ya existente.

Dentro de esta lógica de reestructuración y reformas orientada a la modernización productiva, es importante considerar el cambiante contexto in-

ternacional y los condicionantes estratégicos que este impone a las opciones de política económica externa en América latina. La interacción de factores (asociados con la naturaleza de innovación tecnológica y organizativa del centro y a la aceleración reciente del ritmo de ésta) con la expectativa de transformaciones institucionales en materia de bloques económicos y de una evolución inestable de la coyuntura macroeconómica mundial, ha ido alterando en forma decisiva los papales determinantes de las decisiones estratégicas de los gobiernos y de las empresas transnacionalizadas. Sin duda, tales reordenamientos del entorno internacional tienen consecuencias importantes—positivas y negativas—en la definición de las posibilidades de inserción de los países en Latinoamérica en esta nueva división internacional del trabajo que está en gestión, y por tanto en la redefinición eficaz de las políticas de desarrollo del largo plazo de la región. Aún más, los abundantes antecedentes teóricos científicos que existen sobre la evolución de los términos del intercambio de la región indican que el pronunciado deterioro se ha extendido de las características de los productos exportadores a las características del país exportador, abarcando de este modo también las exportaciones de manufactura (Fritsch, 1990; Ocampo, 1990).

Finalmente, se destaca que en toda esta serie de propuestas de reestructuración productiva para lidiar con la estrechez de divisas no pueden es-

tar ausentes los desafíos ambientales que este proceso de reformas involucra. Por parte, ello implica reconocer la raíz estructural de los problemas ambientales y sobre esa base elaborar alternativas y políticas orientadas a la sustentabilidad ambiental. Y por la otra, supone admitir que los recursos naturales constituían un activo excepcional para el futuro desarrollo de América latina, en la medida que exista una constante preocupación y acción públicas, encausadas a velar por la explotación racional del mundo, de manera de preservar, reemplazar y aun ampliar el potencial de este rico patrimonio.

Tales objetivos demandan la atención del más elevado nivel político. El tema del medioambiente es sumamente conflictivo y se requiere una readecuación muy profunda de las políticas económicas de su contexto tanto global como sectorial. Por ejemplo, en el plano global, la acción prioritaria debería conservarse en las políticas relativas a la ciencia y tecnología, la organización institucional y la educación que motiven la incorporación de la dimensión ambiental en la estrategia de desarrollo. De este modo, debería avanzarse en la creación de un modelo de generación, adopción y difusión tecnológica que al internalizar el medio ambiente reduzca el costo económico de las transformaciones generadas en el proceso de desarrollo; en la puesta en marcha de organismos que coordinen sectorial y espacialmente

las acciones ambientales y que incentiven formas de desarrollo ambiental sustentables y rentables mediante actividades económicas permanentes (reciclaje, tratamiento de residuos, bosques energéticos, etc.); y en la elaboración a todo nivel de políticas de educación ambiental. En la esfera sectorial, por su parte, debe promoverse el desarrollo del sector agrícola o silviagropecuario en función del comportamiento y atributos del ecosistema vivo en su grado de artificialización. En este nivel, particular atención requiere la solución de problemas de pobreza campesina que impulsan, en muchos casos, la sobreexplotación del medio (Gligo, 1990).

La tecnología y la innovación

Mirando en retrospectiva, sin perjuicio de reconsiderar las realidades históricas de la época, cabe criticar la estrategia de crecimiento “keynesiana”, seguida por la región en el pasado, que consistió principalmente en asegurar la demanda y la integración del mercado interno, pero descuidando la eficiencia productiva. De hecho, esa seguridad del mercado atentó contra la innovación, dando lugar a una actitud empresarial rentista. En lugar, habría que seguir un enfoque “schumpeteriano” según el cual los incentivos a la producción estimulen el aprendizaje tecnológico y la innovación y movilicen un número creciente de empresarios.

La transformación requiere una nueva concepción “desde dentro” del cambio tecnológico, que respalde la acción de las instituciones promotoras de la actividad científica y la tecnología para el desarrollo, toda vez que una de las razones del rezago innovador en la periferia parece residir en la distinta combinación institucional de los agentes del cambio tecnológico. Como consecuencia, y como línea ejemplificadora, se debe promover la realización de una labor empresarial sistemática y organizada de investigación y desarrollo, y establecer políticas públicas que socialicen algunos de los riesgos del proceso. La culminación exitosa de esta gestión permitirá el acceso de la investigación original y, de este modo, posibilitará la obtención de ventajas comparativas en sectores estratégicos y de vanguardia de los mercados externos.

La reinserción internacional con productos de mayor contenido tecnológico plantea una serie de desafíos a las políticas públicas. Dicha intervención debe estar dirigida, por ejemplo, a permitir la participación de la pequeña y mediana empresa en este proceso de modernización, mediante la creación de bolsas de subcontratación y de organizaciones encargadas de velar por el control de la calidad, promover la capacidad innovadora de los distintos sectores de la economía por medio de programas de gestión tecnológica y de difusión de innovación, y proporcio-

nar financiamiento a los proyectos de innovación tecnológica en las áreas prioritarias.

Como consecuencia de la deuda, uno de los rasgos distintivos de las economías latinoamericanas en los años ochenta fue la baja tasa de formación de capital. A ello se le agregó una tasa de utilización de la capacidad productiva también baja, con la correspondiente manera de productividad **ex post**, debido a que ambos factores, y sus obvias interrelaciones, desempeñan un papel decisivo en la incorporación de innovaciones tecnológicas y de gestión empresarial.

Así mismo, es bien sabido que tanto el volumen como la calidad de la inversión se ven afectados por el ambiente macroeconómico que prevalecía. En América latina el énfasis en el equilibrio comercial y en la estabilización ha descuidado el impulso específico de la formación de capital y la regulación del nivel de actividad. Lo anterior parece ser una insuficiencia grave que –junto con la crisis– contribuye a explicar la notable reducción de la formación de nuevo capital y del uso de la capacidad instalada registrada durante este decenio.

En este plano, lo básico de las recomendaciones neoestructuralistas apunta a regular los movimientos de capital, el tipo de cambio, la política comercial y la tasa de interés, con el objetivo de generar un marco macroeconómico estable que, cimentan-

do la credibilidad en la política económica futura, sea propicio para la formación de capital y la adquisición de ventajas comparativas como medio de aprovechar las oportunidades de inversión e innovación existentes y de multiplicarlas. Por otro lado, también se pone énfasis en las acciones públicas directas que afectan el desarrollo de ventajas comparativas y que complementan las iniciativas de inversión (French - Davis, 1990).

La transformación del Estado

Resulta claro hoy que el Estado enfrenta una sobrecarga de demandas, sumada a un debilitamiento de su financiamiento, en especial después de la crisis de la deuda. La gestión pública ha tenido, además, serias dificultades en el cumplimiento de sus funciones económicas básicas de cuidar los equilibrios macroeconómicos, promover la equidad y evitar los estrangulamientos en materia de divisas, ahorro e inversión. El enfoque neoestructuralista reconoce muchas de estas fallas, basándose en razones pragmáticas y en las elecciones de la experiencia; se esfuerza por elaborar una propuesta consensual en torno al nuevo papel del Estado.

Ante esta instancia de convergencia, donde lo vital del cuestionamiento no es tanto el tamaño sino más bien la capacidad de gestión y de concen-

tración, la función principal del Estado puede definirse como la de planear una división estratégica del proceso de desarrollo, reordenar y mantener los incentivos y los precios relativos de la economía de manera coherente con esta visión, y comprometer, constitucionalmente, mediante el diálogo y la concertación a todos los sectores sociales y políticos con esta estrategia. En esta visión, la organización eficaz de un Estado en torno a esta función capital, es decir de un Estado concertador, correspondería a la nueva etapa del desarrollo latinoamericano, caracterizada por la apertura democrática y la necesidad de introducir ajustes a la estrategia de desarrollo.

Considerando estas readecuaciones y redefiniciones necesarias se señala que en la actualidad la acción del Estado necesita fortalecerse en sus funciones clásicas (provisión de bienes públicos, mantenimiento de los equilibrios macroeconómicos y equidad) y auxiliares (apoyo a la competitividad estructural de la economía mediante la promoción o simulación de mercados ausentes, desarrollo de infraestructura científica y tecnológica, eliminación o compensación de las fallas de mercado, etc.) más que en las funciones empresariales y productivas que fueron críticas en el pasado, pero que hoy son menos necesarias. El Estado debe reordenar sus finanzas, en especial consolidando sus fuentes de ingreso por medio de la reforma tributaria. En

cuanto a sus gastos, es clara la necesidad de establecer prioridades en el programa de investigaciones públicas y de ordenarlo, y de reducir los subsidios salvo que haya una gestión focalizada en aquellos verdaderamente redistributivos. También son importantes las acciones destinadas a elevar la eficiencia de las empresas públicas, tales como reducir sus objetivos a lo productivo, haciéndolas más competitivas y otorgándoles mayor autonomía financiera y de gestión, permitiéndoles una política de precios “sociales” sólo en forma limitada y excepcional, subcontratando y licitando servicios anexos y privatizando las empresas productivas “no estratégicas”.

Dada la necesidad imprescindible para el desarrollo “desde dentro” en un Estado promotor eficaz, es fundamental diseñar una estrategia óptima de intervención. Entre los múltiples elementos que dicha estrategia debe considerar, destacan en el recuento neoestructuralista los puntos que se señalan a continuación.

En primer lugar, debido a que los recursos administrativos de que dispone el sector público son limitados, su gestión no puede encausarse a atacar las innumerables distorsiones de la economía, sino que debe reservarse sólo para atender las de mayor peso; por tanto es necesario establecer prioridades en materia de intervención.

Un segundo y urgente requisito es descentralizar y despolitizar la gestión pública, ya que mientras más conflictos sean resueltos por el sistema público (versus el mercado), o a nivel central (versus los gobiernos regionales o locales), mayor es la carga de demandas sociales que se concentra en el nivel político central, con el cual se excede la dificultad y capacidad de acción. De ahí que la descentralización y despolitización de los conflictos es una manera indirecta, pero real, de reducir la sobrecarga que recae en el gobierno central y así mejorar su eficiencia. Esta regla evidentemente no valida en el caso de aquellas fallas y conflictos que serían muy mal resueltos a niveles descentralizados o por el mercado.

Por último, otro tema de mayor importancia es el de los contrapesos institucionales a la presión asimétrica en favor de la intervención. Como los beneficios derivados de aumentar la intervención se concentran en unos pocos (que ejercen presión) y aquellos derivados de reducirla se diluyen entre muchos (que suelen presionar menos), la acción interventora tiene un carácter unidireccional: se orienta hacia una mayor intervención. Por tanto, deben crearse mecanismos automáticos que, previendo esta situación, la contrapesen. Por ejemplo, una política de arancel diferenciado dará lugar a diferencias cada vez mayores entre los sectores y hacia arriba, con lo cual no solo se diferencia el arancel, sino que se

eleva su valor medio. De ahí que junto con afirmarse una política diferenciada podría acordarse un arancel medio, de tal modo que cada vez que suba un arancel deba bajarse otro en forma compensatoria, en una suerte de contrapeso institucional contra la tendencia alcista natural.

4. BALANCE CRÍTICO

En esta sección final se presenta un examen crítico de las propuestas analizadas, con el objeto de extraer lecciones positivas para las orientaciones de política económica y del desarrollo de América latina, estableciendo los parámetros que puedan cimentar el criterio de **homogenización o fragmentación dentro del desarrollo de la globalización**.

Al parecer, sobre la base del razones pragmáticas y de las relaciones de la experiencia correctamente interpretadas, el consenso en estos temas se encamina por la vía de acercar las posiciones neoliberales menos extremas con las tesis tradicionales de la economía sobre el desarrollo latinoamericano debidamente reformuladas.

Aun así, esta relativa aproximación a nivel de las propuestas (derivada tal vez de experiencias frustrantes de uno y otro signo, de las propias condiciones de crisis que se prolongan dolorosa e interminablemente, y de la mayor desideologización y mayor

pragmatismo que comienza a imperar en estos primeros años de posguerra fría) no modifica la diferencia fundamental en lo que se refiere a premisas axiomáticas y filosóficas que subyacen a ambas propuestas. No es del caso ahondar sobre esta cuestión en esta oportunidad, pues ello pertenece a otro nivel de abstracción. Sin embargo, es conveniente recordar, aunque sea muy esquemáticamente, que el liberalismo y el estructuralismo, y sus correspondientes versiones **neo**, conciben y explican de modo muy diferente el comportamiento del individuo en sociedad.

El liberalismo, en tanto heredero del individualismo y del utilitarismo, supone la existencia de las categorías abstractas de la libertad de elección y el cálculo racional del agente económico individual de los mercados, sea productor o consumidor, y deduce de ahí formas de comportamiento optimizantes. Sobre la base de este concepto genérico de las conductas individuales, postula la eliminación de las interferencias que eliminan su discrecionalidad y flexibilidad, en especial aquellas que provienen del Estado, al cual se considera el causante y garante último de cualquier tipo de interferencia.

Por su parte, el estructuralismo –al menos en su versión latinoamericana– interpreta el comportamiento económico de los agentes individuales según contextos históricos, sobre todo de carácter socioeconómico e

institucional, en que tales agentes formulan sus opciones y desarrollan sus conductas. Considera que los individuos se estructuran en grupos sociales organizados en una multiplicidad de instituciones públicas y privadas, de las que desarrollan, con el tiempo, un conjunto de valores y reglas de comportamiento. Estas formas de organización social constituyen, a su vez, verdaderas culturas que delimitan y orientan las conductas individuales. De este modo, en virtud de experiencias históricas nacionales y de relación internacional diferentes, las economías y sociedades latinoamericanas tienen características estructurales e institucionales propias y distintivas, que es preciso tener en cuenta y adecuar a los propósitos de las políticas de desarrollo. Por ello es que, si bien a nivel de las orientaciones generales de las políticas de desarrollo puede existir un grado sustancial de coincidencia, en el ámbito de la acción e instrumentos de política puedan persistir diferencias considerables, especialmente, como es obvio, en lo que respecta al papel del Estado.

Hecho este alcance, corresponde abordar la discusión acerca de las propuestas de desarrollo. Sin embargo, en esta materia caben, en primer término, algunas precisiones en torno al diagnóstico de las verdaderas raíces de la crisis económica que actualmente vive América latina. Al respecto, conviene mencionar, como se destacó anteriormente, que ya en

los años 60 la CEPAL advertía sobre los profundos problemas estructurales del desarrollo latinoamericano: proteccionismo excesivo, reducción del margen comprimible de las importaciones, cuantiosos desequilibrios externos y fiscales junto a la pérdida de dinamismo económico y a un desempleo creciente de la mano de obra. Muchos países de la región recogieron las recomendaciones estructuralistas y elaboraron políticas económicas dirigidas corregir las distorsiones excesivas por la vía de ajustes graduales y permanentes del tipo de cambio, la reducción y racionalización de los aranceles y el fomento de la exportaciones. Sin embargo, la abundancia excesiva de financiamiento externo barato en la década de 1970, la permisividad financiera concomitante y las señales equivocadas de un mercado financiero desreglamentado, obviaron la necesidad de políticas de ajuste y contribuyeron a agudizar los desequilibrios, al encubrirlos con el velo del endeudamiento externo.

En este sentido, la verdadera década perdida, desde el punto de vista de las oportunidades y posibilidades, fue la de 1970. Hubo entonces disponibilidad de recursos para corregir gradualmente la estructura productiva y financiera sobre la base de una política explícita de reestructuración y desarrollo. Actualmente estamos en la situación contraria, toda vez que el endeudamiento externo y las políticas de liberalización

de la época contribuyeron justamente a agravar los desequilibrios: deuda externa inmanejable, niveles críticos de endeudamiento interno, brutal desequilibrio fiscal, inflación desbocada, caída vertical en la tasa de inversión, etc. Ninguno de estos problemas alcanzaba semejante orden de magnitud al comienzo de los años setenta.

Una vez precisado el diagnóstico, conviene abordar propiamente el debate sobre el ajuste estructural en América latina. De la lectura de las propuestas esbozadas en las secciones precedentes puede concluirse que tanto los neoliberales como los neoestructuralistas coinciden en la necesidad impostergable de efectuar profundas transformaciones en la lectura económica de nuestros países. Sin embargo, surgen amplios distanciamientos a la hora de discutir el programa de las políticas para introducir dichos cambios, así como en torno al peso estratégico del Estado y del mercado en el proceso de recuperación y consolidación del desarrollo.

En sus inicios, el neoestructuralismo surgió como una vertiente teórica alternativa al enfoque ortodoxo neoliberal del ajuste, intentando aportar soluciones menos recesivas y menos progresivas a los problemas inflacionarios y de desequilibrio comercial por la vía de los programas de desestabilización y de ajustes heterodoxos de los años ochenta (Lusting,

1988). Se trata entonces, como en el caso neoliberal, de un enfoque esencialmente de corto plazo. Pero en la medida que muchos de los planes de ajuste de uno y otro signo fracasaban y la crisis persistía, el neoestructuralismo comenzó a recurrir al legado positivo de un ideario propiamente latinoamericano sobre desarrollo y a nutrirse de él: el neoestructuralismo de las décadas de posguerra. No obstante ese grado cercano a la identificación con las tesis estructuralistas originales, y como consecuencia del cambio en las circunstancias históricas en que fueron formuladas, también se produjo una revisión crítica de algunos de sus postulados con el fin de superar sus insuficiencias. Entre éstas se destacan una confianza excesiva en las bondades del intervencionismo estatal, un pesimismo exagerado y demasiado prolongado en el tiempo respecto de los mercados externos, y un manejo desaprensivo de la política económica de corto plazo que impedía dar respuestas oportunas y operacionales a los problemas de la coyuntura, especialmente por la subestimación de los aspectos monetarios y financieros (Rosales, 1988). De esta forma, hay un reconocimiento explícito de que no pueden sugerirse recomendaciones con la mirada fija en el largo plazo sin una estimación clara de las posibles repercusiones de cualquier proceso de cambio estructural, y sin tener formas de enfrentar los problemas originados en la transición (Lusting, 1988).

Desde esta perspectiva renovada, que denota una preocupación irrenunciable por el desarrollo en su dimensión más amplia, sus críticas al neoliberalismo se han centrado en el carácter marcadamente extremo de su agenda de políticas, la que estaría más cercana a los viejos resabios ideológicos sobre la superioridad moral del mercado que a la racionalidad económica y la corroboración empírica de sus éxitos prácticos en el mundo real. Donde más claramente queda esta impresión es en la discusión sobre el papel del Estado en la economía, máxime cuando más allá de toda sugerencia de situar la discusión a nivel de la capacidad efectiva de la gestión Estatal, de su capacidad para alterar los incentivos económicos y de los mecanismos y procesos institucionales de toma de decisiones, lo que se percibe en la práctica es la reducción **per se** del tamaño del sector público sin un respaldo teórico claro de su relación con el crecimiento económico.

Lo anterior queda claramente reflejado en propuestas como la de Selowsky (1989), que buscaban lograr el superávit fiscal privilegiando la reducción del gasto en un contexto de reformas tributarias que apuntaban a rebajas impositivas, todo lo cual agravaba permanentemente la capacidad financiera del sector público. En este sentido, además de la indispensable modernización de la recaudación tributaria y del control de la evasión,

sería necesario reorientar la estructura tributaria hacia un mayor peso relativo de los impuestos a la renta y a la propiedad, recuperando algo de la progresividad tributaria que la crisis y las políticas neoliberales han venido reduciendo (Rosales, 1990). De igual modo, la justificación de la privatización se fundamenta sobre todo en una crítica que enfatiza el desempeño deficiente de las empresas públicas, los efectos fiscales negativos de las empresas deficitarias y las fallas e ineficiencias que serían inherentes a la gestión pública. Sin embargo, la estructura de los mercados es tanto o más importante para explicar el desempeño comparativo de las empresas, amén de objetivos propios de gestión que escapan a las normas convencionales de evaluación de una empresa privada. Además, con frecuencia, el impacto fiscal puede ser negativo cuando se recurre a la privatización de empresas públicas rentables (Salazar, 1990).

Esta visión ideológica sesgada al suponer que el origen de todo ese equilibrio radica en la actividad pública, lleva a que los responsables de la política económica sean muy sensibles a cualquier desequilibrio en el sector público, mientras descuidan casi por completo la posibilidad de que el sector privado actúe de forma desestabilizadora. La experiencia neoliberal en el Cono Sur, a mediados de los años setenta, dejó al descubierto la gran capacidad desestabilizadora del sector privado,

sea por errores en sus expectativas inflacionarias o por la creación de burbujas financieras especulativas alimentadas por la euforia colectiva y la permisividad financiera. Así, en el caso de esta experiencia, no se consideró la posibilidad de que este mismo dinamismo privado pudiera tomar cauces socialmente poco provechosos o incluso contraproducentes en el contexto de una débil y generalizada falta de competencia y de amplios desequilibrios (Ramos, 1984).

No obstante, debe reconocerse la crítica neoliberal que advierte los peligros de una expansión sin límites de la gestión estatal a que conduce una acción gubernamental orientada a satisfacer los intereses de los grupos más organizados de la sociedad antes que el bien común. De ahí la importancia que el neoestructuralismo atribuye a la modernización, despolitización y descentralización del sector público, y, en definitiva, al diseño de una estrategia óptima de intervención para la promoción deliberada del desarrollo. Ello también explica la insistencia en los criterios de selectividad, competitividad y profesionalismo, como guías principales para la eficiencia social del activismo público (French-Davis, 1988).

Por otra parte, la lógica del razonamiento neoliberal que propicia la liberalización de los mercados y la racionalización del mecanismo de precios se ha obsesionado de mane-

ra unilateral con las distorsiones exógenas o impuestas por el gobierno, ignorando cómo se comporta el sistema económico cuando se libera un mercado plagado de distorsiones endógenas, tema clave en la preocupación neoestructuralista. Claramente, no hay bases en la teoría económica para una política que pretenda eliminar todas las distorsiones impuestas por el gobierno, sea en el régimen de comercio o en cuanto a intervenciones internas, mientras se ignoren las distorsiones endógenas y las estructuras específicas de los mercados.

En la visión del neoestructuralismo, las distorsiones estructurales constituyen la raíz principal de los problemas económicos y, en gran medida, aplican la permanencia en la condición de subdesarrollo en que vive la región, sin perjuicio de reconocer también que de ahí derivan fallas y errores de política económica. Por ello, postula complementar el mercado con una acción estatal activa y selectiva, destinada a solucionar las graves imperfecciones de naturaleza estructural todavía prevalecientes en nuestras economías. Sin embargo, debido al carácter asimétrico de las presiones para la intervención estatal —en favor de mayor y no de menor intervención—, resulta particularmente relevante la sugerencia contenida en la propuesta neoestructuralista en cuanto a definir los contrapesos institucionales de carácter automático para prevenir esta situación.

Además, en el ámbito de la estrategia comercial, el neoliberalismo tiende a establecer una equivalencia estricta entre las políticas de promoción de exportaciones y las políticas de libre comercio basadas en los principios de ventajas comparativas estáticas, la ausencia de intervención Estatal en el sistema de precios, en algunos casos **laissez faire**, y la ya destacada ausencia de un papel activo y promotor del Estado. Así, si bien la crítica neoliberal de la estrategia de desarrollo tiene el mérito de haber insistido en la importancia de utilizar los mercados externos como fuentes dinámicas de demanda, ha habido una tendencia cuestionable en este enfoque a tomar como equivalentes la orientación hacia fuera, el libre comercio y la ausencia de intervención estatal (Salazar, 1990).

Justamente, a nivel de los mecanismos más eficaces para promover la competitividad externa, el neoestructuralismo sitúa un aspecto sustancial del debate. La reducción de las barreras al comercio puede ser considerada como un paso inicial imprescindible pero, aun así, es claramente insuficiente. En efecto, para mejorar a mediano plazo la inserción comercial de la región se requiere una competitividad fuertemente sustentada en la incorporación de innovaciones tecnológicas y de incrementos de productividad mas allá de las ganancias de corto plazo que puedan motivar la racionalización de los in-

centivos de precios. Tal desafío apela a los elementos más estructurales ligados a la política tecnológica, la política industrial y el sistema educativo que configuran la referida característica sistémica de las normas de competitividad internacional actualmente vigentes. En este sentido, la preocupación por la liberalización comercial solo es un subconjunto de un tema más amplio referido a la competitividad, la articulación y la modernización del aparato productivo (Rosales, 1990).

Finalmente, cabe una reflexión en torno a los dramáticos efectos recesivos y regresivos de los experimentos neoliberales de ajuste estructural. El énfasis otorgado a la reducción del gasto agregado en la concesión de una estabilidad macroeconómica mínima y de niveles de desequilibrio externo manejables ha significado un agudo retroceso en los niveles de producto, alto desempleo y fuertes caídas en los salarios reales. Además, como contrapartida fiscal de este ajuste recesivo, se ha concentrado la reducción del gasto público en los servicios sociales y la inversión. Ello se traduce en un deterioro mayúsculo de los sectores más pobres y amenaza seriamente las posibilidades de crecimiento futuro.

Existen razones teóricas y antecedentes empíricamente bien fundamentados que avalan la posibilidad de que la aplicación de programas heterodoxos de ajuste evite una recesión, o al menos minimice sus efectos.

A lo anterior se suma una preocupación desde siempre por los aspectos políticos y sociales ligados a toda transformación económica. Esta peculiaridad estructuralista descarta el tratamiento de estos temas desde la perspectiva de reunir fuerzas para contrarrestar la oposición a las reformas, y más bien se apoya en el papel concertador de Estado para promover relaciones de cooperación y no de conflicto entre los actores sociales, a fin de que asuman con decisión su compromiso en un proyecto de desarrollo nacional más equitativo y democrático.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Barandarian, E. (1988) *The Adjustment Process in Latin America Highly Indebted Countries*, Banco Mundial, Mimeo.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (1961) *Desarrollo económico, planeamiento y cooperación internacional*, Santiago de Chile, junio.
- Ferench-Davis, R. (1988) "Esbozo de lista", *Revista de la CEPAL*, N° 34 (LC/G. 1527-p), Santiago de Chile, abril.
- Fritsch, W. (1990) *El nuevo marco internacional: desafíos y oportunidades*. Fondo de Cultura Económica: México, D. F.
- Lusting, N. (1988) *Del estructuralismo al neoestructuralismo: la búsqueda de un paradigma he-*

- terodoxo*, Colección Estudios CIEPLAN.
- Michalopoulos, C. (1987) *World Bank Programs for Adjustment and Growth*. Fondo Monetario Internacional. (FMI).
- Ramos, J. (1994) *Estabilización y liberalización económica en el Cono Sur*, serie de estudios e informes de la CEPAL. N° 38.
- Rosales, O. (1998) "Balance y renovación en el paradigma estructuralista del desarrollo latinoamericano". En: *Revista de la CEPAL*.
- Salazar, J. M. (1990) *El papel del Estado y del mercado en el desarrollo económico*. Fondo de Cultura Económica: México. (En prensa).
- Sunkel, O. (1990) *El desarrollo desde dentro: un enfoque neoestructuralista para América Latina*, Fondo de Cultura Económica: México, D. F.
- Selowsky, M. (1989) *Preconditions Necessary for the Recovery of Latin America Growth*. *The World Economic Forum*, Ginebra.
- Williamson, J. (1990) *The Progress of Policy Reform in Latin America*. Instituto para la Economía Internacional. N° 28. &

Responsabilidad social empresarial y *global reporting* *initiative*

María Andrea Trujillo Dávila*

Manuela Trujillo Dávila **

Alexánder Guzmán Vásquez***

Recibido: septiembre de 2006 - Aprobado: octubre de 2006

RESUMEN

Las empresas son conscientes de la necesidad de informar los resultados de su desempeño económico a través de los estados financieros, ya que los mismos son exigidos por los accionistas, los organismos de control gubernamental y los demás grupos de interés. La contabilidad, como sistema de información financiero, permite a través de una serie de actividades presentar estos informes. Sin embargo, los cambios en la concepción de desarrollo económico, el surgimiento de una conciencia ecológica, la inconformidad por las desigualdades sociales, entre otras causas, han llevado a que las empresas se vean en la necesidad de informar el desempeño ambiental y social, además del desempeño económico.

Palabras claves: responsabilidad social empresarial, balance social, GRI.

ABSTRACT

The organizations are aware of the needs to inform the economics yields results through the financial statements, since they are required by stockholders, the governments control's organisms and others stakeholders. Accounting, as a financial information system, allows to present these informs through the main activities. However, the changes of the economic development's conception, the ecological conscience's raising, the social differences dissatisfactions between other causes, had taken the organizations to be in the need to inform the environmental and social yields, besides of economics yields.

Key words: Corporate Social Responsibility, social balance, Global Reporting Initiative.

* Magíster en Administración, ingeniera Sanitaria. Directora del Programa de Administración en Logística y Producción. Profesora e investigadora. Facultad de administración. Universidad del Rosario. Correo: maria.trujilloda@urosario.edu.co.

** Contadora pública. Sales Manager. Insurance Express. Correo: mtrujild@une.net.co.

*** Magíster en Administración, Administrador de Empresas. Profesor e investigador. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Correo: alguzman@urosario.edu.co.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas son conscientes de la necesidad de informar los resultados de su desempeño económico a través de los estados financieros, ya que los mismos son exigidos por los accionistas, los organismos de control gubernamental y los demás grupos de interés. La consolidación de estados financieros se ha afianzado a través de la historia de los negocios y la contabilidad. Esta última, como sistema de información financiero, permite a través de una serie de actividades presentar estos informes. Las organizaciones presentan estados financieros de propósito general como el balance general, el estado de resultados, el estado de efectivo, el estado de cambios en la situación financiera y el estado de cambios en el patrimonio. Sin embargo, los cambios en la concepción de desarrollo económico, el surgimiento de una conciencia ecológica, la inconformidad por las desigualdades sociales, la preocupación por el desarrollo sostenible, entre otras causas, han llevado a que las empresas se vean en la necesidad de informar el desempeño ambiental y social, además del desempeño económico. Global Reporting Initiative se constituye en la herramienta de gestión más completa para dar a conocer el desempeño económico social y ambiental de las empresas, desarrollada como iniciativa conjunta por la organización no gubernamental estadounidense CERES (Coalition for Environmen-

tally Responsible Economies), el PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) y desconocida por la mayoría de empresas colombianas, por lo que se hace necesario darla a conocer.

2. ANTECEDENTES

Hoy en día no se puede ignorar que los cambios suscitados en el mundo han transformado la concepción del desarrollo. Una empresa que no presente a la sociedad resultados positivos, no sólo a nivel de sus productos y servicios, sino a través de todas sus actuaciones relacionadas con el hombre, la sociedad y el medio ambiente, tendrá una desventaja competitiva cada vez mayor y perderá su razón de ser en la sociedad. Se está produciendo en la humanidad un cambio en la manera de concebir el desarrollo, que radica en una actitud de solidaridad vista como respeto a la naturaleza y compromiso con los seres humanos.

Las empresas en un principio se preocupaban exclusivamente por la generación de riqueza para sus propietarios y descuidaron su responsabilidad con los demás grupos de interés. Sin embargo, la sociedad se ha encargado de exigirle a la empresa el entender y actuar de acuerdo con la responsabilidad social inherente a la actividad que desarrolla. La primera de estas manifestaciones puede aducirse a los cuestionamientos realizados por parte del llamado

“movimiento obrero”, el cual surge en Inglaterra en el marco de la revolución industrial. Debido al desarrollo de las fábricas, los campesinos se trasladaban de zonas agrícolas a industriales buscando ocuparse como obreros, afrontándose a situaciones inaceptables respecto de las condiciones de higiene, de vivienda y laborales. Básicamente, el éxodo de campesinos en gran número llevó a una demanda insatisfecha de vivienda y las condiciones de salubridad se deterioraron con el crecimiento de los habitantes de la ciudad. Las fábricas aprovechaban la presencia de mano de obra en abundancia para disminuir los costos pagando bajas sumas de dinero, incrementando las jornadas laborales que en la mayoría de casos superaban las doce horas diarias y contratando niños por resultar más económicos y, en ocasiones, más productivos que los adultos.

El “movimiento obrero” surge buscando hacer valer los derechos de los trabajadores en las fábricas, y a partir de este momento históricos diferentes mecanismos de lucha son utilizados para velar por el bienestar de los trabajadores, tales como las huelgas. Hoy en día la normatividad entorno al trabajo se ha desarrollado y vela por el bienestar de los trabajadores. Sin embargo, las empresas no se limitan a cumplir la ley sino que encuentran en el desarrollo de su fuerza laboral ventajas competitivas. Por tanto, la preocupación por el trabajador como principal colaborador

de la empresa es evidente, y las inversiones para el desarrollo profesional, la capacitación y el bienestar son infaltables en empresas líderes en los diferentes tipos de industrias.

Con lo anterior se puede entender cómo la empresa empieza a preocuparse por satisfacer a los empleados además de los accionistas. Por otra parte, podría decirse que durante los años comprendidos entre 1800 y 1930, aproximadamente, lo que producían las empresas se vendía. De manera paulatina la producción y la oferta se incrementaban pero siempre eran superadas por la demanda, lo que llevaba a que el cliente tuviera que aceptar lo que la empresa fabricaba. Las fábricas buscaban desarrollar cada vez más economías de escala, produciendo grandes volúmenes, buscando disminuir el costo unitario de los productos. Sin embargo, la equiparación de la oferta y la demanda se alcanzó por diferentes factores, tales como la disminución del poder adquisitivo de los clientes y la producción a grandes volúmenes, lo que llevó a un deterioro de la liquidez de los inventarios. Por tanto, los psicólogos y administradores enfocaron sus esfuerzos en entender el comportamiento de los consumidores, y determinaron la necesidad de desarrollar productos de acuerdo con las necesidades de los clientes. El mercadeo, como un saber de apoyo para la dirección y gerencia empresarial, busca superar las expectativas que el cliente tiene ante el

producto o servicio que demanda, y generar valor para el consumidor. Es así como después de mediados del siglo XX la empresa comprendía la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes, los trabajadores y los accionistas.

El desarrollo de las empresas, la competitividad y la rivalidad, lleva al surgimiento de teorías administrativas y prácticas empresariales que concluyen en la importancia de trabajar por la satisfacción de las necesidades de otro grupo de interés: los proveedores. En 1950, el sector automotriz afrontaba una fuerte rivalidad y las empresas norteamericanas eran sustancialmente más eficientes que las japonesas. Dentro de Toyota se desarrolla el concepto de “justo a tiempo”, teoría administrativa que busca lograr una racionalización de todos los recursos involucrados en la operación de la organización para hacer más productiva la compañía. Dentro de esta teoría se considera que el inventario es la principal causal de despilfarro en la organización, y por tanto se procura establecer una adecuada relación con el proveedor, que permita obtener la materia prima justo cuando se necesita involucrar en el proceso de producción. Aunque el “justo a tiempo” no se limita únicamente a este campo de acción, sino que involucra a toda la organización, lo cierto es que permite por primera vez resaltar la importancia de trabajar de la mano con los

proveedores de la empresa. Recientemente ha cobrado importancia la administración de la cadena de abastecimiento o “Supply Chain Management”. En la misma tendencia busca generar eficiencias y ventajas competitivas a través de la administración de toda la cadena de valor, desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente.

La comunicación con los proveedores, la necesidad de establecer relaciones benéficas para ambas partes, compartir conocimientos y desarrollar estrategias conjuntas, son prácticas gerenciales infaltables en las empresas exitosas. Se puede entender cómo la empresa hoy en día trabaja por la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, los clientes, los proveedores y los accionistas. En todo caso, estos no son los únicos grupos de interés de la organización. Vale la pena resaltar la importancia del medio ambiente y la sociedad en general, a través del desarrollo sostenible y la filantropía como ventaja competitiva.

“A principios de los años setenta, el mundo mostraba una clara división de las naciones industrializadas, consecuencia de la Guerra Fría, se estaban dando los primeros adelantos tecnológicos y apenas aparecía como nuevo el concepto de calentamiento global. Frente a este escenario, Suecia (1968) convoca a una conferencia internacional sobre el

medio ambiente,¹ en donde los representantes de los países desarrollados y emergentes encontrarían un espacio de discusión para los aspectos medioambientales en los cuales divergían. Desde entonces, el hombre comienza a tomar consciencia gracias a un estudio realizado por el Club de Roma² en 1972, denominado “*Los límites del crecimiento*”, el cual analizó cinco variables: tecnología, población, nutrición, recursos naturales y medio ambiente. Su conclusión más alarmante afirmaba que “de mantenerse las tendencias actuales de crecimiento de la población mundial, industrialización, contaminación ambiental, producción de alimentos y agotamiento de los recursos, el planeta alcanzará los límites de crecimiento en el curso de los próximos cien años. El resultado más probable sería un súbito e incontrolable descenso tanto de la población como de la capacidad industrial”.³ A partir de este momento, la sociedad inicia una búsqueda de alternativas que permitan que el desarrollo económico sea razonable en el largo plazo, lo

que implica que al hablar de responsabilidad social sea imposible ignorar la variable ambiental”.⁴

“A partir de la década de los ochenta, durante la cual ocurre lo que Viola y Leis (1990) llamaron el punto de inflexión hacia una nueva consideración del problema ambiental, se percibe la aparición de un nuevo concepto que ya no sólo encierra lo relativo al problema del medio ambiente, sino que además incluye otros problemas ligados al desarrollo, tales como: lo social, lo político, lo económico y lo ecológico; se trata de la sostenibilidad, concepto que cubre toda la gama de actividades que realiza el hombre en su dinámica de vida (Dovers & Handmer, 1994). La sostenibilidad se conceptualiza como una relación entre los sistemas económicos y los sistemas ecológicos en la cual la vida humana puede continuar indefinidamente (Constanza *et ál.*, 1991)”.⁵

“Bajo el concepto de sostenibilidad se ha tratado de avanzar hacia un cambio radical en el modelo adoptado por el hombre para su desarrollo

¹ Conferencia de Estocolmo sobre el Medio Humano, 1972.

² El Club de Roma es una asociación compuesta en 1968 por 35 personalidades de 30 países, entre los que se cuentan académicos, científicos, investigadores y políticos, con el propósito de compartir la creciente preocupación por las modificaciones del entorno ambiental que están afectando a la sociedad.

³ D.L. Meadows y otros, *Los límites del crecimiento*, 1972.

⁴ Trujillo, María Andrea. “Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial”. *Revista Universidad & Empresa*. Número 10. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. 2006.

⁵ Cruces, José Miguel. “Etapas del discurso ambiental en el tema del desarrollo”. *Espacios*. Volumen 18, 1997.

económico, buscando lo que hoy es una necesidad para la supervivencia: un mejor equilibrio entre la sociedad y el medio ambiente. Conscientes de ello, surge la necesidad de plantear estrategias a largo plazo y acciones integradas que permitan atender los problemas ambientales integrando los objetivos de desarrollo al medio ambiente”.⁶

El desarrollo sostenible resalta la importancia de llevar a cabo el desarrollo económico respetando el medio ambiente. Por otra parte, “académicos como Michael Porter resaltan que los objetivos económicos y sociales en la mayoría de empresas son considerados rivales y se plantean los unos en contra posición a los otros. La verdad es que estos objetivos se complementan cuando son planteados de manera acertada. La empresa debe considerar los recursos que destina a beneficiar la comunidad en la cual se desenvuelve, un posible retorno por la estrecha relación existente entre el entorno y la competitividad empresarial”.⁷ “El contexto competitivo siempre ha sido importante para la estrategia. La disponibilidad de empleados calificados y motivados; la eficiencia de la infraestructura local, incluyendo caminos y telecomunicaciones; el tamaño y sofisticación del mercado local y el nivel de normati-

vas gubernamentales, son todas variables contextuales que siempre han influido en la habilidad de las empresas para competir”.⁸ Lo anterior expone la necesidad de propiciar el desarrollo social como ventaja competitiva empresarial.

Hoy en día las empresas trabajan buscando el beneficio de los accionistas, los trabajadores, los clientes, los proveedores y la sociedad, preservando el medio ambiente en el desarrollo del quehacer empresarial. Lo anterior ha dado paso a lo que se conoce como Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ha modificado el concepto de gobierno corporativo y ha llevado a organismos internacionales públicos y privados a la búsqueda de consensos respecto de qué deben hacer las empresas para satisfacer las demandas de los diferentes grupos de interés y cómo deben comunicarlo.

3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Este artículo no pretende realizar una discusión respecto al concepto de Responsabilidad Social Empresarial,

⁶ Ibid., 4.

⁷ Ibid., 4.

⁸ Porter, Michael. “La ventaja competitiva de la filantropía corporativa”. *Harvard Business Review*. Diciembre 2002, pp. 49-62.

pero se hace necesario abordarlo ya que está enteramente ligado con el GRI (Global Reporting Initiative). La responsabilidad social empresarial es concebida por el World Business Council for Sustainable Development⁹ (WBCSD) como “el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”. Otra visión de Responsabilidad Social Empresarial es proporcionada por Business for Social Responsibility¹⁰ (BSR), que la define como “la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”.

La responsabilidad social empresarial involucra varias áreas de gestión del ente económico. De acuerdo con la

CEPAL, la empresa que aspire a ser socialmente responsable, en el diseño de la estrategia de responsabilidad social deberá tener en cuenta las siguientes dimensiones:¹¹ ética, valores y principios de los negocios; derechos humanos, trabajo y empleo; gobernabilidad corporativa; impacto sobre el medio ambiente; relación con proveedores; filantropía en inversión social; y transparencia y rendición de cuentas. En los antecedentes mencionados en este artículo se abordó lo relacionado con los trabajadores, los proveedores, la filantropía y el medio ambiente. Brevemente se abordará a continuación lo relacionado con la ética, los valores y los principios de los negocios; la gobernabilidad corporativa y la transparencia y rendición de cuentas.

La palabra ética viene del griego *ethos* (origen, causa, característica, ideología). La ética se entiende como la capacidad de definir los ideales de vida (aquello que conduce a la felicidad) por parte de una sociedad. La ética es la capacidad de la sociedad de definir sus principios. En otras palabras, “la ética es la ciencia conceptual que se relaciona con la reflexión sobre el ser y el deber ser

⁹ Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense (2000). El WBCSD es una coalición con sede en Suiza de 180 compañías internacionales comprometidas en pro del desarrollo sostenible mediante el crecimiento económico, el equilibrio ecológico y el progreso social.

¹⁰ Business for Social Responsibility es una organización global con sede en Estados Unidos que ayuda a las empresas miembros a alcanzar éxito en lo relacionado con los valores éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente. BSR proporciona información, herramientas, entrenamiento y servicios de asesoría para hacer de la responsabilidad social empresarial un componente integral de la estrategia de la empresa.

¹¹ *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Serie Medio ambiente y desarrollo. No. 85. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). María Emilia Correa. 2004.

del hombre”.¹² La ética para el ser humano se traduce en la capacidad de definir los ideales de vida, y la ética corporativa o empresarial está relacionada con los mismos. Por ello, las organizaciones deben definir sus valores éticos e incorporarlos en el quehacer empresarial.

El gobierno corporativo se ha reformado y ha incorporado dentro de sus objetivos la satisfacción de los diferentes grupos de interés. Es bueno recordar que este concepto se fortalece paulatinamente luego de la caída de la Bolsa de Nueva York, y en un principio buscaba el ejercicio de buenas prácticas de gobierno por parte de los administradores en función de los intereses de los accionistas, garantizando una gestión adecuada de los recursos económicos aportados por estos últimos. Pero los cambios en la concepción del desarrollo económico han determinado transformaciones importantes en lo que se concibe como buenas prácticas de gobierno corporativo, buscando transparencia, justicia, y rendición de cuentas ante los diferentes grupos de interés.

Respecto a la transparencia y la rendición de cuentas, las empresas socialmente responsables se han visto obligadas a generar informes que proporcionen información a los dife-

rentes grupos de interés respecto de las actuaciones de la organización en los diferentes frentes contemplados por la responsabilidad social empresarial. Esta exigencia, que emerge como una disciplina creada por la sociedad, ha sido generada por diferentes causas.

La expansión de los mercados globales, la creación de nueva riqueza y la generación de nuevas oportunidades de negocios ha sido la constante en las últimas décadas. Sin embargo, la historia demuestra que esta generación de riqueza no ha equiparado las oportunidades ni ha disminuido las desigualdades sociales; todo lo contrario, las ha profundizado. Las empresas, como actores fundamentales del desarrollo económico, se han visto presionadas a trabajar en la mitigación de las desigualdades sociales buscando un desarrollo económico que no sea excluyente y que propenda por una mejor calidad de vida para los miembros de la sociedad en conjunto.

Esta misma expansión de los mercados globales ha traído consigo la necesidad de generar acuerdos transnacionales respecto al actuar de las empresas en el desarrollo de su objeto social. Las normas de certificación de calidad, los requisitos exigidos por países desarrollados para los productos importados, los acuerdos para la protección del medio ambiente, entre otros, demuestran que las economías emer-

¹² Locano Botero, Fernando. Material de lectura “Seminario de ética profesional”. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. 2002.

gentes como la colombiana afrontan retos importantes para equiparar la forma de actuar con las expectativas de los socios comerciales alrededor del mundo.

Otra causa por la cual las empresas afrontan la necesidad de actuar con transparencia y rendir cuentas está representada por la disciplina del mercado en cuanto a la calidad de los productos y el desarrollo económico sostenible. Las últimas décadas se han caracterizado por la creciente preocupación de la sociedad respecto al impacto del quehacer empresarial sobre el medio ambiente. Los consumidores han decidido premiar aquellas empresas que son conscientes de la necesidad de velar por un medio ambiente sano para las futuras generaciones. Se han desarrollado conceptos como el marketing social y ambiental, por medio de los cuales las empresas comunican a sus clientes los esfuerzos realizados por el desarrollo de las comunidades menos favorecidas y el respeto y cuidado del medio ambiente.

La concienciación ha nivel global respecto de la importancia de velar y garantizar el desarrollo económico sostenible ha propiciado la creación de indicadores de gestión que logren ser generalmente aceptados, para medir el compromiso empresarial con la sociedad y el medio ambiente. Los gobiernos de países desarrollados cada vez se preocupan más por incentivar a las empresas a la gene-

ración de informes que incluyan desempeño social y ambiental, además del desempeño económico. Estas iniciativas que hoy en día no son comunes en las economías emergentes, deberán ser adoptadas paulatinamente por los gobiernos de estos países buscando equiparar el actuar de empresas nacionales con el de empresas internacionales.

4. GRI GLOBAL REPORTING INITIATIVE COMO HERRAMIENTA DE SOSTENIBILIDAD

La responsabilidad social empresarial apunta al logro de los objetivos estratégicos de la empresa y por ende a la perdurabilidad empresarial, ya que el actuar de la organización debe direccionarse a la mejora del entorno en el cual se desarrolla, poniendo en conocimiento su compromiso con todos y cada uno de los actores involucrados en su accionar. Ser responsables socialmente hace parte del deber ser de las empresas en el mundo, lo cual ha permitido que el concepto de empresa trascienda y ésta sea considerada no sólo como instrumento enteramente económico, sino como un instrumento de bienestar social que promueve la satisfacción del conjunto de necesidades de los diferentes miembros de la sociedad. Por ello, en la actualidad se evidencia la necesidad por parte de las empresas de informar no solamente el desempeño financiero que

obtienen, sino también el impacto medioambiental y social generado en su operación.

Es así que las empresas tienen la tarea de definir cómo reportar los resultados económicos, ambientales y sociales obtenidos, no sólo por interés interno, sino por la existencia de diferentes actores que observan con detalle el impacto de las actividades de la empresa en la sociedad. Como respuesta a lo anterior, se han diseñado en el mundo distintos modelos para la preparación y presentación del balance social, concepto desarrollado en la década de los setenta y que se presenta como un instrumento estratégico para evaluar y multiplicar el ejercicio de la responsabilidad social corporativa.

En la actualidad, el modelo mas difundido y que hoy recoge los principales aspectos a considerar por las empresas para la presentación de su actuar, desde el punto de vista económico, medioambiental y social, es el creado por el Global Reporting Initiative, de ahora en adelante GRI, “entidad constituida en 1997 como una iniciativa conjunta de las organizaciones no gubernamentales estadounidenses CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) y el PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), con el objetivo de fomentar la calidad de la elaboración de las memorias de sostenibilidad, hasta

equipararlas con los informes financieros en cuanto a comparabilidad, rigor, credibilidad, periodicidad y verificabilidad. Actualmente el GRI es una institución independiente, con sede en Ámsterdam, que cuenta con la participación activa de representantes de organizaciones de derechos humanos, derechos laborales, investigación, medioambientales, corporaciones, inversionistas y organizaciones contables de todo el mundo; entre las empresas se mencionan BASF, General Motors o Shell; instituciones académicas, como la universidad de Harvard, y organizaciones sociales, como Amnistía Internacional. Dos organizaciones españolas, Telefónica y Fundación Ecología y Desarrollo están presentes en el consejo de esta organización”.¹³

“El modelo Global Reporting Initiative ofrece varias ventajas: permite la comparabilidad y facilita el escrutinio de los agentes externos, incluidos los mercados, al estandarizar la información social y medioambiental emitida por las empresas; a éstas les facilita el trabajo, proporcionando un modelo de reporte que lleva camino de convertirse en el estándar universalmente aceptado”.¹⁴

¹³ Global Reporting Initiative. *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Octubre de 2002.

¹⁴ Pueyo, Ramón. Fundación Ecología y Desarrollo. ECODES.

GRI ha trabajado en los últimos tiempos en la elaboración de un estándar, abierto y globalmente aceptado, para la elaboración por parte de las empresas de memorias de responsabilidad social corporativa; en éstas, las compañías responden a las exigencias externas y dan cuenta de sus resultados en los ámbitos social y medioambiental. Algo por lo que ha propendido esta herramienta es contribuir permanentemente en la comunicación entre las partes involucradas.

Las guías propuestas por el GRI para la presentación de las memorias de sostenibilidad pueden ser utilizadas por cualquier empresa en el mundo, cualquiera que sean las características de la misma y el sector o industria a la que pertenezca. El uso de ellas no sustituye la elaboración de otros informes que sean exigidos por la ley de algún país determinado o cualquiera que determine el marco regulatorio del mismo. La guía GRI constituye un soporte que le permite a las empresas, en términos de sostenibilidad, hablar un mismo idioma y constituirse en un marco de referencia y comparación para las empresas dentro de un sector. Dentro de los lineamientos que incluye el GRI está el de comunicar, por parte de las empresas, todos los procesos y actividades tendientes al mejoramiento económico, social y ambiental, los resultados de los mismos y las estrategias que ha definido la empresa en el largo plazo.

La guía para la elaboración de las memorias de sostenibilidad, definida por el GRI, recoge en términos generales dos tipos de indicadores de desempeño catalogados como centrales y adicionales; los primeros se refieren a indicadores que son comunes y relevantes para la mayoría de empresas que informan y de interés para la mayoría de las partes interesadas, y los segundos porque representan un elemento diferenciador y tendencial entre las empresas que informan y que en el mediano plazo pueden considerarse centrales.

4.1. Principios para la elaboración de memorias de sostenibilidad

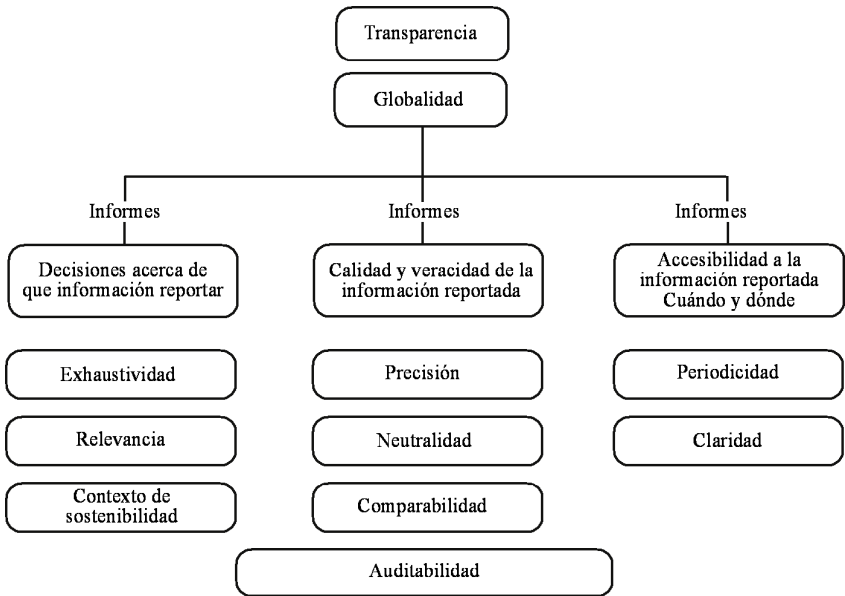
El GRI ha establecido unos principios para la elaboración de las memorias de sostenibilidad, los cuales guardan coherencia con los principios que subyacen bajo la presentación de informes financieros, pero a la vez señalan diferencias al ser concebidos con visión de futuro. Los principios comprenden los objetivos que las empresas deberían esforzarse por alcanzar paulatinamente, con el propósito de hacerse perdurables en el tiempo.

Los principios se dividen en cuatro grupos, a saber:

- Aquellos que soportan la estructura de las memorias: transparencia, globalidad y auditabilidad.

- Aquellos que direccionan la decisión respecto de la información que se incluirá en las memorias: exhaustividad, relevancia, contexto de sostenibilidad.
- Aquellos que pretenden garantizar calidad y veracidad: precisión, neutralidad, comparabilidad.
- Y aquellos que direccionan las decisiones sobre el acceso a las memorias: claridad y periodicidad.

FIGURA 1. Principios para la elaboración de memorias de sostenibilidad



Fuente: Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad sobre el desempeño económico, ambiental y social de la empresa. Global Reporting Initiative, octubre 2002.

- **Transparencia:** como principio global constituye el hilo conductor de las memorias en el sentido que el GRI sólo proporciona una guía, pero es responsabilidad de cada organización informar de forma veraz toda la información referente a procesos y procedimientos para que los interesados en ellos comprendan e interpreten de manera adecuada lo allí incluido. Por medio de este principio la empresa ratifica la responsabilidad empresarial.
- **Globalidad:** bajo este principio se establece una clara necesidad de que la elaboración de las memorias se constituya en un ejercicio biunívoco, en el sentido que las partes interesadas previamen-

te expresen sus opiniones, con el fin de que sean incorporadas en el desarrollo de las memorias; por ejemplo, la selección de indicadores, definición de los límites, formato y enfoques adoptados para consolidar la credibilidad de la información presentada, son tareas que se realizan previamente entre la empresa y los grupos de interés que harán uso de la información. El principio de globalidad resulta parte esencial de todo el proceso, ya que por medio de éste se garantiza que al final del día las memorias sean un reflejo de las necesidades de los distintos usuarios de la información.

- **Auditabilidad:** este principio hace referencia a que toda la información presentada esté sujeta a verificación y validación por parte de los auditores internos o personas externas competentes para ello. Por esto, las empresas deben considerar que toda la información plasmada en las memorias será auditada en el futuro, garantizando con ello exactitud, consistencia y veracidad en el proceso.
- **Exhaustividad:** la información que se plasme en las memorias respecto al desempeño económico, ambiental y social, debe aparecer de manera coherente con el marco temporal, el alcance y los límites definidos previamente por la empresa.
- **Relevancia:** la idea es garantizar que las memorias tengan un

alto grado de pertinencia para los usuarios de la información. Al asignar relevancia a datos o indicadores concretos se garantiza que estos adquieran trascendencia como para ser presentados.

- **Contexto de sostenibilidad:** este modelo planteado por el GRI para que las empresas reporten su desempeño económico, social y ambiental, supone una tarea previa para toda organización, la cual consiste en definir su posición dentro de un contexto con restricciones en materia ecológica, social y cultural. El propósito de las memorias adquiere sentido bajo este principio ya que en él se plasma cómo la actuación de la empresa impacta el capital económico, ambiental y social a escala puntual, nacional o mundial.
- **Precisión:** la información presentada, tanto cualitativa como cuantitativa, debe contar con la mayor exactitud posible, tratando de disminuir el margen de error, con el propósito que los usuarios de la información tengan un soporte para sus decisiones.
- **Neutralidad:** a través de este principio se pretende disminuir al máximo el sesgo en la información presentada, de manera que al final los informes muestren imparcialidad y objetividad en cuanto al desempeño económico, ambiental y social de la empresa.
- **Comparabilidad:** el proceso de información no es estático, el dinamismo se presenta cuando la

empresa guarda coherencia en lo referente a los límites y alcance definidos en las memorias, es decir, la empresa debe dar a conocer los cambios que se presenten y volver a presentar la información. Esto permite que la empresa pueda tener puntos de referencia sobre su desempeño en periodos tanto anteriores como futuros.

- **Claridad:** las memorias deben contener un grado de especificación, comprensión y practicismo tal que sea asequible a todos los usuarios de la información.
- **Periodicidad:** las memorias deberán contar con una periodicidad coherente a las necesidades de los usuarios y al origen de los datos. Bajo este principio se pretende garantizar que los usuarios cuenten con la información ambiental, económica y social de una manera oportuna, de tal manera que el interés y la utilidad de la información se maximicen en el tiempo.

4.2 Estructuración de las memorias de sostenibilidad

Además de los principios, el GRI define la estructura que deben tener las memorias de sostenibilidad, buscando ser pertinentes para los grupos de interés relacionados con la empresa. “La guía para la elaboración de las memorias de sostenibilidad se compone de cinco partes:

1. **Visión y estrategia:** descripción de la estrategia de la empresa respecto a la sostenibilidad en la que se incluye una declaración del presidente de la organización. Se presenta una posición visionaria de la empresa respecto de la gestión de los retos relacionados con el desempeño económico, social y ambiental.
2. **Perfil:** visión general de la estructura y las operaciones de la organización informante y del alcance de la memoria.
3. **Estructura de gobierno y sistemas de gestión:** análisis de la estructura y la política de la organización, así como de sus sistemas de gestión y sus esfuerzos por comprometerse con las partes interesadas.
4. **Índice:** tabla elaborada por la organización en la que se señala en qué lugar de la memoria se puede encontrar la información.
5. **Indicadores de desempeño:** medidas de los impactos o efectos causados por la organización, se clasifican en indicadores integrados, económicos, ambientales y sociales”.¹⁵

¹⁵ Global Reporting Initiative. *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Octubre de 2002.

	Categoría	Aspecto
Económicos	Impactos económicos directos	Clientes Proveedores Empleados Proveedores de capital Sector público
Ambientales	Ambiental	Materias primas Energía Agua Biodiversidad Emisiones, vertimientos y residuos Proveedores Productos y servicios Cumplimiento Transporte General
Sociales	Prácticas laborales y trabajo docente	Empleo Relación empresa/trabajador Salud y seguridad Formación y educación Diversidad y oportunidad
	Derechos humanos	Estrategia y gestión No discriminación Libertad de asociación y negociación colectiva Trabajo infantil Trabajo forzoso y obligatorio Medidas disciplinarias Medidas de seguridad Derechos de los indígenas
	Sociedad	Comunidad Corrupción Contribuciones públicas Competencias y precios
	Responsabilidad del producto	Salud y seguridad del cliente Productos y servicios Publicidad Respeto a la intimidad

Fuente: Global Reporting Initiative. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Octubre de 2002.

Como puede observarse, la guía propone una serie de indicadores en el entorno económico, social y ambiental, en el cual interactúa la empresa, de manera que pueda establecerse un escenario de comparación entre las mismas. La elaboración de las memorias propende por la creación de un sistema de información alineado bajo principios claros, estructura definida y un mínimo de contenidos que reflejen claridad, pertinencia y veracidad de la información.

5. NORMA ISO 26000: GUÍA SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Hasta el momento los expertos coinciden en afirmar que el GRI presenta la guía más completa para el desarrollo de memorias de sostenibilidad. Sin embargo, desde el año 2000 se empezó a gestar por parte de la Organización Internacional para la Estandarización¹⁶ (ISO) una guía para la Responsabilidad Social Empresarial. La *International Standards Organization* confió a sus miembros¹⁷ en Brasil y Suiza el

liderazgo de esta iniciativa en el año 2004. Desde octubre de ese año se presentó a los diferentes miembros de ISO la nueva propuesta, *New Work Item Proposal ISO 26000*, la cual, el 7 de enero del 2005 y luego de tres meses de votaciones, es aprobada por la mayoría de los miembros con derecho a voto.

Se estableció desde entonces un grupo de trabajo conformado por expertos designados por los diferentes miembros de la *International Standards Organization* alrededor del mundo. Cada miembro tiene la facultad de nombrar hasta seis expertos que representen fielmente los diferentes grupos de interés relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial. Estos grupos de interés fueron definidos por la ISO como industria, gobierno, consumidores, trabajadores, organizaciones no gubernamentales y otros, tales como centros de investigación y universidades. Organizaciones internacionales o de iniciativa regional ampliamente reconocidas pueden participar en este grupo de trabajo si así lo desean.

¹⁶ Organización internacional no gubernamental, compuesta por representantes de los organismos de normalización nacionales, que produce normas internacionales industriales y comerciales conocidas como normas ISO. Esta organización es un órgano consultivo de la Organización de las Naciones Unidas.

¹⁷ ISO cuenta con tres tipos de miembros. Los primeros, denominados miembros natos, los

cuales no pueden ser más de uno por país; otros denominados miembros correspondientes, de los organismos de economías emergentes y que no poseen un comité nacional de normalización, y los miembros suscritos, pertenecientes a países con economías incipientes o relativamente pequeñas, a los que se les exige menores aportes.

El propósito de este grupo de trabajo es el desarrollar un borrador de la norma ISO 26000, la cual será sometida a votación por parte de los diferentes miembros de ISO antes de su aprobación. Inicialmente se esperaba que luego de tres años de trabajo pudiese ser promulgada la norma; es decir, para comienzos del año 2008; sin embargo, los trabajos realizados hasta el momento permiten inferir que la norma tomará más de tres años en desarrollarse. El documento será una norma internacional que provea orientación, de carácter voluntario, y por lo tanto no será certificable. Esta norma es reconocida como la tercera generación de las normas ISO, después de la promulgación de la ISO 9000 y la ISO 14000, dedicadas a temas de calidad y medio ambiente respectivamente.

Esta iniciativa de norma cuenta con gran aceptación en los diferentes países de economías emergentes por la amplia posibilidad de participar que se le ha dado a los mismos. Además, el desarrollo de esta guía permitirá obtener un mayor consenso respecto a las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial en los tres frentes: el económico, el ambiental y el social. Hasta el momento se han realizado tres plenarias, la primera en Salvador, Brasil; la segunda en Bangkok, Tailandia; y la tercera en Lisboa, Portugal, las cuales han contado con gran participación por parte de los diferentes

miembros del grupo de trabajo. De acuerdo al boletín de prensa presentado por ISO en octubre de 2005, en la segunda plenaria “participaron cerca de 350 personas, provenientes de 54 países miembros de ISO y 24 organizaciones de vinculación (45 de estos países eran participantes y 9 de ellos eran observadores). Comparando con la primera reunión en marzo de 2005 en Brasil, hubo un aumento significativo en el número de participantes de países en desarrollo”¹⁸. Lo anterior permite prever que esta norma se convertirá en el documento más importante de las guías desarrolladas respecto a la RSE y el seguimiento de su desarrollo y temprana implementación permitirán a las empresas responder a las expectativas crecientes de los diferentes grupos de interés respecto a la rendición de cuentas.

6. CONCLUSIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha consolidado gracias a las exigencias que la sociedad ha hecho a las empresas respecto al impacto de sus actividades en el medio ambiente y la sociedad. La globalización de la economía, los negocios y las empresas transna-

¹⁸ Boletín de Responsabilidad Social. International Standards Organization. Edición No. 3. Octubre 2005.

cionales, la necesidad de desarrollar ventajas competitivas, la administración de toda la cadena de valor, la conciencia ecológica y la preocupación por las desigualdades sociales, son tan sólo algunas de las causas que han incrementado la presión ejercida por los diferentes grupos de interés para recibir información clara respecto al desempeño de las empresas. Se espera que las mismas se comporten como instrumentos de bienestar social a través de políticas claras, concretas, cuantificables y comparables. Los requerimientos de información de los grupos de interés cada vez son más exigentes y conllevan a la necesidad de estandarizar la forma en la cual las empresas presentan informes respecto a su desempeño económico, social y ambiental. Actualmente, el instrumento más desarrollado para la presentación de memorias de sostenibilidad es el proporcionado por el GRI; sin embargo, ya se encuentra en desarrollo la norma ISO 26000 que promete ser el documento más conocido y aceptado en economías desarrolladas y emergentes para la rendición de cuentas en los diferentes frentes que abarca la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

7. BIBLIOGRAFÍA

- CEPAL (2004) *Responsabilidad social corporativa en América latina: una visión empresarial*. Serie medio ambiente y desarrollo. No. 85. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). María Emilia Correa. 2004.
- Cruces, José Miguel (1997) *Etapas del discurso ambiental en el tema del desarrollo*. Espacios. Volumen 18, 1997.
- Deres (2004) *Manual para la preparación e implementación del balance social en el Uruguay*. DERES (Desarrollo de la Responsabilidad Social). Uruguay, 2004.
- GRI (2002) *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad sobre el desempeño económico, ambiental y social de la empresa*. Global Reporting Initiative, octubre 2002.
- ISO (2005) *Boletín de Responsabilidad Social*. International Standards Organization. Edición No. 3, octubre 2005.
- ISO (2006) *Social Responsibility Newsletter*. International Standards Organization. Issue No. 4, abril 2006.
- Pesce, Dante (2006) *Situación de la responsabilidad social y la norma ISO 26000*. Presentación. Vincular. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. 5 de abril 2006.
- Porter, Michael (2002) *La ventaja competitiva de la filantropía corporativa*. Harvard Business Review, diciembre 2002, pp. 49-62.
- Revista Dinero (2006) *Especial de responsabilidad social empre-*

- sarial*. Revista Dinero. No. 262, septiembre 15 de 2006.
- Torres, Danilo (2005) “La tercera generación de estándares internacionales”. Sociedad Nacional de Minería de Chile. *Boletín minero* No. 191. Chile, mayo 2005.
- Trujillo, María Andrea; Vélez, Rodrigo (2006). *Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial*. Revista Universidad & Empresa. Número 10. Facultad de Administración. Universidad del Rosario, 2006. &

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

No. 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 intraemprendedora 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 de 2005

- La administración es algo más que gerencia
Rodrigo Vélez Bedoya, 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, Marianne Hoeltgebaum
- La Androergología: una nueva disciplina de la educación
Aixa Viera, Ariene Pérez, Darly Rincones
- Reflexión sobre el consumidor en las industrias culturales
Marta Lucía Restrepo Torres
- Aprendizajes estratégicos para la perdurabilidad. Reseña de investigación de casos latinoamericanos.
Rodrigo Vélez
- El clima y la cultura organizacional: reto para el cambio en gestión de las organizaciones. Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004
Carlos Eduardo Méndez
- Propuesta de modelo intraemprendedor 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

No. 9 - Diciembre de 2005

- 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
- 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

No. 10 - Enero de 2006

- Mapas políticos metropolitanos en las megalópolis mexicanas
Luis Arturo Rivas Tovar, Salvador Carmona Tapia,

José Antonio Chávez Espejel,
Mario García Márquez,
Berenice Maldonado
Hernández

Successful e-Gov Project
Diego Cardona, Jaime Serida-
Nishimura

- Religion, Marketing and Market:
An Adjustment in the Language
of Faith

José Rubens L. Jardimino

- Continuous improvement
programs as processes for or-
ganizational learning:

a case study of a company in
the food products industry
André Luiz Fischer, Natacha
Bertoia Da Silva

- La estrategia basada en el co-
nocimiento en el ámbito territo-
rial. Revisión teórica

Tomás Bañegil Palacios,
Ramón Sanguino Galván

- Influencia de la utilización de
Internet en el crecimiento de las
pequeñas y medianas empresas:
un estudio empírico en una eco-
nomía en desarrollo

José Ernesto Amorós, Marcel
Planellas, Joan Manuel Batista-
Foguet

- Análisis estructural de sectores
estratégicos

Luis Fernando Restrepo

- The Peruvian Citizen
Perception and Expectation
toward the e-Government. The
Electronic Tax Payment as a

- Complejidad y desarrollo
Néstor Sanabria

- La internacionalización de las
empresas
en Colombia

Andrés Mauricio Castro
Figueroa

- Aproximaciones a la gestión del
conocimiento en empresas co-
lombianas

Manuel Alfonso Garzón
Castrillón

- La importancia de la prospecti-
va en la sociedad

Hugo Alberto Rivera Rodríguez
Marleny Natalia Malaver Rojas

- La importancia de la administra-
ción del riesgo operativo en las
entidades crediticias

Gisele Becerra, Alexander
Guzmán,
María Andrea Trujillo

- Responsabilidad ambiental
como estrategia para la perdu-
rabilidad empresarial

María Andrea Trujillo, Rodrigo
Vélez Bedoya

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, segundo piso, oficina 217

Bogotá, Colombia.

Los trabajos también podrán ser enviados a:

universidadyempresa@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.

Publication Norms

1. The journal *Universidad & Empresa* publishes articles with notes and comments based on those international guarantees of academic quality, which consider bibliographic references, theoretical formation and empirical work methodologies related to administration in strategic, managerial and entrepreneurial terms, with the intention of integrating academic knowledge with business reality.

Works must be original, unpublished, not under consideration for another journal and their content must be under exclusive responsibility of the author(s), without compromising in any way the University.

The journal can publish articles originally written in English. It must be specified what type of article it is:

- a) *Article of scientific and technological investigation*: A document that presents, in a detailed manner, the original results of an investigative process. The structure generally used includes four important parts: introduction, methodology, results and conclusion.
- b) *Article of reflection*: A document that presents the results of an investigation from an analytical, interpretive or critical perspective of the author, on a specific topic that refers to original sources.
- c) *Article of review*: A document that results from an investigation which analyzes systematizes and integrates the results of other published or not published, investigations, in an applied field of social sciences (administration), with the objective of recognizing advances and development trends. This type of document is characterized by presenting a careful revision of at least 50 bibliographic references.

Works and correspondence can be sent in triplicate to the editor at the following address:

Editor

Journal *Universidad & Empresa* of Rosario University

Faculty of Administration

Rosario University
Calle 14 No. 4 - 69, segundo piso, oficina 217
Bogotá, Colombia

Works can also be sent to:
universidadyempresa@urosario.edu.co

2. The first page of the document must include:
 - 2.1. Title.
 - 2.2. Name of the author(s) with footnote of their institutional affiliation and contact information.
 - 2.3. Summary that does not exceed 100 words, in English and Spanish.
 - 2.4. At least one key word to facilitate the indexing of the work (maximum 5 words).
 - 2.5. Name, address, telephone number, fax and e-mail address of the person in contact with the editor.
 - 2.6. Notes of appreciation and information about academic and financial assistance received during the elaboration of the work must be included in the first footnote, but must **not** be included in the numeration of those consecutive footnotes.
3. With the exception of the first page, the work must not contain information which allows for the identification of the author(s).
4. Works must not be more than 40 pages in length, 8 ½" X 11" page size, double spaced on one side. Margins must be wide and the font size no more than 12, in Microsoft Word, Times New Roman. Once accepted for publication, those who prefer to send their works in other formats must be willing to facilitate graphics and formulas in printed formats and on disc.
5. Footnotes must be of an explanatory format, not with the intention to present the bibliography, unless they are complementary references.
6. References, figures and tables must be printed at the end of the work on numbered pages.
7. Equations must be consecutively numbered throughout the work as follows: (1), (2), etc..., aligned to the right margin of the document. In those cases in which the derivation of the equation has been abbreviated, it would be of great use to the evaluators if the entire equation is presented on a separate page (which will not be published).

8. Numerals of the document must be consecutive, as follows:
 - I. Title 1
 - A. Subtitle second level
 1. Subtitle third level
 - II. Title 2
9. Bibliographic references must only include publications cited in the work, as follows:

Books

Restrepo, L. F. (2004), *Gestión estratégica y competitividad*, Bogotá, D.C.: Universidad Externado de Colombia.

Articles

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.

Chapter of a book

Méndez, C. (2001), "Proceso de investigación". En: McGraw Hill (eds.). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*.

Work documents

Vélez, A. R. (2004), "Protocolo de investigaciones", Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios.

Thesis

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. Authors must be available to provide information required by the evaluators.

Nombre

Código

Firma

Dirección de correspondencia

Por favor diligenciar el formulario y adjuntarlo en el momento de presentar el artículo al editor o director de la publicación.

Autorización para publicación

Señores

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

Bogotá, Colombia

_____, mayor de edad, domiciliado en la ciudad de _____, en _____, identificado como aparece al pie de mi firma y creador del texto titulado _____, como parte de la publicación _____, a través de este documento, autorizo voluntariamente a la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, la publicación de la obra en mención.

Así mismo, conozco que la obra en razón a la naturaleza académica de la Universidad, será publicada a título de ilustración destinada a la enseñanza con fines educativos, sin ánimo de lucro y por lo tanto, autorizo que los fondos que se llegaren a recaudar por su divulgación, se destinen a apoyar el financiamiento de los costos sufragados por la Universidad para la divulgación de esta u otra obra que publique con estos fines.

Igualmente, declaro que la obra es original e inédita y fue realizada por mí mismo, sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, es de mi exclusiva autoría y detento la titularidad de los derechos morales de la misma, garantizo que no contiene citas o transcripciones de obras no debidamente referencias; que no contiene declaraciones difamatorias contra terceros, ni contrarias al orden público y a las buenas costumbres, y que no viola derechos de otros autores.

En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos morales o patrimoniales de autor sobre la obra en cuestión, asumiré toda responsabilidad y saldré en defensa de los derechos aquí otorgados.

Nombre : _____
Cédula : _____
Firma : _____
Dirección de correspondencia : _____

Por favor diligencie el formulario y envíelo en el momento de presentar el artículo al editor o director de la publicación.

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, Editorial Universidad del Rosario.

Valor de la suscripción:

Dos números al año: \$ 47.000

Valor de un ejemplar: \$ 25.000

lallibreriadelaU.com

<http://www.lallibreria.de.la.u.com>

¡El portal de las publicaciones universitarias, científicas y culturales!

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

Sección Mercadeo D.C: (1) 457 8157

Atención al Cliente

(1) 457 8183

Fuera de Bogotá: 01800 0111210/ 0111313

E-mail: quejasdc@adpostal.gov.co

Tarifa postal reducida Adpostal Núm. 220. Vence 31 de diciembre de 2007.

REV. UNIVERSIDAD Y EMPRESA # 011

VARIOS, Autores

ECONOMIA - ADMINISTRACION - REVISTAS

Precio de venta al publico: 22,000

Precio menos descuento: 19,000



CE-123405

URO90611

0124-4639

ISSN 0124-4639



9 770124 463005 11

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Oficina de Biblioteca y Documentación